

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЗЕЛЕНСЬКИЙ СЕРГІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 332.14

ДИСЕРТАЦІЯ

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ
СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТ
УКРАЇНИ**

Спеціальність 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ **Зеленський С.В.**

Науковий керівник
Ковалевська Алла Володимирівна
кандидат економічних наук, доцент

Харків – 2020

АНОТАЦІЯ

Зеленський С. В. Організаційно-економічне забезпечення формування стратегії соціально-економічного розвитку міст України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. – Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова Міністерства освіти і науки України, Харків, 2020.

Дисертацію присвячено теоретико-методичному обґрунтуванню та удосконаленню організаційно-економічного забезпечення формування стратегії соціально-економічного розвитку міст України. У роботі досліджено теоретичні та методичні аспекти забезпечення стратегічного управління стійким розвитком міст. Уточнено концептуальні передумови організаційно-економічного забезпечення процесу стратегічного планування: досліджено специфічні особливості впровадження партисипативного управління містом, систематизовано ключові фактори, що впливають на ефективність організації процесу формування стратегії розвитку міста. Наголошено, що організація процесу формування стратегії соціально-економічного розвитку міста має базуватися на визначенні стейкхолдерів, з'ясуванні їх ролі та виокремленні системи цінностей, які є домінуючими.

Проведено аналіз ролі міст у забезпеченні процесів розвитку країни та її регіонів, обґрунтовано актуальність розбудови новітньої системи управління соціально-економічним розвитком міст України, яка має враховувати суб'єктивні ставлення мешканців міста, що посилить демократичні процеси та дозволить відійти від формального підходу до стратегічного планування. Систематизовано ключові відмінності управління стратегічним розвитком міст і регіонів, встановлено, що локалізація розвитку міських комплексів дозволяє по

новому підійти до процесу формування стратегій соціально-економічного розвитку міст, а саме впровадити в практику партисипативне управління, реалізувати принципи політики згуртованості.

Узагальнено підходи до розуміння категорії «управління», що дозволяє наголосити на необхідності розвитку управлінських компетенцій зацікавлених сторін. Встановлено, що технокартичний підхід до управління розвитком міст, який існував до сьогодні і базувався на соціально-економічних показниках та ресурсному забезпеченні, є застарілим та таким, який потребує зміни у напрямку врахування суб'єктивних та якісних характеристик, цінностей, емоцій та почуттів.

Визначено основні групи зацікавлених сторін, уточнено підходи до класифікації стейкхолдерів, систематизовано основні очікувані результати від їх залучення до процесу формування стратегії соціально-економічного розвитку міста. Запропоновано використовувати багатокритеріальний підхід під час ідентифікації та аналізу стейкхолдерів міського розвитку. Розкрито особливості реалізації стратегічним управлінням міського розвитку, систематизовано переваги та недоліки від його практичного впровадження, визначено три ключових елементи системи партисипативного управління стейкхолдерами – ціннісний підхід, проактивна поведінка і процес планування та реалізації стратегічних цілей і завдань, які істотно розширюють сутність «стратегічного управління стійким розвитком міста».

Сформовано модель ключових тенденцій та трендів, що впливають на розвиток міста і є передумовами формування стратегії стійкого розвитку міст, яка є підґрунтям впровадження проактивного управління стратегічним соціально-економічним розвитком міст і спирається одночасно на глобальні тренди та специфічні внутрішні процеси. Доведено, що з метою удосконалення системи стратегічного мислення, що є базисом ефективного стратегічного управління, необхідно впроваджувати реальні інструменти ціннісного управління.

Представлено авторський підхід до розуміння категорії «цінності», визначено їх взаємозв'язок і взаємообумовленість із потребами та інтересами, розроблено підхід до класифікації міст України, який базується на врахуванні еволюційної моделі формування ціннісного профілю громади, що обумовлює важливість дослідження трансформацій ціннісних орієнтирів стейкхолдерів розвитку міста та робить стратегічне управління більш результативним та ефективним.

Розкрито особливості обґрунтування стратегічного вибору розвитку міста і доведено доцільність використовувати показник якості життя як стратегічний орієнтир, який є комплексним, таким що ґрунтується на досягнутому рівні життя, вимагає визначення інтересів різних стейкхолдерів і використання відповідних інструментів щодо їх узгодження, координації та реалізації. Визначено переваги та успіхи, що отримали регіони і міста від реформи децентралізації, яка триває на основі проведеного аналізу соціально-економічних показників. Розроблено підхід щодо визначення доцільності та нагальності впровадження політики згуртованості на основі аналізу взаємозв'язку досягнутого рівня людського розвитку із рівнем щільності населення, який обумовлює доцільність впровадження в управлінську практику політики згуртованості, політики залучення стейкхолдерів до формування напрямків розвитку, ефективність реалізації партисипативного стратегічного управління, в тому числі і в розподілі відповідальності за досягнуті результати.

Досліджено основні тенденції соціально-економічного розвитку міст обласного підпорядкування Харківської області, який показав неможливість встановлення об'єктивного рівня їх стійкості на основі системи статистичної інформації. В роботі проаналізовано підходи, методи та показники до проведення оцінки рівня стійкого розвитку міст; виявлені їх певні переваги і обмежуючі фактори; наголошено на необхідності включення до системи оцінних показників таких, які б відображували рівень реалізації інтересів різних стейкхолдерів, були інформативними та зрозумілими для зацікавлених сторін.

Запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня стійкого розвитку міста, який розроблено на підставі теорії ценозів та є важливим при прийнятті рішень щодо формування програм сталого розвитку. Із застосуванням запропонованого підходу в роботі досліджено досягнутий рівень стійкості регіонів країни, які є ключовими елементами зовнішнього середовища міста і формують передумови його розвитку.

Доведено необхідність врахування спектру цінностей стейкхолдерів у процесі формування стратегії стійкого розвитку міста, які є основою удосконалення організаційного забезпечення стратегічного планування розвитку міст шляхом здійснення певних трансформацій та усвідомленого вибору дієвих управлінських технологій, засобів і методів. Здійснено критичний аналіз і порівняння моделей корпоративних культур різних фахівців, що дозволило запропонувати класифікацію системи цінностей стейкхолдерів із застосуванням інтегральної моделі «Спіральна динаміка». Доведено, що розвиток соціально-економічної системи можливий за умови поступової зміни системи цінностей.

Розроблено методичний підхід до формування стратегії стійкого розвитку міст, який базується на розробленому інструментарії діагностики спектру домінуючих цінностей та ідентифікації стейкхолдерів (сформована анкета для дослідження цінностей) і дозволяє згрупувати зацікавлених суб'єктів відповідно до їх релевантних атрибутів та системи цінностей з метою подальшого ефективного залучення до процесів стратегічного управління та обґрунтування організаційного забезпечення реалізації політики згуртованості. Проведено апробацію запропонованого інструментарію діагностики спектру домінуючих цінностей територіальної громади міста Лозова Харківської області.

З метою впровадження у практику принципів політики згуртованості та підвищення рівня участі кожного стейкхолдеру під час формування стратегії розвитку міста сформовано комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційного забезпечення стратегічного планування розвитку

міста. Систематизовано та розподілено різноманітні управлінські методи та інструменти з точки зору ефективності їх використання стосовно стейкхолдера з певною системою цінностей, запропоновано модель вибору стратегії комунікації та співпраці із різними групами зацікавлених сторін відповідно до їх спектру цінностей. Основним результатом впровадження розробленого організаційного забезпечення має стати підвищення рівня узгодженості, гармонізації різних, інколи протилежних та суперечливих інтересів зацікавлених сторін; покращення рівня і якості життя місця при зменшенні рівня диференціації між різними групами; більша залученість територіальної громади не лише до процесів прийняття і розробки рішень, а й контролю за їх виконанням; поступове узгодження міських процесів із загальним ходом цивілізаційних та загальних державних процесів.

Ключові слова: стратегічне управління стійким розвитком міст, стратегія соціально-економічного розвитку міста, стейкхолдери, партисипативність, цінності, залученість, згуртованість, якість життя.

ABSTRACT

Zelenskyi S. V. Organizational and economic support for the formation of the socio-economic development strategy for Ukrainian cities. – Manuscript.

Thesis for a scientific degree of Candidate in Economics, speciality 08.00.05 – development of productive forces and regional economy. – O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, 2020.

This thesis is devoted to the theoretical and methodological substantiation and improvement of organizational and economic support for creating the strategy of social and economic development for the cities of Ukraine. The paper investigates theoretical and methodological aspects of ensuring strategic management of sustainable urban development. The conceptual preconditions of organizational and economic support of the strategic planning process are specified: the specific features of the implementation of participatory city management are studied, the key factors influencing the efficiency of the organization of the city development strategy formation process are systematized. It is emphasized that the organization of the process of forming the strategy of socio-economic development of the city should be based on identifying stakeholders, clarifying their role and identifying the system of values that are dominant.

An analysis of the role of cities in ensuring the development of the country and its regions, substantiates the relevance of building a new management system of socio-economic development of Ukrainian cities, which should take into account the subjective attitudes of city residents, which will strengthen democratic processes and move away from a formal approach to strategic planning. The key differences in the management of strategic development of cities and regions are systematized, it is established that the localization of urban complexes allows a new approach to the process of forming strategies of socio-economic development of cities, namely to implement participatory management, implement the principles of cohesion policy.

Approaches to the understanding of the category of «management» are generalized, which allows to emphasize the need to develop management competencies of stakeholders. It has been established that the techno-card approach to urban development management, which existed until today and was based on socio-economic indicators and resource provision, is outdated and requires a change in the direction of taking into account subjective and qualitative characteristics, values, emotions and feelings.

The main groups of stakeholders are identified, approaches to the classification of stakeholders are specified, the main expected results from their involvement in the process of forming the strategy of socio-economic development of the city are systematized. It is proposed to use a multi-criteria approach in the identification and analysis of urban development stakeholders. The peculiarities of the implementation of strategic management of urban development are revealed, the advantages and disadvantages of its practical implementation are systematized, three key elements of the participatory stakeholder management system are identified – value approach, proactive behavior and process of planning and implementation of strategic goals and objectives, which significantly expands the essence of "strategic management of sustainable development of the city.

A model of key trends and trends that affect the development of the city and are prerequisites for the formation of a strategy for sustainable urban development, which is the basis for the implementation of proactive management of strategic socio-economic development of cities and relies on both global trends and specific internal processes. It is proved that in order to improve the system of strategic thinking, which is the basis of effective strategic management, it is necessary to implement real tools of value management. The author's approach to understanding the category of «values» is presented, their interrelation and interdependence with needs and interests are defined, the approach to classification of the cities of Ukraine which is based on the evolutionary model of formation of a value profile of community is developed. It

determines the importance of studying the transformations of the values of the city development stakeholders and makes strategic management more effective.

The peculiarities of substantiation of the strategic choice of the city development are revealed and the expediency of using the quality of life indicator as a strategic guideline, which is a complex unit based on the achieved standard of living that requires determining the interests of different stakeholders and using appropriate tools for their approval, coordination and implementation. The advantages and successes of regions and cities driven from the decentralization reform, which continues as based on the analysis of socio-economic indicators, are identified. An approach to determining the feasibility and urgency of implementing a policy of cohesion based on the analysis of the relationship between the achieved level of human development and population density has been developed. This approach determines the feasibility of implementing in management practice a policy of cohesion, the policy of involving stakeholders in the formation of directions of development, the effectiveness of participatory strategic management, including in the distribution of responsibility for the results achieved.

The main trends of socio-economic development of cities of regional subordination of Kharkiv region, which showed the impossibility of establishing an objective level of their stability on the basis of the system of statistical information. The paper analyzes the approaches, methods and indicators for assessing the level of sustainable urban development; their certain advantages and limiting factors are revealed. Emphasis was placed on the need to include in the system of evaluation indicators that would reflect the level of realization of the interests of different stakeholders, were informative and understandable to stakeholders. A methodical approach to assessing the level of sustainable development of the city, which is developed on the basis of the theory of cenoses and is important in decision-making on the formation of sustainable development programs. Using the proposed approach, the work achieved the achieved level of stability of the country's regions, which are

key elements of the external environment of the city and form the prerequisites for its development.

It has been proved necessary to take into account the range of stakeholders' values in the process of forming a strategy of sustainable urban development, which are the basis for improving the organizational support of strategic planning of urban development by implementing certain transformations and conscious choice of effective management technologies, tools and methods. A critical analysis and comparison of models of corporate cultures of different specialists was carried out, which allowed to propose a classification of the system of values of stakeholders using the integrated model «Spiral Dynamics». It has been proved that the development of the socio-economic system is possible under the condition of gradual change of the value system.

A methodical approach to the formation of a strategy for sustainable urban development has been developed, which is based on the developed tools for diagnosing the range of dominant values and identification of stakeholders (formed a questionnaire for the study of values). The result of using this approach is the grouping of stakeholders according to their relevant attributes and value system in order to further effectively involve in the processes of strategic management and justification of organizational support for the implementation of cohesion policy. The approbation of the offered tools of diagnostics of a spectrum of dominating values of the territorial community of the Lozova city of the Kharkiv region is carried out.

In order to implement the principles of cohesion policy and increase the level of participation of each stakeholder in the formation of the city development strategy, a set of practical recommendations has been formulated to improve the organizational support of strategic planning of the city development. Various management methods and tools have been systematized and distributed in terms of their effectiveness in relation to a stakeholder with a certain value system, a model of choosing a strategy for communication and cooperation with different stakeholder groups according to

their range of values. The main result of the developed organizational support implementation should be an increase in the level of coherence, harmonization of different, sometimes opposing and conflicting interests of stakeholders; improving the level and quality of life of locals while reducing the level of differentiation between different groups; greater involvement of the territorial community not only in the decision-making and development processes, but also control over their implementation; gradual harmonization of urban processes with the general course of civilization and general state processes.

Key words: strategic management of sustainable urban development, strategy of socio-economic development of the city, stakeholders, party success, values, involvement, cohesion, quality of life.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Публікації у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Зеленський С.В., Ковалевська А.В., Петрова Р.В. Стійкий розвиток міст: сутність поняття та передумови впровадження. *Соціальна економіка: науковий економічний журнал*. Вип. 53, №1, 2017. С. 69-75.

URL : <file:///D:/Downloads-Web/9775-%20статті-19392-1-10-20171130.pdf> (1 друк. арк., особисто автору належить 0,62 друк. арк.). *Особистий внесок*: уточнено зміст та сутність категорій стійкий розвиток міста, визначено його ключові риси; доведено, що впровадження принципів реалізації стійкого розвитку має розпочинатися з рівня соціально-економічної системи міста і на засадах стейкхолдерного підходу.

2. Зеленський С.В. Стратегічне управління стійким розвитком міст. *Соціальна економіка: науковий економічний журнал*. Вип. 56, 2018. С. 119-129.

URL : <file:///D:/Downloads-Web/9775-%20статті-19392-1-10-20171130.pdf> (0,83 друк. арк.)

3. Зеленський С.В. Стратегічне управління стійким розвитком міст: стейкхолдер-орієнтований підхід. *Регіональна економіка та управління: науково-практичний журнал*. Ч. 1, 2 (24) травень 2019 р. С. 105-111.

URL : <file:///D:/Downloads-Web/9775-%20статті-19392-1-10-20171130.pdf> (0,75 друк. арк.)

4. Зеленський С.В. Управління розвитком міст у процесі забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів України. *Комунальное хозяйство городов*. № 5, 2012. С. 52-56.

URL : <file:///D:/Downloads-Web/9775-%20статті-19392-1-10-20171130.pdf> (0,71 друк. арк.)

5. Зеленський С.В., А.В. Ковалевська Аналіз моделей оцінки стейкхолдерів: прикладні аспекти формування стратегії стійкого розвитку міст України. *Бізнес-Інформ*. № 9, 2019. С. 299-307.

URL : <file:///D:/Downloads-Web/9775-%20статті-19392-1-10-20171130.pdf>

(0,71 друк. арк., особисто автору належить 0,48 друк. арк.). *Особистий внесок*: визначено специфіку процесу аналізу зацікавлених сторін та його місце у формуванні стратегії розвитку міста; обґрунтовано модель аналізу стейкхолдерів міського розвитку на основі критичного аналізу різноманітних підходів до оцінки.

Наукові праці у виданнях іноземних держав або у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз

6. Kovalevska A., Zelensky S. The Methodical Approach to the Evaluation of Sustainable Development of the City of Ukraine. *European Journal of Humanities and Social Sciences*: Scientific journal. № 2, 2020 p. 187-201.

URL : http://ppublishing.org/upload/iblock/dd9/EJH-2_2020.pdf (1,21 друк. арк., особисто автору належить 0,64 друк. арк.). *Особистий внесок*: досліджено методичні підходи діагностики рівня соціально-економічного розвитку соціально-економічних систем, обґрунтовано доцільність використання ценологічного моделювання з метою проведення оцінки досягнутого рівня стійкого розвитку міста, розроблено методичний підхід до оцінки досягнутого рівня стійкого розвитку соціально-економічної системи.

Розділи монографій, опубліковані у співавторстві:

7. Зеленський С.В., Ковалевська А.В. Рівень та якість життя як цільовий орієнтир моделі стійкого розвитку міст. Математичні моделі та новітні технології управління економічними та технічними системами: монографія ; за заг. ред. В.О. Тимофєєва, І.В. Чумаченко Харьков: ФОП Мезіна В.В., 2017. С. 202-213.

URL: <http://eprints.kname.edu.ua/46217/1/mono2017.pdf> (0,67 друк. арк., особисто автору належить 0,34 друк. арк.). *Особистий внесок*: представлено результати дослідження сутності процесу стійкого розвитку; проведено порівняльний аналіз категорій рівня та якості життя населення; розроблено концептуальну схему формалізації цільового орієнтиру стратегії стійкого розвитку міста.

Наукові публікації апробаційного характеру:

8. Зеленський С.В. Ковалевська А.В. Вибір стратегічних пріоритетів забезпечення стійкого розвитку міст. Стан та розвиток підприємництва в умовах ринкової економіки: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 19-20 січня 2018 р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2018. С. 116-119. (0,25 друк. арк., особисто автору належить 0,19 друк. арк.). *Особистий внесок:* обґрунтовано необхідність залучення стейкхолдерів до встановлення стратегічних пріоритетів розвитку міста.

9. Зеленський С.В. Ковалевська А.В. Управління розвитком міста: особливості суб'єкту та об'єкту управління. Економіка, фінанси, управління та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 23 липня 2018 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч. 1. С. 50-52. (0,29 друк. арк., особисто автору належить 0,2 друк. арк.). *Особистий внесок:* визначено суб'єкт-об'єктну характеристику міста, наголошено на необхідності зміни парадигми управління та використання партисипативного підходу.

10. Зеленський С.В. Ковалевська А.В. Управління містом як запорука соціально-економічного розвитку регіональних систем. Сучасні тенденції розвитку міжнародних відносин та економіко-політичного процесу: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 5-6 жовтня 2018 року) ; за заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, А. Krynski. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2018. С. 94-97. (0,21 друк. арк., особисто автору належить 0,15 друк. арк.). *Особистий внесок:* систематизовано ключові акценти категорії «управління», наголошено на необхідності розвитку компетенцій управлінця, обґрунтовано взаємозв'язок і взаємозалежність розвитку міст і регіонів країни.

11. Зеленський С.В. Ковалевська А.В. Визначення стейкхолдерів стійкого розвитку міст України. Соціально-гуманітарний вісник: зб. наук. пр. Вип. 26-27. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2019. С. 138-139. (0,17 друк. арк., особисто автору належить 0,1 друк. арк.). *Особистий внесок:* представлено ключові групи

стейкхолдерів місцевого розвитку, доведено необхідність використання багатокритеріального підходу до їх класифікації та типологізації.

12. Зеленський С.В. Ковалевська А.В. Формування стратегії соціально-економічного розвитку міст України: ціннісний підхід. Економічна політика держави в умовах трансформаційних змін: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 11 липня 2020 р.); ГО «Центр економічних досліджень і розвитку». Одеса: ЦЕДР, 2020. С. 58-64. (0,33 друк. арк., особисто автору належить 0,15 друк. арк.). *Особистий внесок*: визначення сутність стратегічного управління на засадах ціннісного підходу, доведено, що саме цінності обумовлюють поведінку стейкхолдерів міста, що потребує вибору найбільш ефективних методів та інструментів їх залучення до процесів стратегічного планування.

13. Зеленський С.В. Ковалевська А.В. Формування ціннісних профілів територіальної громади міст України. Стан та тенденції розвитку економіки, обліку, фінансів і права: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 9 липня 2020 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч.1. С. 45-49. (0,29 друк. арк., особисто автору належить 0,19 друк. арк.). *Особистий внесок*: розроблено підхід до класифікації міст України за історичним аспектом виникнення та ціннісним профілем громади.

14. Зеленський С.В. Ковалевська А.В. Організаційні аспекти формування стратегії стійкого розвитку міст України. Перспективні напрямки наукових досліджень, XLIX Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. м. Миколаїв, 15 липня 2020 року. Ч.1. С. 19-25. (0,29 друк. арк., особисто автору належить 0,2 друк. арк.). *Особистий внесок*: розроблено набір організаційних та управлінських інструментів, які доцільно використовувати у процесі формування стратегії соціально-економічного розвитку міст відповідно до спектру цінностей стейкхолдера.

ЗМІСТ

ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ СТЕЙКХОЛДЕРІВ	26
1.1 Ціннісно-управлінські аспекти у стратегічному цілепокладанні соціально-економічного розвитку міст України ..	26
1.2 Концептуальні основи формування стратегії соціально- економічного розвитку міст	56
1.3 Передумови та фактори формування стратегії стійкого розвитку міст України	84
Висновки за першим розділом	114
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТ	117
2.1 Економічні аспекти вибору та обґрунтування пріоритетних напрямоків соціально-економічного розвитку міст України	117
2.2 Методичний підхід до оцінки досягнутого рівня стійкого розвитку міст України	139
2.3 Дослідження зовнішніх передумов формування стратегії соціально-економічного розвитку міста	169
Висновки за другим розділом	183
РОЗДІЛ 3 ЦІННІСНІ ОРІЄНТИРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТ УКРАЇНИ	185
3.1 Ціннісне підґрунтя формування стратегії стійкого розвитку міст України	185
3.1 Методичний підхід до визначення ціннісного потенціалу формування стратегії соціально-економічного розвитку міст	205
3.1 Організаційний інструментарій впровадження партисипативного управління у процесах формування стратегії стійкого розвитку міст	225
Висновки за третім розділом	240
ВИСНОВКИ	242
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	246
ДОДАТКИ	275

ВСТУП

Актуальність теми. Проведення реформ децентралізації та місцевого самоврядування потребує удосконалення системи стратегічного управління на всіх рівнях – від держави, її регіонів, галузей, до окремих міст, населених пунктів. Базуючись на принципах системності і усвідомлюючи взаємодію, взаємозалежність, взаємозв'язок систем всіх рівнів та ґрунтуючись на особливій ролі, значенні міста актуальним завданням постає розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо забезпечення стратегічного управління соціально-економічним розвитком саме міст. Впровадження принципів стійкого розвитку в процесі формування стратегій має розпочатися з міст – де сконцентровані найбільші проблеми нашого суспільства, які є осередками, центрами, територіями зростання, розвитку та реальних змін, де мають бути реалізовані засади сучасного та майбутнього розвитку.

Активізація процесів регіоналізації вимагає посилення реального рівня залучення стейкхолдерів до управлінських процесів, пошуку сприятливих моделей співпраці та комунікації різних суб'єктів та зацікавлених сторін місцевого розвитку для формування і забезпечення стратегічних цілей на основі вдосконалення організаційно-економічних аспектів формування стратегії соціально-економічного розвитку міст. Саме на рівні міст можливим стає партисипативне управління, що дозволяє по новому підійти до процесів стратегічного планування.

Дослідження проблеми стратегічного управління та його окремих етапів представлені в роботах закордонних вчених І. Ансоффа, Д. Кемпбелла, Дж. Пірса, Дж. Стоунхауса, К. Хаттера, Дж. Хігінса, Д. Шендела та ін. Наукові дослідження стратегічного управління містами та формування стратегій розвитку міст налічують значну кількість робіт вітчизняних вчених: В.М. Бабаєв, П.Т. Бубенка, З.С. Варналія, І.М. Вахович, З.В. Герасимчук,

О.А. Карлової, В.М. Панасенко, В.Б. Родченка, Д.М. Стеценка, І.Б. Чичкало-Кондрацької, І.М. Школи, Р.А. Шнипера та ін. Проблемам реалізації концепції стейкхолдерів у процесах стратегічного планування присвячено праці відомих закордонних вчених та вітчизняних фахівців Р. Фрімана, М. Кларксона, Дж. Сміта, В. Гросул, К. Мамонов, В. Смачило, О. Колмакова, Л.Хашієва та ін. Вказані праці та їх автори зробили вагомий внесок у науково-практичне змістовне наповнення процесу стратегічного управління соціально-економічним розвитком міст, вони містять важливі та цінні точки зору, думки та висновки як загального, так і локального порядку. У той же час, не усі питання висвітлені повною мірою та не знайшли свого практичного застосування, що доводить доцільність подальшого вивчення проблеми.

Отже, в умовах зростання кількості робіт, присвячених різним аспектам стратегічного управління на місцевому рівні, питання обґрунтованого підходу формування стратегії стійкого розвитку міст на засадах врахування інтересів стейкхолдерів та забезпечення їх ефективної співпраці на всіх етапах управлінського процесу є недостатньо опрацьованими. Ефективність та якість процесів залучення зацікавлених сторін до стратегічного планування, організації взаємодії та співпраці під час конкретизації майбутнього міста та визначення системи цілей, завдань і напрямків залишається на низькому рівні, партнерство та налагоджений ефективний діалог фактично не забезпечено, що і обумовлює актуальність теми дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до планів наукових досліджень Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова, зокрема в межах наступних тем «Методологічні аспекти інноваційного розвитку економіки держави» (номер державної реєстрації 0119U001188, 2019 р.) автором визначено специфічні риси процесу стратегічного управління стійким розвитком міст та сформульовано концептуальну модель до

визначення сутності «стратегічного управління стійким розвитком міста», яка уможлиблює партисипативне управління та впровадження принципів політики згуртованості; «Формування організаційно-економічного механізму управління бюджетуванням об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації» (номер державної реєстрації 0119U001073, 2019 р.) автором розроблено інструментарій діагностики спектру домінуючих цінностей та ідентифікації стейкхолдерів, який дозволяє поєднати зацікавлені сторони у групи відповідно до їх релевантних атрибутів та системи цінностей з метою подальшого ефективного залучення до процесів стратегічного управління і підвищення коефіцієнту реалізації стратегічних планів і програм; «Організаційно-економічне моделювання системи інноваційного управління підприємствами життєзабезпечення міста» (госпдоговірна, номер реєстрації 28/4-НР/20 від 02.04.2020 р.) автором обґрунтовано модель ключових тенденцій та трендів, що впливають на розвиток міста і є передумовами формування стратегії стійкого розвитку міст, яка є підґрунтям впровадження проактивного партисипативного управління стратегічним соціально-економічним розвитком міст і спирається одночасно на глобальні тренди та специфічні внутрішні процеси.

Мета і задачі дослідження. *Метою дисертаційної роботи* є теоретико-методичне обґрунтування та подальший розвиток організаційно-економічного забезпечення формування стратегії стійкого розвитку міст України.

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення таких завдань:

- уточнити змістовне наповнення категорії «стратегічне управління соціально-економічним розвитком міста», як процесу що ґрунтується на стейкхолдер-орієнтованих засадах;
- сформувати комплекс каркасоутворюючих передумов формування стратегії стійкого розвитку міст;

- з'ясувати економічні передумови вибору стратегічних пріоритетів розвитку міст та можливості впровадження політики згуртованості як засадничих принципів впровадження партисипативного управління;
- дослідити інструментарій оцінки рівня стійкого розвитку міст та сформувати методичний підхід щодо вибору пріоритетів і напрямків стратегічного розвитку соціально-економічних систем;
- обґрунтувати інструментарій оцінки та аналізу стейкхолдерів у процесі формування стратегії соціально-економічного розвитку міста;
- запропонувати методичний підхід до організації стратегічного планування соціально-економічного розвитку міста;
- розробити комплекс рекомендацій щодо удосконалення організаційного забезпечення процесу формування стратегії стійкого розвитку міста.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії соціально-економічного розвитку міста.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних і практичних аспектів організаційно-економічного забезпечення формування стратегії соціально-економічного розвитку міста.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження є положення політики згуртованості, концепції соціальної відповідальності, концепції стратегічного управління, системного підходу, концепції управління за цінностями. У роботі використано сукупність методів наукового пізнання, серед них загальнонаукові та спеціальні: структурно-логічного аналізу (для побудови логіки та структури дисертаційного дослідження); методи теоретичного узагальнення, та системного аналізу (для систематизації точок зору провідних фахівців та науковців щодо змісту базових понять, що використовуються в роботі під час визначення ключових аспектів стратегії стійкого розвитку міста); ретроспективного аналізу (для визначення ключових

аспектів розвитку корпоративних культур та моделей на яких вони формуються); групування та класифікації (для проведення діагностики рівня стійкого розвитку міст); статистичного порівняння, групування та узагальнення (для визначення домінуючих трендів, факторів та передумов формування стратегії розвитку міст); анкетування та опитування (для уточнення ключових стратегій взаємодії і співпраці з зацікавленими сторонами на основі спектру домінуючих цінностей у процесі формування стратегії розвитку міста); статистичного аналізу (для обґрунтування ролі міст у процесах розвитку регіонів і країни та доведення актуальності вирішення стратегічних питань на місцевому рівні); матричні методи – для діагностування організаційних передумов залучення зацікавлених сторін у процеси соціально-економічного розвитку міста); математичні методи (для обґрунтування вибору напрямків стратегічного розвитку міста); методу порівнянь (для визначення особливостей спектру цінностей стейкхолдерів та вибору організаційного забезпечення залучення їх до процесів стратегічного планування); графічний аналіз (для наочного подання статистичних даних і схематичної побудови зв'язків положень дисертації).

Інформаційну базу дослідження склали монографії, статті вітчизняних і закордонних вчених і практиків з проблем управління соціально-економічним розвитком регіонів, матеріали Міністерства економіки України, Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства, Державної служби статистики, законодавчі та інші нормативні акти, матеріали обласних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, ресурси мережі Internet, власні аналітичні розробки. Основна частина аналізу статистичної інформації та розрахунків виконана з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці теоретико-методичних положень щодо формування стратегії соціально-економічного

розвитку міста. Результати дисертаційної роботи, що характеризують наукову новизну, полягають в наступному:

удосконалено:

запропоновано трьохкомпонентну систему, яка включає ціннісний підхід, проактивну поведінку стейкхолдерів і процес планування та реалізації стратегічних цілей і завдань, що істотно розширює сутність «стратегічного управління стійким розвитком міста» і уможлиблює партисипативне управління;

підхід до класифікації міст України, який базується на врахуванні еволюційної моделі формування ціннісного профілю громади, що обумовлює важливість дослідження трансформацій ціннісних орієнтирів стейкхолдерів розвитку міста та робить стратегічне управління більш результативним та ефективним;

методичний підхід до оцінювання рівня стійкого розвитку соціально-економічної системи міста, який розроблено на підставі теорії ценозів та є важливим при прийнятті рішень щодо обґрунтування стратегічних пріоритетів та формування стратегій і програм сталого розвитку;

методичний підхід до формування стратегії стійкого розвитку міст шляхом впровадження партисипативного управління, який базується на розробленому інструментарії діагностики спектру домінуючих цінностей та ідентифікації стейкхолдерів і дозволяє згрупувати зацікавлених суб'єктів відповідно до їх релевантних атрибутів та системи цінностей з метою подальшого ефективного залучення до процесів стратегічного управління та обґрунтування організаційного забезпечення реалізації політики згуртованості;

дістали подальшого розвитку:

економічне обґрунтування процесу формування стратегії стійкого розвитку міста, в частині уточнення стратегічної мети та принципів визначення стратегічних пріоритетів, що на відміну від існуючих ґрунтується на визначенні

доцільності та нагальності реалізації стейкхолдер-орієнтованого стратегічного управління в частині реалізації політики згуртованості та активного залучення до стратегічного планування;

сформована класифікація системи цінностей стейкхолдерів, яка базується на інтегральному підході та вбачає їх динамічність і унікальність в залежності від визначеного ціннісного профілю місцевої громади, що забезпечує організаційне підґрунтя формування стратегії соціально-економічного розвитку міст та дозволяє реалізувати політику згуртованості шляхом використання найбільш доцільних управлінських інструментів;

розроблено модель вибору стратегії комунікації та співпраці із різними групами зацікавлених сторін відповідно до їх спектру цінностей, яка конкретизована набором організаційних та управлінських інструментів, що доцільно використовувати стосовно різних стейкхолдерів у процесі формування стратегії соціально-економічного розвитку міст і дозволить підвищити коефіцієнт реалізуємості сформованих стратегій за рахунок впровадження політики згуртованості.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні пропозиції та розробки доведені до практичних рекомендацій щодо формування стратегії стійкого розвитку міст на основі стейкхолдер-орієнтованого підходу. Основні наукові положення та висновки дисертаційної роботи прийняті до впровадження в навчальний процес ХНУМГ ім. О.М. Бекетова під час викладання таких дисциплін, як «Регіональна економіка», «Стратегія підприємства» (довідка від 15.02.2020 р.). Основні положення дисертаційної роботи використані у роботі Мерэф'янської міської ради (акт від 11.06.2019 р.); Первомайської міської ради Харківської області (довідка № 01-30/2674 від 23.07.2019 р.); Лозівської районної ради Харківської області (акт про впровадження № 306/01-34 від 24.07.2020 р.); Асоціації міст України (довідка

про впровадження № 3-52 від 29.07.2020 р.); Полтавської обласної державної адміністрації (довідка про впровадження №01-10-01.1-11/595 від 30.07.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою, у якій викладено авторський підхід до вирішення важливої наукової та практичної проблеми – розробки теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування стратегій стійкого розвитку міст України на основі стейкхолдер-орієнтованого підходу. Основні положення та рекомендації, що виносяться на захист, одержано особисто автором. В роботі використано лише ті ідеї та положення оприлюднені у колективних наукових працях, які є результатами досліджень автора і конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дослідження. Достовірність та об'єктивність одержаних результатів, висновків та рекомендацій автора підтверджується їх успішною апробацією на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: на міжнародній науково-практичній конференції «Стан та розвиток підприємництва в умовах ринкової економіки: проблеми та перспективи» (Дніпро, 2018 р.); на міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, управління та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку» (Полтава, 2018 р.); на міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку міжнародних відносин та економіко-політичного процесу» (Ужгород, 2018 р.); на всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні тенденції соціально-гуманітарного розвитку України та світу» (Харків, 2019 р.); на всеукраїнській науково-практичній конференції «Економічна політика держави в умовах трансформаційних змін» (Одеса, 2020 р.); на міжнародній науково-практичній конференції «Стан та тенденції розвитку економіки, обліку, фінансів і права» (Полтава, 2020 р.); на міжнародній інтернет-конференції «Перспективні напрямки наукових досліджень» (Миколаїв, 2020 р.).

Публікації. За матеріалами дисертаційної роботи опубліковано 14 наукових праць, з них: 5 статей у наукових фахових виданнях; 1 стаття у міжнародному виданні, що включено до міжнародних наукометричних баз; 1 стаття у колективній монографії; 7 тез доповідей на наукових конференціях. Загальний обсяг публікацій складає 7,71 д. а. друк. арк., з них особисто автору належить 5,55 д. а. друк. арк.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

1.1 Ціннісно-управлінські аспекти у стратегічному цілепокладанні соціально-економічного розвитку міст України

Реформа децентралізації, що відбувається в Україні, одним із ключових завдань має передавання певних функцій, прав, повноважень, ресурсів та відповідальності від суб'єктів державного управління на більш низькі рівні управління – до суб'єктів на місцях. Актуалізує питання ефективним управлінням міст триваюча реформа місцевого самоврядування, яка вимагає науково обґрунтованих підходів та інструментів від встановлення цілей і планування до реалізації, контролю і повної відповідальності за процеси розвитку соціально-економічних систем. На сьогодні можна вважати доведеним той факт, що місто має фундаментальне значення для розвитку будь-якої країни та її регіонів [177]. Вельмиактуальним сучасним питанням залишається таке, що пов'язано із забезпеченням розвитку соціально-економічних систем різних рівнів – держави, регіонів, міст, підприємств. На нашу думку, первинною ланкою, де мають бути реалізовані засади сучасного та майбутнього розвитку є місто. Саме міста є «лідерами науково-технічного прогресу, ініціаторами змін у різних сферах суспільного життя» [215]. Саме міста сьогодні найбільше потребують «змінити місце в державі та в світі, змінити систему пріоритетів та напрямків розвитку» [74].

О.В. Бойко-Бойчук наголошує, що «у країнах з високим рівнем урбанізації вплив міських поселень (міст) на загальний розвиток держави стає визначальним. Крім того, в урбанізованих демократичних суспільствах рівень

розвитку та конкурентоспроможності, політичної й економічної ваги визначаються рівнем розвитку, конкурентоспроможністю та рівнем міжнародного впливу її міст, а також ефективністю взаємовідносин, взаємозв'язків та взаємодії центрального (держава) та локального (місто) рівнів влади й управління» [31]. Доцільно наголосити, що і рівень розвитку регіонів визначається станом соціально-економічного розвитку міст і поселень, які входять до його складу.

Саме розвиток, а не зростання, є пріоритетною метою та особливим завданням численних суб'єктів управління. В роботі [99] наголошено, що економічне зростання є передумовою розвитку, воно: характеризує цілі економічної системи; означає розширення масштабів діяльності; проявляється в конкретній динаміці кількісного збільшення продукту, що виготовляється та факторів виробництва, які використовуються. У той же час, намагаючись досягти економічного зростання невирішеним залишається завдання якісних позитивних зрушень і змін соціально-економічної системи, що покликаний забезпечити саме розвиток.

Дослідження фахової літератури доводить, що існує доволі велика кількість визначень категорії розвиток. Дослідження даного питання представлено в роботах М.В. Афанасьєва [11], М.П. Бутко [40], З.В. Герасимчук і І.М. Вахович [47], З.С. Варналія [66], С.В. Мочерного [131] та інших. Критичний аналіз численних підходів до усвідомлення сутності категорії «розвиток» дозволяє стверджувати, що розвиток соціально-економічної системи є процесом, який намагається досягти стану рівноваги, але виключає дану можливість з причин безперервності, постійності змін, сталості процесу досягнення рівноваги між соціальними, економічними та екологічними зрушеннями. Маємо констатувати, що процес розвитку спирається не лише на економічну та соціальну складову, а й має враховувати екологічні мотиви та інтереси. Цілком слушною є точка зору О.К. Гордєєва, який відзначає:

«Усвідомлення екологічної кризи, яка постала перед людством, зумовило пошук шляхів її подолання. І одним із таких підходів стали ідеї сталого (стійкого) розвитку, що були запропоновані науковцями ще у ХХ ст., а протягом останнього десятиліття набули особливого значення» [57].

На сьогодні можна однозначно стверджувати, що процеси урбанізації є швидкими та невід'ємними від процесу розвитку. Вони зумовлюють збільшення уваги до міст, актуальності питань забезпечення їх розвитку, здійснення ефективного управління ними, що справляє прямий і безпосередній вплив на соціально-економічний розвиток регіону, а в подальшому і країни. У зв'язку з цим особливої значущості набуває підвищення ефективності та результативності взаємодії центральних і місцевих органів державного управління та органів місцевого самоврядування під час розробки та реалізації національних і регіональних програм, що спрямовані на забезпечення розвитку міст. В аналітичній доповіді [163, с. 6] фахівцями наголошено, що регіональний розвиток може бути забезпечений за умови винайдення «інструментів узгодження трьох взаємопов'язаних та взаємозалежних складових: 1) секторального (галузево-секторального, що забезпечує стабільне функціонування регіональних економічних комплексів та їх стійке соціально-економічне зростання); 2) територіально-просторового (з урахуванням досягнення збалансованого просторового розвитку, у т. ч. на рівні: міста – приміські території – сільські території, вирішення системних проблем периферійних, депресивних територій, міських агломерацій та прилеглих до них «зелених зон» та ін.); 3) управлінського (у т.ч. створення єдиної системи стратегічного планування та прогнозування розвитку держави та регіонів, оптимізація системи територіальної організації влади, розвиток місцевого самоврядування тощо)».

Ми підтримуємо точку зору тих науковців, що наголошують на зростаючій значущості міст у процесах досягнення стратегічних цілей стійкого

розвитку країни, її регіонів, а, найголовніше, у забезпеченні збільшення рівня та якості життя кожного мешканця України. Як відзначає А.С. Шевченко міста «зміцнюють свій статус центрів розвитку ринкових відносин, оскільки тут сконцентровано ринки засобів виробництва та предметів споживання, знань, праці, валют, цінних паперів» [255, с. 112]. У свою чергу М. Пухтинський відзначає: «Нові демократичні принципи державного будівництва й державного управління, засвоювані нашою країною, об'єктивно змінюють місце українського міста у загальнонаціональній та регіональних системах соціальних відносин. Нині місто стало центром політичних, соціокультурних та економічних трансформаційних процесів українського суспільства. Це пояснюється не тільки тим, що переважна більшість українців проживає у містах, а й тим, що державною владою проголошено курс на децентралізацію, що об'єктивно підвищує роль локального рівня в процесах національного розвитку» [41, с.3]. Існує точка зору, що місто – багатофункціональний населений пункт. Розмір соціально-економічного потенціалу міста та його геополітичне значення визначають кількість функцій, яке воно виконує. У той же час, держава надає певного спеціального статусу деяким містам, що обумовлює необхідність виконання додаткових спеціальних функцій.

Доходимо висновку, що в ринкових умовах функціонування економіки значимість міст дедалі зростає, а їх вплив на загальнодержавні процеси посилюється. «Міста для сучасних урбанізованих країн (до якої слід віднести і Україну) можна розглядати як первинний каркасоутворюючий елемент більш високого рівня соціальної організації, а саме країни» [31]. Автори роботи [210, с.5] наголошують: «Міста виступають вузловими точками територіально-економічного розвитку держави, адже в них виробляється основна частина національного валового продукту, вони є головними донорами місцевих і державних бюджетів, центрами розробки та впровадження високих промислових і гуманітарних технологій».

Разом з тим високий рівень урбанізації України зумовив і те, що українське місто сконцентрувало у собі більшість соціальних, екологічних, технологічних проблем нашого суспільства. Ці проблеми нагромаджувалися і в останні десятиріччя радянської доби не вирішувалися. На жаль, за роки незалежності в Україні ситуація принципово не змінилася, і накопичення проблем в українських містах і досі триває.

Можна впевнено стверджувати, що закономірності розвитку міст потребують теоретичного переосмислення та впровадження практичних дієвих і ефективних механізмів. Це пов'язано з тим, що міста як генератори загальнодержавних процесів соціально-економічної стабілізації та розвитку відображають загальні структурні зміни в економічній сфері країни, формування соціальних потреб суспільства, задають темпи й напрями покращання стану всієї виробничо-територіальної бази. Саме міста є осередками концентрації інновацій. Вони виступають новаторами щодо впровадження нових технологій, винайдення інноваційних бізнес-моделей, створення і надання нових послуг, нових форм взаємодії та співпраці, застосування інновацій у всіх сферах життя.

Водночас у містах чіткіше виявляються різноманітні негативні тенденції, пов'язані з екстенсивним характером розвитку економіки в умовах загрозованої екологічної і демографічної ситуації, прорахунками в плануванні та управлінні. Зазначимо, що проблеми, які постають перед містами, фактично стосуються всіх жителів України, і їх вирішення значною мірою залежить від підвищення ефективності системи управління містом на основі розвитку місцевого самоврядування, більш чіткого розмежування компетенцій між центральними та місцевими органами влади. Актуальними також є розробки нових генеральних планів, визначення у тісному співробітництві з іншими зацікавленими суб'єктами довгострокових перспективних цілей розвитку територіальної

громади, запровадження нових механізмів та інструментів у систему управління міським господарством виходячи з особливостей розвитку ринкових відносин.

Нами систематизовано найбільш влучні висловлювання фахівців з приводу місця українського міста у процесах стійкого розвитку країни, регіонів, у загальнонаціональній та регіональних системах соціальних відносин. Отже, місто – це:

1) центр політичних, соціокультурних та економічних трансформаційних процесів українського суспільства, що зумовлено як більшістю населення, яке проживає у містах, так і реформою децентралізації, яка посилює роль локального рівня в процесах національного розвитку [41, с.3];

2) простір, де мешкають десятки мільйонів громадян, що прагнуть покращення свого життя «вже сьогодні»; на який стрімко поширюються ринкові підвалини, що вимагає принципово нових технологій, методів та інструментів управління, які відбивали б реалії поточного життя, а не вульгарно прилаштовували до них підходи, запозичені з минулого або з інших суспільних сфер [150, с. 76];

3) вузлові точки територіально-економічного розвитку держави, адже в них виробляється основна частина національного валового продукту, вони є головними донорами місцевих і державних бюджетів, центрами розробки та впровадження високих промислових і гуманітарних технологій [41, с.5];

4) місце локалізації виробничих сил і трудових ресурсів, система адаптації людини до навколишнього середовища, специфічний соціальний інститут, система, яка складається об'єктивно в певних просторово-часових межах, перетворене людиною природне середовище, а також об'єкт управління та місце концентрації політичних відносин [133];

5) лідер науково-технічного прогресу, ініціатор змін у різних сферах суспільного життя: соціальній, економічній, науковій, політичній та ін. [215];

б) осередок концентрації виробничого і трудового потенціалу, передумова зміни тектоніки процесів регіонального розвитку та забезпечення збалансованого розвитку [164].

Погоджуючись з численними фахівцями, наголошуємо, що значення і роль міст зростає щороку. Усвідомлення їх ролі актуалізується через наявні диспропорції та асиметрії, що спостерігаються у рівні соціально-економічного розвитку регіонів нашої країни. Фахівці відзначають, що «для України регіональний підхід до забезпечення стійкого розвитку країни є особливо актуальним через нерівномірність та диспропорції у розвитку всієї сукупності суспільно-економічних і екологічних процесів, які є унікальними для кожного регіону, та неузгодженість шляхів вирішення існуючих проблем. Сама по собі диференціація є об'єктивним явищем, але коли йдеться про десятки, іноді сотні разів, варто говорити про надмірні диспропорції на межі із загрозами» [161, с. 144]. Найбільш поширеним показником, який характеризує стан регіональної соціально-економічної системи є показник валового регіонального продукту (ВРП) на одну особу. На рисунку 1.1 показані результати аналізу даного показника за регіонами України за 2014-2018 рр.

Основні висновки наступні. По-перше, станом на 2014 р. максимальна сума ВРП на одну особу відповідала значенню 53749 грн. і спостерігалася у Дніпропетровському регіоні. Спостерігаємо поступове збільшення максимального значення протягом 2015-2018 рр. і маємо відзначити, що першість перейшла до Полтавського регіону. У свою чергу мінімальне значення даного показника відповідає стану Луганського регіону. По-друге, доцільно відзначити наявний розрив між розрахованим середнім значенням і медіаною. Даний розрив протягом 2014-2015 рр. дорівнював біля 10000 грн., а на 2018 р. становить понад 14000 грн. Більш доцільно використовувати медіану, як показник який свідчить, що на 2018 р. у 50% регіонів значення ВРП на одну особу є більшим за 65359 грн., а у інших 12 регіонах – меншим за цю цифру.

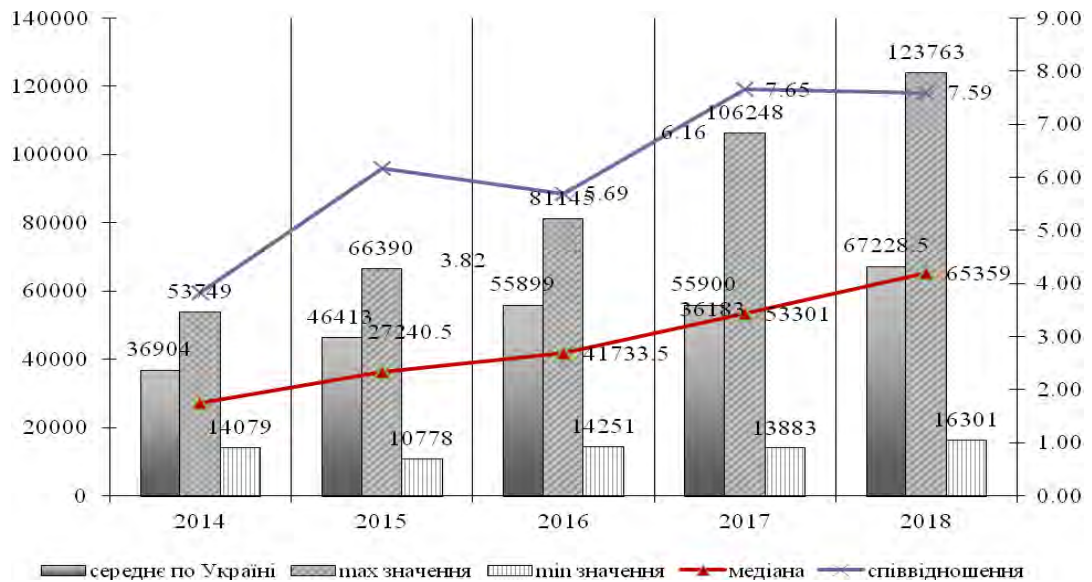


Рис. 1.1. Співвідношення ВРП на одну особу за регіонами України у 2014-2018 рр. (розраховано на основі [207])

По-третє, маємо відзначити наявне зростання диспропорцій за даним показником. Співвідношення між максимальним та мінімальним значенням аналізованого показника зростає. Станом на 2014 р. вона складало 3,8 разів, а потім збільшується до 6. Це негативна тенденція, яка стає більш загрозливою під час порівняння отриманих розрахункових даних із показниками країн Європи. Так у документі [67] визначено, що у країнах Європи таке співвідношення становило: 4,7 рази у Великобританії; 3,8 – у Румунії; 3,6 – у Словачії; 3,4 – у Франції; 1,7 – у Фінляндії, Португалії, Данії, Ірландії; 1,6 – у Швеції, 1,4 рази – у Словенії.

Доцільно зауважити, що деякі фахівці наголошують на доцільності аналізу іншого показника – валової доданої вартості (ВДВ). Основним аргументом на користь використання показника ВДВ є те, що він «балансуючий показник розрахунку виробництва, що характеризує внесок кожної галузі у вироблений валовий внутрішній продукт регіону» [40]. Саме ВДВ включає в себе всі елементи знову створеної вартості у процесі виробництва об'єкту господарювання, а саме: оплату праці, податки, прибуток, амортизаційні

відрахування. Отже використання у процесі досліджень і визначення пріоритетних цілей і завдань комплексного показника ВДВ дозволяє у більшому ступені визначати узгодженість інтересів різних груп зацікавлених осіб – населення, яке отримує заробітну плату за виконану роботу; органи влади, які адмініструють податкові надходження і використовують їх на потреби громади, підприємців, що отримують реальний результат від своєї діяльності та забезпечують подальший науково-технічний прогрес. Результати аналізу показника ВДВ на одну особу за регіонами України наведено на рисунку 1.2.

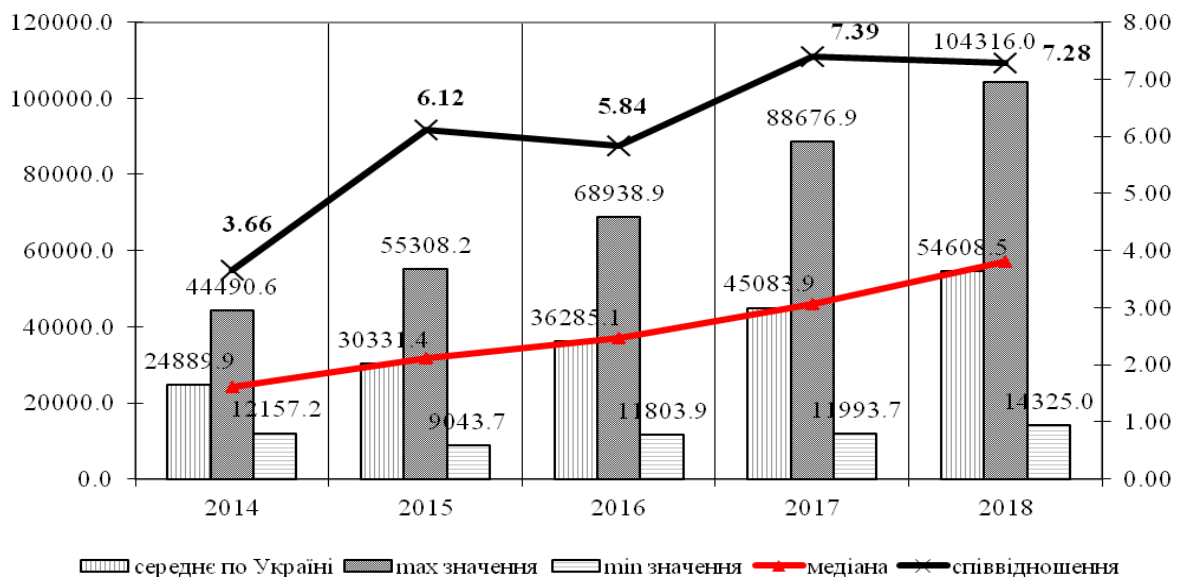


Рис. 1.2. Співвідношення ВДВ на одну особу за регіонами України у 2014-2018 рр. (розраховано на основі [207])

Маємо визнати, що розраховані показники також свідчать про наявний високий рівень диференціації та асиметрії рівня регіонального розвитку. Станом на 2014 р. найбільше значення ВДВ на одну особу спостерігалось у Дніпропетровському регіоні. Протягом 2015-2018 р. максимальне значення відповідає Полтавському регіону. Щодо мінімального значення, то протягом всього періоду, який досліджується, відповідає стану Луганського регіону. Як і у випадку з показником ВРП, спостерігаємо зростання розривів між мінімальним та максимальним значенням (з 3,66 разів у 2014 р. до 7,4 разів у

2018 р.), між середнім значенням і медіаною (станом на 2014 р. середнє значення ВДВ на одну особу перевищувало медіану, а на 2018 р. навпаки – медіана перевищує середнє значення на 909 тис. грн.).

Розрахунок статистичних показників – середньоквадратичного відхилення та коефіцієнту варіації – доводять, що рівень диференціації за регіонами України зростає. Середньоквадратичне відхилення свідчить про суттєву розбіжність між середнім, мінімальним та максимальним значенням ВДВ на одну особу. Станом на 2014 р. середньоквадратичне відхилення дорівнювало 7577 тис. грн. Рівномірність формування даного показника за регіонами становила 30%. На 2017 р. показник середньоквадратичного відхилення збільшився до значення 16511,8 тис. грн., а коефіцієнт варіації до 37%. При цьому спостерігаємо поступове зростання даних показників з року в рік. В середньому темп зростання середньоквадратичного відхилення становить 29,6% на рік. Маємо констатувати, що аналіз показника ВДВ доводить про збільшення рівня асиметрії за регіонами нашої країни.

Диспропорція та асиметрія регіонального розвитку спостерігається і за іншими показниками, що показано в додатку А. Різноманітні показники, що характеризують рівень економічного, соціального, екологічного стану регіонів України суттєво різняться і доводять наявність суттєвих розбіжностей. Так, наприклад, можна констатувати суттєві коливання і розриви за соціальними показниками (коефіцієнт варіації кількості населення за регіонами дорівнює понад 4,6 разів), за економічними показниками (наприклад, розбіжність між максимальним і мінімальним значенням оптового товарообороту за регіонами досягає більше, ніж 31 раз; понад 49 разів обсяг експорту товарів у Дніпропетровському регіоні перевищує аналогічний показник у Чернівецькому; майже у 87 разів кількість квадратних метрів введеного в експлуатацію житла у Київському регіоні перевищує найменше значення у Луганському регіоні тощо).

Маємо наголосити, що наукові дискусії спостерігаються навколо того, який показник доцільно вважати узагальнюючим, тим що відображує комплексний стан регіонів України. Все більше уваги приділяється тому, щоб такий показник включав в себе три основні складові – характеризував соціо-економічно-екологічний стан. Державна служба статистики України досліджує показник індекс регіонального людського розвитку за власною затвердженою методикою, який включає в себе 33 показники, об'єднані у 6 блоків відповідно до основних аспектів людського розвитку: відтворення населення; соціальне становище; комфортне життя; добробут; гідна праця; освіта [164]. На рисунку 1.3 показано результати аналізу даного показника.

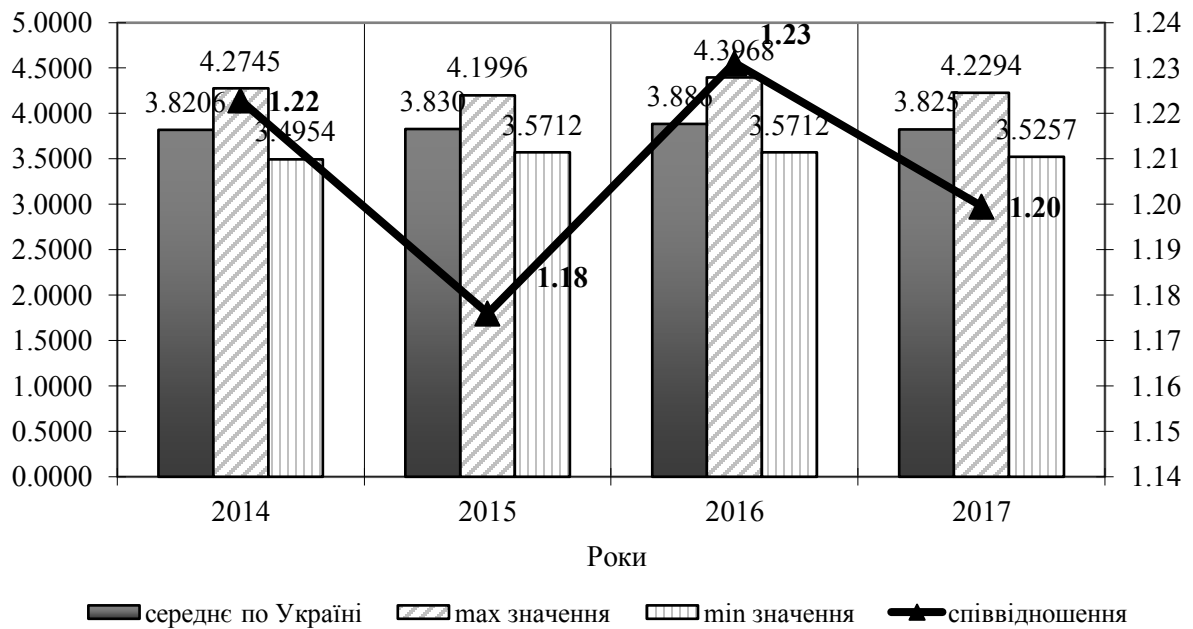


Рис. 1.3. Співвідношення індексу людського розвитку за регіонами України у 2014-2017 рр. (розраховано на основі [164])

Аналіз динаміки регіонального індексу людського розвитку показує, що врахування різних аспектів життя людини суттєво змінює даний показник відповідно до управлінських впливів. Станом на 2015 р. перше місце за інтегральним показником займав Харківський регіон. Але протягом 2016-2017 рр. значення даного показника зменшувалося і місце регіону, відповідно,

погіршувалося. Якщо на 2015 р. соціальне середовище, добробут та освіта забезпечували найвище місце в рейтингу регіонів України, то у 2016 р. спостерігаємо суттєве погіршення показників блоку «добробут», що призводить до зміни позиції Харківського регіону за даним напрямком з 2 місця до 14 місця. Регіон в цілому втрачає позиції і станом на 2017 р. за інтегральним індексом людського розвитку займає 4 місце серед регіонів України. У 2016 р. найкращий показник (максимальне значення) спостерігаємо у Івано-Франківському регіоні, а у 2017 р. – у Чернівецькому регіоні. Відповідно змінюється і мінімальне значення індексу людського розвитку за регіонами України. У 2015-2016 рр. останнє місце в рейтингу займав Житомирський регіон. Станом на 2017 р. мінімальне значення індексу, отже останнє місце в рейтингу, відповідає стану Кіровоградщини. Як наочно видно з рис. 1.3. співвідношення між мінімальним та максимальним значенням також збільшується, що доводить наявність існуючих диспропорцій.

В.Б. Родченко зауважує, що «асиметрія соціально-економічного розвитку регіонів як така – явище звичайне і поширене. Причини виникнення асиметрії соціально-економічного розвитку регіонів і муніципальних утворень є об'єктивними, тому повністю усунути їх неможливо. Природна асиметрія соціально-економічного розвитку регіонів вносить динамізм в економічно та соціально виправдане розміщення місць прикладання праці, в структуру поселень, різну норму прибутку. Проте негативні наслідки регіональної асиметрії у багато разів перевищують позитивні моменти: різна наділеність регіонів соціально-економічними, природно-кліматичними й іншими ресурсами здатна сформувати довгострокові джерела економічної відсталості і стати загрозою цілісності країни, тому регулювання асиметрії соціально-економічного розвитку регіонів неминуче» [168]. Особливої уваги хочемо звернути на те, що багато років фахівці та спеціалісти, науковці та практики обговорюють, розробляють, впроваджують різноманітні концептуальні підходи,

пропонують численні методичні підходи та інструменти до удосконалення ситуації, зменшення регіональних диспропорцій, спрямовують свої зусилля на покращення рівня розвитку як регіонів, так і країни, збільшення рівня і якості життя мешканців. Але проаналізовані статистичні показники свідчать про наявні зворотні тенденції, що обґрунтовує доцільність повернення уваги саме до міст, як складових і ключових елементів соціально-економічної системи регіону та країни.

Доходимо висновку, що в ринкових умовах функціонування економіки значимість міст дедалі зростає, а їх вплив на загальнодержавні та регіональні процеси посилюється. Отже, важливим є вирішення питання реалізації ефективного процесу управління стійким розвитком міст, який повинен справити безпосередній вплив на стан регіональних систем. І.Я. Когут зауважує, що управління сучасними містами є «однією з найбільш актуальних і водночас малодосліджених і важкорозв'язуваних проблем. Кардинальні зміни, що відбулися в останні роки в житті міст України, стали настільки багатоплановими і динамічними, що наукове осмислення цих нових реалій і перспектив розвитку міст сьогодні постало як ніколи актуальним» [102].

Систематизація численних джерел інформації з приводу дослідження сутності категорії «управління» дозволяє стверджувати, що на сьогодні є вже визначенням той факт, що єдиного визначення даної дефініції не існує, що численні дослідники і фахівці наголошують на різних підходах до його тлумачення. Результати аналізу представлено на рисунку 1.4.

Маємо наголосити, що здійснення управління (як функції, як процесу, як дії) вимагає мистецтва, а саме: інтуїції, досвіду, нестандартних і неочікуваних рішень, що ґрунтується на різносторонніх знаннях та навичках. Цілком слушною є точка зору, що наведена в роботі [98]: «Успішне управління можливе лише за умови володіння науковими основами управління та вміння творчо застосовувати ці знання, отже володіючи мистецтвом управління».

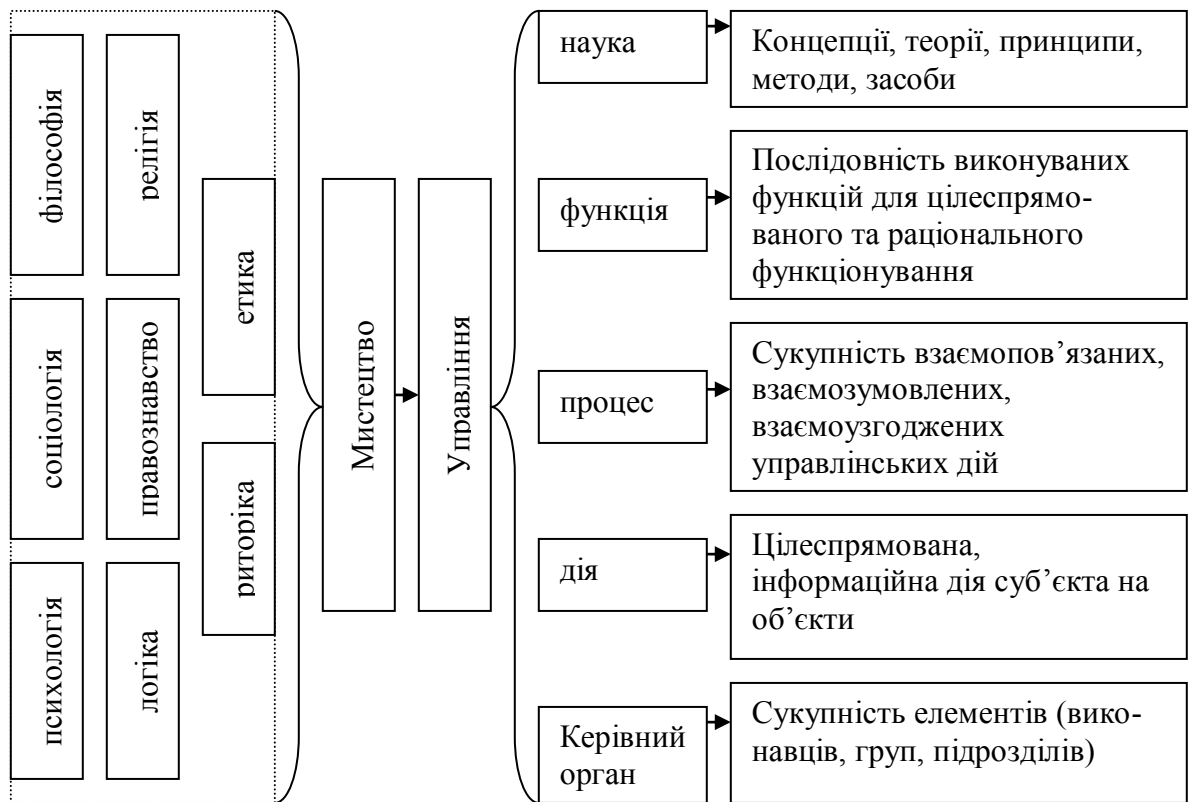


Рис. 1.4. Сутність та основні акценти категорії «управління»

(розроблено автором [79])

На наш погляд управління містом можна досліджувати через всі зазначені акценти: і як науку (особливо враховуючи специфічність даної діяльності), як дію, як процес, як функцію і як керівний орган (в першу чергу, органи місцевого самоврядування на які покладено великі надії щодо впровадження нових управлінських підходів, інструментів, методів у життя задля ефективної реалізації реформи децентралізації і отримання реальних результатів).

Управління містом потребує наукового обґрунтування, формулювання концепцій, правил, підходів, адаптації інструментів управлінського впливу тощо. Важливість вирішення цього питання обумовлена специфічністю суб'єкта та об'єкта управління. В.М. Бабаєв зауважує, що сьогодні необхідно забезпечити перехід «в управлінні великим містом від прямого управлінського впливу суб'єкта на об'єкт, що був ефективним в суб'єктивно «детермінованій», авторитарній системі до більш складного, структурного управління, яке

включає елементи функцій державного регулювання з удосконаленням механізмів демократизації, колективності і колегіальності, самоорганізації і самоуправління на основі ринкової економіки [12, с. 77-78]. Ми вважаємо, що важливим є розробка та впровадження нових підходів до управління містом на засадах системного підходу, отже усвідомлення та врахування того, що «жодна дія не здійснюється в ізоляції від інших. Кожне рішення має наслідки для всієї системи. Системний підхід в управлінні дозволяє уникнути ситуації, коли рішення в одній сфері перетворюються в проблему для іншої» [41]. Управління містом має відбуватися із використанням актуального і сучасного методологічного інструментарію і сприяти не лише вирішенню цільових завдань на місцевому рівні, а й досягненню регіональних цілей. Управління як процес має забезпечувати стійкий розвиток соціально-економічної системи, що є безпосереднім об'єктом впливу, який має чітку та конкретну мету, яка декомпозована у вимірювальних показниках та завданнях.

Отже місто відіграє особливу роль в процесах забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому, в сприянні вирішення проблем регіональної асиметрії та диференціації, воно є однією з основних ланок реалізації принципів і повноважень місцевого самоврядування, відображених у Всесвітній декларації та Європейській хартії про місцеве самоврядування та закріплених у Конституції України і Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні». Важливість і необхідність усвідомлення та визначення сутності поняття «місто» зумовлюється широкою вживаністю словосполучення «багатофункціональний населений пункт» за умови відсутності узгодженого, усталеного уявлення в науковій літературі. Вбачається за доцільне визначення сутності категорії «місто», з'ясування процесу соціально-економічний розвиток міста та уточнення змісту процесу «управління соціально-економічним розвитком міста».

Загальновідомою є етимологія слова «місто», що походить від латинського слова «civitas», охоплює дві основні концепції – матеріальне, археологічне, топографічне та містобудівне поняття. Доволі часто дане поняття означає населений пункт, який віднесений до категорії "місто" відповідно до законодавства. При цьому важливе значення має кількість населення, тобто досить популярним є посилення на мінімальну населеність міста. У визначеннях міста також бувають присутні протиставлення його сільській місцевості, врахування дихотомії несільськогосподарських та сільськогосподарських занять, виконання ним адміністративних функцій. Так, одним із поширених є визначення міста як компактного поселення з перевагою виконання несільськогосподарських функцій. У ньому формується спільнота людей, які ведуть своєрідний образ життя за умов, що відрізняються від навколишньої сільської місцевості певним типом антропогенного перетворення у вигляді забудови крупними будівлями та іншими характерними спорудами [210, с. 301]. Відомий французький урбаніст П. Мерлен розуміє місто як центр зв'язків, завдяки чому воно стає місцем концентрації та кооперації людей та їх діяльності [68, с. 18]. Саме цією обставиною можна пояснити чисельні дані прикладних досліджень, що проводяться в усьому світі, які демонструють, що міське населення завжди більш політично активне, ніж мешканці села. Маємо визначити, що саме в містах присутні численні та багатоманітні вертикальні та горизонтальні зв'язки, як внутрішні, так і зовнішні. У той же час, можна говорити про існування саме міського способу життя. Ці обставини доводять складність даного об'єкту управління.

Управління стійким розвитком міста вимагає усвідомлення специфіки даного процесу, перш за все, визначення особливостей об'єкту і суб'єкту управління. Ми цілком підтримуємо думку, що представлена в роботі [27, с. 32]: «Класична теорія управління, в якій чітко виділено основні учасники процесу (об'єкт і суб'єкт управління) і основні елементи, складові процесу управління

(управлінський вплив, зворотній зв'язок, контур управління) для організації системи управління розвитком міста зазнає таких проблем: по-перше, співвідношення «об'єкт-суб'єкт» в умовах самоврядування в системі, що самоорганізується; об'єкт управління одночасно є суб'єктом управління; по-друге, дефіцит ресурсів управління – кожен з можливих суб'єктів управління розвитком міста не має ресурсів достатніх для сильної дії». Крім того: «В управлінні великим містом криється головна соціальна суперечність – між процесами управління функціонуванням, з одного боку, та управління розвитком, з іншого, тобто між сучасністю міста (функціонування) та його майбутнім (розвиток), яка здатна або стимулювати та забезпечувати повноцінний розвиток і життєдіяльність містосистеми, або суттєво їх гальмувати, адже в ситуації постійної ресурсної обмеженості (а тим більше за умов кардинальних змін в політичній, економічній, соціальній, культурній сферах українського суспільства) «майбутнє» відволікає значні ресурси вже сьогодні, проте бажаний результат може бути значно віддаленим у часі, більш того – не завжди гарантованим» [12, с. 9].

Проведений аналіз фахової літератури показав, що визначень категорії «місто» багато. Різні автори спираються на той чи інший підхід, на певну концепцію, виділяють особливу рису чи ознаку. Маємо відзначити ключові підсистеми міста, які визначив професор М.М. Дьомін та що мають ключове значення при розбудові системи управління розвитком міста, а саме: середовище, населення, діяльність [72]. Отже, місто формується населенням і територією, а забезпечується та обслуговується за рахунок господарської діяльності підприємств і організацій.

В роботах [12], [93], [181] наголошено, що місто як об'єкт дослідження суттєво різниться в залежності від того, яка наука його вивчає (економіка, географія, соціологія, демографія, містобудування та інші). У наукових працях [158], [232] зроблено висновок, що зміст даного поняття є різним в залежності

від того, до якого наукового напрямку належить дослідник. Виділено 3 аспекти дослідження: 1) економічний аспект – відповідно до якого місто, в першу чергу розглядається як населений пункт, більшість жителів якого не пов'язана професійно із сільським господарством; 2) соціальний аспект – який на перше місце висуває «міський спосіб життя», як головну ознаку та специфічну рису міста; 3) просторовий аспект – місто асоціюється із такою частиною простору, де перехрещуються дороги, комунікації, соціальні інститути і взагалі життя.

В роботі [162] наголошено, що місто – це одночасно: осередок територіального поділу праці, що здійснюється через постійно існуючий ринок, концентрацію і диверсифікацію виробництва; спільнота людей, пов'язаних між собою сферами виробництва, споживання, територіальним сусідством, побутовими і сімейними відносинами; зосередження матеріальних фондів: будівель, споруд, інженерних мереж, зелених насаджень тощо; територія, що має певний статус і характеризується специфічним середовищем: соціальним, виробничим, природним, архітектурним. Ретельне дослідження сутності категорії «місто» зроблено О.В. Марченко та Н.Е. Аванесова, які визначили основні ознаки міста [121, с. 61-62]: є історично сформованим поселенням; характеризується територіальною відокремленістю; являє собою відкриту складну цілісну систему; йому властиві висока щільність населення та компактність забудови; населення міста займається переважно несільськогосподарською діяльністю; характеризується єдністю підсистем: населення, природи, господарства; в межах міста існує власний ринок; виконує містоутворюючі та містообслуговуючі функції, є суб'єктом права з власними економічними ресурсами та господарськими зв'язками; являє собою складний об'єкт управління. Узагальнення поняття «місто», та систематизація підходів до групування міських поселень за чисельністю населення, визначення ключових критеріїв категорії «місто» зроблено в роботах В.Б. Родченко [169]. Автор наголошує на існуванні великої кількості підходів до визначення поняття

«місто» які суттєво різняться в залежності від сформульованої мети дослідження, галузі чи сфери дослідження, обраної системи критеріїв, за якими визначається належність населеного пункту до міста. Узагальнене визначення поняття «місто»: це системна і цілісна освіта, що є однією з форм поселень, в межах якої люди взаємодіють з певними видами духовного і матеріального виробництва; для міста характерна велика щільність населення і компактність забудов, а також існування постійного товарообігу; мешканці зайняті в не аграрних сферах діяльності [169, с. 123]. В роботі [170] представлено основні критерії категорії «місто» (рисунок 1.5).

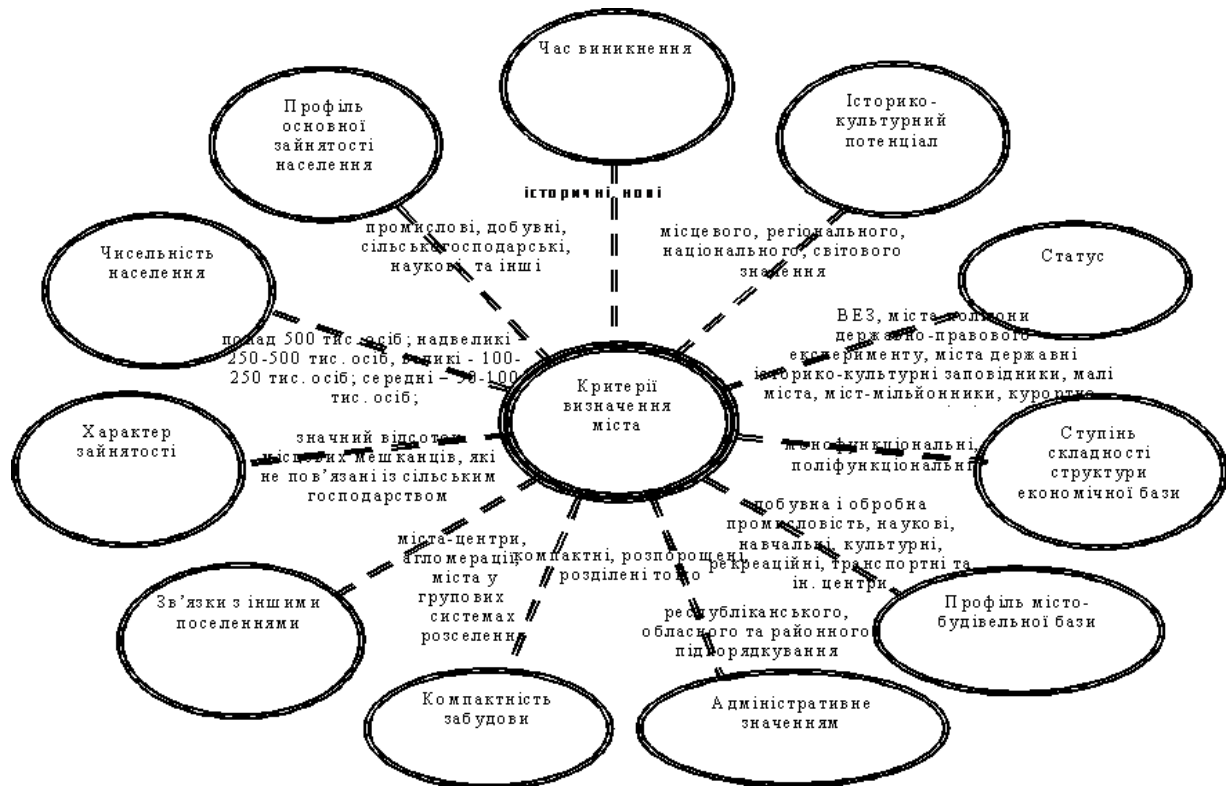


Рис1.5. Основні критерії визначення категорії «місто» [170]

Об'єднує численні дослідження використання системного підходу до дослідження категорії «місто», визначення специфіки управління ним. Як зауважує О.М. Карлова «місто являє собою складний організм з нелінійною структурою та різноманітними функціями; є відкритою системою для розвитку якої великого значення набувають зовнішні зв'язки» [93]. Місто виступає

цілісною системою стосовно інших метасистем, а саме регіону й держави. Водночас воно вбудоване в ці системи, є їхньою невід'ємною складовою [181].

Вважаємо за необхідне наголосити на суб'єкт-об'єктній характеристиці міста. На нашу думку, усвідомлення того, що місто є і об'єктом, і суб'єктом управління має пріоритетне значення з погляду вибудовування ефективної, дієвої системи управління його стійким розвитком. В роботах [27, с.31-32], [232] місто досліджується як об'єкт управління, що зумовлює специфіку акцентів під час формування системи управління містом. Автори наголошують на наявності двох ключових напрямків управління містом і визначає наявність двох великих груп задач:

по-перше, система управління функціонуванням міста, яка включає в себе управління діяльністю міських служб житлово-комунального господарства, системи соціального захисту населення, податкових служб міста тощо; отже задача забезпечення безперебійної роботи систем, агрегатів і протікання технологічних процесів;

по-друге, система управління розвитком міста до якої відноситься діяльність по залученню нових видів бізнесу, розвиток транспорту і телекомунікацій, підтримка малого бізнесу, розвиток охорони здоров'я і освіти, міських фінансових установ та ін.; отже задача виведення систем міста на новий технологічний або управлінський рівень.

Визначені аспекти дослідження категорії «місто» знаходять відображення у конкретизації об'єкта управління – «процес розвитку муніципального утворення, який включає такі складові:

1) економічний розвиток міста: стимулювання інвестиційної діяльності; створення умов для розвитку виробництва і підприємництва; розвиток інфраструктури ринку; регулювання ринку праці;

2) соціальний розвиток: удосконалення системи охорони здоров'я; удосконалення системи освіти; удосконалення системи соціальної підтримки

населення; створення умов для розвитку культури; створення умов для розвитку фізичної культури і спорту;

3) удосконалення міського середовища: поліпшення стану навколишнього середовища; забезпечення громадського порядку і безпеки; регулювання, планування і зонування території міста; благоустрій і інженерне облаштування території міста; регулювання житлово-комунального господарства;

4) ефективне використання ресурсів: удосконалення управління міським майном; регулювання земельних відносин; удосконалення системи управління бюджетним потенціалом; удосконалення системи міського управління» [232].

У свою чергу І.В. Павлов досліджує проблематику управління міст і спираючись на положення системного підходу надає наступне визначення: «місто, як суб'єкт публічного управління, слід вважати складно організованою системою, яка складається з великої кількості підсистем, що взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем для досягнення конкретних соціально значущих цілей» [148, с. 249]. В.В. Резніков наголошує, що «місто в даний час – це не просто територія густого скупчення населення або адміністративно-територіальна одиниця, а самостійний економічний суб'єкт в якому зосереджені всі основні економічні елементи держави» [177].

Таким чином, місто є складною, комплексною категорією, яка конкретизується з позицій мети та завдань дослідження, обраних критеріїв конкретизації даної системи. В даному дослідженні:

- місто має усвідомлюватись як система, що самоорганізується в якій об'єкт управління є одночасно і суб'єктом управління;

- місто формується населенням і територією, а забезпечується та обслуговується за рахунок господарської діяльності підприємств і організацій, що актуалізує необхідність визначення тих господарських структур, які створюють додану вартість та включені до великого і довгого ланцюга створення доданої вартості (бажано світового);

- місто як система здатна відтворювати, формувати та розвивати новації, підтримувати їх, управляти ними з урахуванням життєвого циклу на основі об'єднання і взаємодії різних зацікавлених сторін, що обґрунтовує необхідність їх ідентифікації, оцінки і розбудови стратегій комунікації та співпраці;

- основні суб'єкти міста здатні сформувати узгоджену стратегію розвитку, що базується на врахуванні домінуючих цінностей територіальної громади та балансуванні різноспрямованих та різних за тривалістю інтересів; на визначеній місцевій спеціалізації та перевагах; на розділенні зон відповідальності.

Наголосимо, що управління розвитком міста має забезпечувати щонайменше три складові – соціальний, економічний та екологічний напрямки розвитку, які об'єднуються в концепцію сталого (стійкого) розвитку. Сталий розвиток передбачає таке функціонування господарського комплексу, коли одночасно задовольняються зростаючі матеріальні та духовні потреби населення, забезпечується високоефективне збалансоване використання природних ресурсів, збереження і відтворення природно-ресурсного потенціалу суспільного виробництва [57]. Численні фахівці зауважують, що актуальність та нагальність питань стійкого розвитку з'явилася наприкінці ХХ століття. Саме тоді в межах розвитку Римського клубу виникла потреба дослідити наслідки великих та масштабних рішень, що відбулися, та знайти взаємозв'язок і взаємозалежність цих рішень і обраним шляхом розвитку. Основними причинами, що зумовили перегляд існуючої на той час концепції розвитку, стали: глибока дестабілізація оточуючого середовища в результаті швидкого та стрімкого розвитку виробничих сил, безпрецедентного зростання чисельності населення, збільшення навантаження на екосистему [57]; постійне посилення глобалізаційних викликів, серед яких глобальна економічна нестабільність; необхідність оцінки розміру та доцільності витрат, їх вплив на стан оточуючого середовища [47]; виснаження ресурсного потенціалу, деградація навколишнього

природного середовища, використання та застосування неефективних технологій [55].

Отже, екологічні та соціальні обмеження не можна ігнорувати та не приймати до уваги під час формування концепції розвитку системи. Економічна діяльність є лише частиною загальнолюдської діяльності (вагомою, значущою, але частиною), а розвиток необхідно розглядати в межах більш широкої концепції, яка буде мати спрямованість на вирішення глобальних проблем сучасності. Ми підтримуємо точку зору тих теоретиків і практиків, що вважають концепцію стійкого (сталого) розвитку найбільш перспективною ідеологією XXI століття і навіть усього третього тисячоліття [113].

Найбільш часто використовуваним визначенням стійкого розвитку є таке – це розвиток, що задовольняє потреби сучасного покоління не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби на кількісному та якісному рівні не меншому, ніж сьогодні [39], [57], [212]. У той же час, наведена дефініція не є остаточною. Аналіз літератури доводить велику цікавість науковців і практиків щодо даного питання. Як вказано в роботі [212]: «Лише у праці Pezzey, наведено понад 60 визначень стійкого розвитку».

Концепція сталого розвитку системно поєднала три головні компоненти розвитку суспільства: економічну, соціальну і природоохоронну. В монографії [191, с. 4], у підручнику [113] автори розкривають сутність трьох даних окремих підходів.

Економічний підхід полягає в оптимальному використанні обмежених ресурсів та застосуванні природо-, енерго- і матеріалозберігаючих технологій для створення потоку сукупного доходу, який би забезпечував принаймні збереження (не зменшення) сукупного капіталу (фізичного природного або людського), з використанням якого цей сукупний дохід створюється. Зміна технологічних укладів, розвиток інформаційних технологій та діджиталізація поступово посилюють значення нематеріальних активів, що зумовлюють

потоки капіталу. В цілому зростає роль і значення людського капіталу. Деякі фахівці наголошують, що грошові потоки зумовлені нематеріальними активами перевищують ті, що обумовлені матеріальними майже усемеро. Зміна економічної структури, зростання та поширення «економіки знань» та «економіки емоцій» пов'язане лише із дефіцитом природних ресурсів. Поступове зростання обсягів інформації та її значення є вагомою причиною таких зрушень.

Соціальна складова орієнтована на людський розвиток, на збереження стабільності суспільних і культурних систем, на зменшення кількості деструктивних конфліктів у суспільстві. Людина має стати не об'єктом, а суб'єктом розвитку. Отже, кожна особа має не лише бути виконавцем. Важливим аспектом має стати прийняття на себе відповідальності за власні умови життєдіяльності. Отже, стати суб'єктом означає необхідність приймати участь у прийнятті рішень, їх реалізації та контролі за виконанням. Кожна особистість має приймати участь у процесах, які формують сферу її життєдіяльності, стати активним учасником планування майбутнього, сприяти прийняттю та реалізації рішень, контролювати їх виконання.

Екологічна складова сталого розвитку передбачає забезпечення цілісності різних природних систем, сприяння їх життєздатності та за можливості розвитку, підтримку до самооновлення, адаптації до змін, які відбуваються. В цілому можна кахати про глобальну стабільність усієї біосфери. Дані системи мають динамічно адаптовуватися до змін, а не зберігатися в певному «ідеальному» статичному незмінному стані.

Отже, існує доволі складне завдання, що полягає у необхідності узгодження, балансування, досягнення рівноваги вказаних трьох складових. Його вирішення та розв'язання є нагальною потребою і викликом сьогодення. Оптимальне поєднання цих компонент має відбуватися одночасно в системах різних рівнів – світової спільноти, міждержавних об'єднань, держави, регіонів,

міст, підприємств. Концепція стійкого розвитку передбачає безумовну та безпосередню координацію зусиль численних суб'єктів – перш за все, всіх держав (у особі їх органів влади), які приймають та виконують загальні рішення із забезпечення стійкого розвитку. Автори роботи [212] відзначають: «Реалізувати стійкий розвиток у повному обсязі можливо лише на глобальному рівні, бо біосфера Землі єдина, і порушення вимог стійкого розвитку у будь-якому одному місці може викликати глобальні наслідки. Саме тому необхідним є координація зусиль всіх держав у світовому масштабі та прийняття загальних рішень з забезпечення стійкого розвитку, що стануть обов'язковими до виконання у всіх країнах». Проте дана умова є необхідною, але не достатньою. Важливим завданням є впровадження принципів даної концепції у соціально-економічних системах більш малих за розміром та за масштабом, що є складовими елементами держав та світової системи в цілому. Стійкий розвиток світу, країни і навіть окремого регіону обов'язково включає в себе реалізацію ключових засад стійкого розвитку міст, населених пунктів, селищ і поселень.

Існує точка зору, що саме «містам належить особлива роль у досягненні стійкого розвитку, бо саме в містах проблеми та можливості сучасної цивілізації є найбільш істотними та помітними» [54]. Так А.А. Мозговий відзначає: «Дослідження проблем сталого розвитку населених пунктів, особливо міст, є нині одним із стрижневих напрямків наукового обґрунтування планетарної концепції сталого розвитку» [130]. В Україні дана теза підтверджується статистичними даними, які свідчать, що понад 60% населення країни мешкає у містах, котрі є «базовими ланками як в адміністративно-територіальній, так і у фінансово-бюджетній системі» [190, с. 6]. В роботі [54] наголошено, що даний статистичний показник не відображає реальних наслідків урбанізації, які є набагато сильнішими та впливовішими. За експертними оцінками, рівень урбанізованості України вже давно досяг 75%, тобто фактично країна за цим показником знаходиться в числі найбільш урбанізованих націй. Наведені цифри

ще більше привертають увагу до міст (великих і малих) та до забезпечення на рівні міста комплексного, збалансованого, сталого розвитку. Світовий досвід доводить, що вплив міських поселень на макро- та мезоекономічний розвиток є визначальним і домінуючим. Від рівня розвитку, конкурентоспроможності, міжнародної співпраці, привабливості міст безпосередньо залежить і рівень розвитку регіонів і країни в цілому. При цьому важливим фактором є сформовані ефективні та раціональні зв'язки, відносини, рішення і дії по всій вертикалі влади.

Достатньо вагомою є статистика за малими містами, які є найчисленнішою за кількісним складом групою міст, в яких мешкає майже 13% всього населення країни [39]. В роботі [68] наголошено, що «малі міста визначають характер і рівень суспільного виробництва, розвиток продуктивних сил, інноваційні можливості для розвитку регіону, держави». Доходимо висновку, що загальна ефективність системи (більшої за розміром і рівнем складності) безпосередньо залежить від продуктивності базової ланки. Таким чином, завдання забезпечення стійкого зростання на міському рівні, що включає в себе забезпечення не лише економічної, соціальної стабільності, а й приріст добробуту, є базовим по відношенню до реалізації стратегії розвитку регіону, країни. Управління процесом такого зростання має бути узгодженим за цілями та інструментами на всіх рівнях одночасно, що дозволить очікувати на максимально корисний результат. При цьому не можливо не враховувати існуючу специфічність різних систем – галузеві, регіональні, місцеві, територіальні та інші особливості.

Сьогодні фахівці наголошують на тому, що місто є центральним фактором соціального й економічного розвитку людства, центром суспільного життя та національної економіки, хранителем культури, спадщини та традицій. Міста відіграють ключову роль у процесах зміни стилю життя населення, моделей виробництва та споживання, просторової структури розселення та

розміщення виробництва [31]. Разом з тим місто несе відповідальність за екологічні проблеми людства та руйнацію природного капіталу. У місті також найбільш гостро відчувається порушення соціальної, політичної, архітектурної, ресурсної й екологічної рівноваги. Водночас міський рівень – це найменший масштаб, у якому можливе конструктивне інтегральне цілісне вирішення цих проблем [140]. Фахівці наголошують, що «важливим є погляд на місто як на простір і можливостей, і проблем водночас. На стороні можливостей – всі мислимі цивілізаційні блага і досягнення, до міста з давніх-давен їдуть за кар'єрою, тут народжуються нові ідентичності й нові ідеї, це місце зустрічей, контактів, місце, де змішуються різні культури, постаючи у своїй розмаїтості. З іншого ж боку медалі – зі сторони проблем – тут концентрується бідність, погана екологія, хвороби, небезпека, саме в місті ми відчуваємо найбільший соціальний тиск і контроль. Та ж культурна розмаїтість – зустріч і змішування представників різних культур, способів життя, наративів окремого місця – може породжувати не лише легке непорозуміння, але й неприховану нетолерантність, конфлікти чи жорстокість» [127, с. 9].

В державній «Концепції сталого розвитку населених пунктів» зафіксовано визначення сталого розвитку населених пунктів. Відповідно до цього нормативного документа, під сталим розвитком населеного пункту слід розуміти «соціально, економічно і екологічно збалансований розвиток міських і сільських поселень, спрямований на створення їх економічного потенціалу, повноцінного життєвого середовища для сучасного і майбутніх поколінь на основі раціонального використання ресурсів...» [159]. Законодавче визначення сталого розвитку населених пунктів базується на ресурсному підході, що значно звужує засяг цієї справи і призначення. На думку А.А. Мозгового: «під сталим міським розвитком слід розуміти соціально, економічно та екологічно збалансовані зміни суспільно-територіальної системи міста, спрямовані на максимально повну реалізацію всіх складових його потенціалу розвитку і

запобігання можливим тенденціям погіршення якості життя населення» [130]. Зміст «концепту сталого розвитку полягає у взаємодії, взаємовпливі та інтеграції економічного, соціального і екологічного вимірів» [107].

За визначенням ООН, стійке місто – це місто, у якому: досягнення у суспільному, економічному і фізичному розвитку постійні. Стійке місто:

1) постійно забезпечене природними ресурсами, від яких залежить стійкий розвиток;

2) підтримує довготривалу безпеку мешканців, у тому числі й від природних катастроф;

3) досягає високого рівня життя при збереженні природного середовища, ресурсів і екологічної рівноваги усієї економічної й громадської діяльності городян [140].

Дуже важливо в контексті практичної реалізації засад стійкого розвитку системи не тільки визначити її ресурсну забезпеченість (отже, які ресурси є в наявності, їх структуру, вартість, потенціал), а й проаналізувати ситуацію, що склалася у різних секторах економіки, видах діяльності, напрямках господарювання. На наш погляд готовність та здатність територіальної громади міста до впровадження засад стійкого розвитку безпосередньо залежить від сформованої системи цінностей та рівня ймовірності їх розвитку і зміни – переходу до більш високого рівня. Важливим завданням є визначення та узгодження (оптимальне поєднання, збалансування та знаходження співпадіння) різноманітних інтересів (економічних, соціальних та екологічних) усіх суб'єктів, що впливають та зацікавлені у місцевому розвитку.

Стійкість не передбачає застою. Стійкість складається із двох основних аспектів – із структури та процесу (що є динамікою). Тобто, «стійкий розвиток» як процес носить динамічний характер, коли відбуваються належні зміни і система переходить на новий більш високий рівень власного розвитку. Такі зміни відбуваються у масштабах ресурсів, що використовуються та їх видах; у

обсягах та структурі виробництва; у напрямках проєктів розвитку та капітальних вкладеннях; у вимогах до кваліфікації та компетенцій персоналу; у інституційних змінах. Орієнтири стійкого розвитку є передумовою до розробки стратегій розвитку міст, збалансованого і узгодженого функціонування всіх елементів, всіх ланцюгів місцевого комплексу в межах наявних ресурсів та стратегічних активів. В цілому, зміни узгоджені з потребами та вимогами сучасних і майбутніх поколінь та забезпечують підвищення рівня та якості життя населення. Ми підтримуємо позицію тих фахівців, що наголошують «сталий розвиток має починатися та підтримуватися на рівні територіальної громади і, відповідно, забезпечення сталого розвитку повинно здійснюватися знизу-догори, тобто від конкретної громади до національного й світового рівнів» [108, с. 152].

Складність процесу комплексного управління стійким розвитком міста зумовлена одночасністю управлінських впливів з боку органів державної влади центрального і регіонального рівнів, з боку органів місцевого самоврядування. У той же час, «основну роль ініціатора і керівника в різних процесах та проєктах можуть відігравати різні учасники, і ця роль може переходити від одного учасника до іншого в міру реалізації конкретного проєкту» [27]. Так суб'єктами управління міського розвитку сьогодні є місцева громада (міське співтовариство або населення міста), яке може передавати частину функцій і повноважень органам місцевого самоврядування; реальні економічні та політичні сили; представники промислової, фінансової, наукової або духовної еліти місцевого співтовариства тощо. При цьому кожне управлінське рішення має конкретну цільову орієнтацію – воно може стосуватися діяльності суб'єктів господарювання, товаровиробників, промисловців, підприємців, що розташовані та здійснюють підприємницьку діяльність на даній території. Отже, управління стійким розвитком міста має стати партисипативним, тобто таким, що засноване на участі різних суб'єктів, більш демократичним із використанням

різних форм участі в управлінському процесі. Таке управління базується на максимальному використанні саме інтелектуального, розумового, мисленевого потенціалу суб'єктів, знань та умінь населення міста, що дозволить підвищити ефективність і результативність управлінської діяльності.

Місцевий розвиток – усвідомлена, планомірна діяльність органів влади, спрямована на розвиток територіальної громади з метою стабільного покращення умов та рівня життя мешканців [74]. Місцевий розвиток буде реалізовуватися через сформовані стратегії та програми. Важливо, щоб вони уможлилювали адаптацію та пристосування соціально-економічної системи міста до змін. Їх реалізація повинна приносити певні позитивні результати, в тому числі поліпшення конкурентного положення з огляду на вирішальні фактори: людські ресурси; інформацію та технології; капітал та інфраструктуру [57]. Впровадження принципів стійкого розвитку на рівні міста передбачає такий процес розбудови, коли відбувається узгодження та гармонізація соціальних, економічних та екологічних складових, відбувається збалансоване вирішення соціально-економічних завдань за збереження сприятливого стану навколишнього середовища. Важливо наголосити, що однією з головних передумов можливості впровадження такого підходу є обов'язкове врахування довгострокових тенденцій, вміння адекватно використовувати фактор часу для планування дій і заходів, отже стратегічне мислення стосовно розвитку соціально-економічної системи міста.

Найвищою формою стійкої організації соціально-економічної системи (в тому числі і міста) є така, за якої дана система здатна саморегулюватися, самоуправлятися, самоудосконалюватися, максимально використовуючи внутрішні та зовнішні ресурси. Управління розвитком міста неможливе без врахування досягнутого рівня розвитку кожного суб'єкту та кожного елементу даної складної системи. Враховуючи зміну статусу кожного мешканця і набуття ним усвідомлення власної суб'єктності, можна свідчити, що рівень розвитку як

окремого жителя, так і місцевої громади в цілому, готовність до навчання, змін та придбання нових компетенцій, набуває особливого значення у процесах впровадження засад стійкого розвитку міста.

1.2 Концептуальні основи формування стратегії соціально-економічного розвитку міст

Досліджуючи різноманітні джерела інформації приходимо до висновку, що фахівці відмічають достатньо велику кількість різноманітних проблем із якими стикаються міста в процесі власного функціонування та розвитку. До таких проблем можна віднести: ті, що пов'язані зі зміною клімату, економічними перетвореннями, демографічними змінами та ін. Вирішення вказаних проблем безпосередньо має турбувати владні структури та їх представників на різних рівнях. Впровадження концепції стійкого розвитку має відбуватися з «урахуванням неядерних, соціальних та довкіллевих аспектів, можливості формування партнерств між владою та бізнесом, між владою та неурядовими організаціями, між владою, бізнесом та неурядовими організаціями» [57].

Саме в містах найбільш явно проявляються первинні інтереси. Дана соціально-економічна система складена із особистісних, корпоративних, суспільних інтересів. Отже в ній представлені та переплетені інтереси населення, суб'єктів господарювання та певних утворень. Формування дієвої системи управління стійким розвитком міста має передбачати визначення інтересів та домінуючих цінностей численних суб'єктів управління, що формують управлінські рішення і справляють управлінські дії прямого і опосередкованого характеру. Вельми важливим є узгодження їх інтересів, координування послідовності їх реалізації на всіх етапах управлінського процесу.

Частіше за все до основних завдань міської влади і безпосередньо міського голови відносять: вирішення проблем сталого місцевого розвитку, надання громадянам якісних муніципальних послуг, забезпечення належної якості життя на місцевому рівні. Більшість міських голів щиро прагнуть вирішити соціальні, економічні та екологічні проблеми і впевнені, що зможуть це здійснити. Але часто навіть за період кількох каденцій перебування на посаді керівника органу місцевого самоврядування проблеми не тільки не вирішуються, але й поглиблюються. На наш погляд такий стан справ може бути прямо пов'язаний із відсутністю розуміння домінуючих цінностей різних стейкхолдерів міста, що відбивається на некоректному обранні інструментів управління та методів його здійснення; декларативному використанні принципів та підходів партисипативного управління; недостатній демократизації управлінської діяльності та реалізації принципів політики залучення зацікавлених сторін до прийняття і реалізації рішень.

В роботі [20] визначено, що «органи місцевої влади повинні:

- визначати шляхи та ефективні механізми залучення громадян на всіх етапах прийняття управлінських рішень;
- забезпечити прозорість процесів прийняття управлінських рішень шляхом широкого розповсюдження інформації про заходи з тим, щоб громадяни могли брати в них участь; надання доступу до інформації, що стосується всіх аспектів життя територіальної громади; постійного звітування перед членами громади».

З наведеним функціоналом доцільно погодитися. Бо практичний досвід доводить, що намагання вирішити всі проблеми розвитку за рахунок власних сил без активного залучення місцевого населення, без громадської підтримки, без зовнішнього сприяння (як регіонального, так і державного) може не привести до досягнення результатів, що очікувалися, до реалізації встановленої мети. Бачення стійкого розвитку має бути адресовано різним політичним і

соціальним організаціям та мешканцям міст, які своїми діями і визначатимуть спільне майбутнє.

Вивчення думки громадян, місцевих громадських, бізнесових та промислових організацій сприяє отриманню всебічної інформації про їхні потреби, а залучення населення до їх задоволення надає змогу:

- визначати першочергові завдання, пріоритети розвитку;
- відшукувати нові підходи щодо узгодження економічних та екологічних інтересів, з урахуванням соціальної захищеності та справедливості;
- посилювати місцеву ініціативу з використанням власного потенціалу;
- відчувати свою приналежність до покращення життєдіяльності території в цілому [57].

Ми цілком підтримуємо тих спеціалістів, що відзначають «потрібен час для забезпечення впровадження концепції стійкого розвитку в життя окремих населених пунктів». Існуюча фізична інфраструктура, житловий фонд, структура енергоспоживання в містах і селищах, системи міського транспорту та системи утилізації побутових відходів потребують змін та удосконалень. Певними обмеженнями, що стримують нагальні зміни, є культурна спадщина «минулого», уповільненість процесів зміни цінностей та світогляду окремих особистостей, небажання змін та активний опір з боку комерційних структур, які часто є монополістами у певному виді діяльності. Усвідомлення того, що цінності змінюються досить повільно (бо між старими та новими цінностями триває доволі складна боротьба) доводить актуальність стратегічного підходу в управлінні, який ґрунтується на довготривалому періоді часу і розумінні того, що майбутнє інше – не таке як сучасне.

Дуже важливими є нарощення зусиль з боку всіх зацікавлених сторін – місцева влада, населення, підприємства та організації будь-якої форми власності та організаційного підпорядкування (в тому числі недержавні, неприбуткові, суспільні), активних об'єднань, спілок, асоціацій тощо. Активна взаємодія всіх

стейкхолдерів з метою адаптації, впровадження та реалізації принципів стійкого розвитку в життя є однією з обов'язкових передумов забезпечення зростання і сьогодні, і в майбутньому. Впровадження в життя такого підходу має базуватися на визначенні та усвідомленні домінуючих цінностей різних стейкхолдерів, які пояснюють що для них є важливим, як вони сприймають світ, чому вони чинять певні дії. У свою чергу, це дозволить обрати найбільш дієві та ефективні методи управління та інструменти впровадження управлінських рішень, сформувані стратегії комунікації, взаємодії, обрати дієві підходи до реалізації визначених завдань та досягнення визначених цілей. Отже, впровадження принципів сталого розвитку, відбудування та формування стратегії розвитку міста має засновуватися на партнерстві усіх зацікавлених суб'єктів – органів влади різних рівнів (в першу чергу, місцевого самоврядування) і членів територіальної громади (які представлені різноманітними об'єднаннями та угруповуваннями, найбільш вагомими з яких є громадські організації). Маємо наголосити, що на сьогодні управлінські структури вирішують питання взаємодії, формують та впроваджують механізми співпраці із більш широким та різноманітним колом зацікавлених сторін, ніж ще декілька років тому, що зумовлено новими викликами, суспільними запитами, змінами та реформами, котрі відбуваються.

Стратегічне управління стійким розвитком міста має відбуватися на засадах впровадження концепції стейкхолдерів, що обумовлено посиленням взаємодії різних зацікавлених сторін, необхідністю досягнення збалансованості різноманітних інтересів, вибудови ефективної співпраці з урахуванням численних потреб, які постійно змінюються і зростають, під час прийняття стратегічних і тактичних рішень. Формування та реалізація стратегії стійкого розвитку міста має відбуватися на засадах орієнтації стратегічних рішень на стабільність, стійкість, збалансованість розвитку. Проактивність стратегічного управління буде проявлятися під час виявлення інтересів різних зацікавлених

груп, їх пріоритезації та ранжування, узгодження та врахування під час стратегічного планування. Безумовно, дана проблематика знайшла більшу застосовуваність саме на рівні управління підприємствами (організаціями). Поступово окремі інструменти і методи теорії стейкхолдерів знаходять своє застосування в політиці, економіці, соціології, екології, конфліктології тощо. Доцільно визначити, що на сьогодні існують наукові та практичні розробки з приводу аналізу та класифікації вимог стейкхолдерів:

- у проектному менеджменті із використанням програмного забезпечення, базуючись на методології проектного управління та методів Scrum, Agile [61];
- в управлінні діяльністю підприємства, окремих аспектів діяльності чи підприємств різних видів діяльності [13], [119], [184, с. 349];
- в управлінні розвитком певної складової регіональної системи (наприклад, рекреаційного комплексу [64]).

У той же час необхідність врахування інтересів різних груп населення, численних об'єднань, асоціацій, бізнес-груп та активного залучення їх не лише до процесів планування, а й реалізації, впровадження в життя планів і змін доводить велику привабливість управління стейкхолдерами. Ми вважаємо, що успішне формування стратегії міського розвитку та її реалізація тісно пов'язана з виконанням вимог стейкхолдерів (або з досягненням тих результатів, які є цінними, важливими та пріоритетними для численних зацікавлених сторін). У свою чергу, вимоги стейкхолдерів міста забезпечуються певним комплексом робіт, здійснення яких вимагає певних ресурсів, витрат і супроводжується ризиками. З огляду на інвестиції, витрати та трудозатрати вельми важливо ідентифікувати вимоги та очікування стейкхолдерів, провести їх класифікацію, ранжування чи рейтингування задля обґрунтованого вибору стратегічних пріоритетів. Як зазначено в роботі [61]: «Актуальним науково-практичним завданням є розробка моделей і методів рейтингування та класифікації вимог зацікавлених сторін проекту, що дозволять враховувати взаємозв'язки певних

вимог з ресурсами, які необхідні для їх виконання, і ризиками, що виникають під час виконання проекту».

Отже, ми підтримуємо позицію висловлену в роботі [139, с. 169]: «Конфлікт інтересів (або їх протиріччя, різноспрямованість чи пріоритетність) на шляху миру, справедливості, стійкості та зростання не може бути врегульованим виключно технічними засобами». Автори роботи [113, с. 298] констатують: «Безперечною умовою використання концепції стійкого розвитку у повсякденному житті суспільства є обов'язкове поєднання зусиль та ресурсів, різнобічних поглядів кожної особистості. Жодна окрема особистість чи підприємство (організація), або навіть цілий сегмент глобального суспільства не зможе сам по собі віднайти та реалізувати такий спосіб розвитку, який був би відповідним масштабам викликів, з якими сьогодні стикається людство».

Теорія і практика управління різними соціально-економічними системами довела ефективність використання концепцій соціально-відповідального управління та управління взаємодією задля досягнення розвитку. Вихідні положення даної концепції спираються на усвідомлення можливостей досягнення більшого і кращого ефекту під час: по-перше, врахування різноспрямованих інтересів, потреб, бажань та очікувань різних суб'єктів управління системи; по-друге, відбудови взаємодії, комунікації, взаємовідносин різних суб'єктів, яких можна визначити як зацікавлені сторони, що впливають та обумовлюють процес розвитку.

Ще раз наголосимо, що стійкий розвиток не передбачає застою. Стійкий розвиток потребує змін, які зумовлюються різноманітною реакцією учасників (суб'єктів) – від протистояння, спротиву до провідника. Певні групи суб'єктів можуть відразу побачити в змінах лише загрозу для свого статусу, способу життя, стабільності тощо. Такі групи зацікавлених сторін можуть нести загрози та додаткові втрати для реалізації стратегічних рішень. Усвідомлення певної моделі поведінки різних груп зацікавлених сторін потребує ретельної роботи,

обґрунтування методів та інструментів взаємодії та співпраці, розробки обґрунтованих альтернатив. Таким чином, робота із стейкхолдерами має конкретний зміст і завдання, а саме забезпечити ефективну і взаємоузгоджену діяльність тих ключових учасників, що включені до питань стратегічного планування і реалізації змін. Необхідність визначення груп стейкхолдерів та вивчення їх інтересів пояснюється тим, що інтереси різноманітних груп мають різний вектор спрямування й їх неврахування може призвести до конфлікту [184, с. 349]. Задля попередження конфліктів та здійснення проактивного управління доцільним є проведення процедури групування інтересів різних стейкхолдерів за обраної конкретною ознакою, що у подальшому стане підґрунтям організації співпраці з ними.

Отже вбачається за важливе впроваджувати положення стратегічного управління стійким розвитком міст на засадах стейкхолдер-орієнтованого підходу. Ми ж пропонуємо особливості концепції стейкхолдерів досліджувати в контексті регіонального рівня управління, зокрема для вирішення проблем ефективного стратегічного управління стійким розвитком міст.

Опрацювання фахової літератури та різноманітних джерел інформації показує, що використання положень концепції стейкхолдерів відбувається стосовно різних об'єктів досліджень – підприємств та організацій різних форм власності і різних видів економічної діяльності; окремих функціональних сфер (в маркетингу, в управлінні капіталом бренду, в стратегічному управлінні, в соціальних проектах та програмах); регіонів, галузей, міст та ін. «Поява концепції стейкхолдерів (stakeholder concept, stakeholder theory) пов'язана з виходом роботи Е. Фрімена «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін», в якій автор вводить поняття «зацікавлена сторона» (stakeholder)» [245, с. 158]. Л.А. Нохріна наголошує, що «термін «стейкхолдер» походить від англійського «stakeholder», у буквальному значенні «власник частки» (одержувач відсотка), «тримач застави»; сперш – розпорядник (довірчий

власник) спірного, закладеного або підопічного майна, пайовик. У вузькому сенсі термін «стейкхолдер» тотожний «shareholder» (акціонер, учасник), тобто особа, яка має частку в статутному (складеному) капіталі підприємства. У широкому сенсі стейкхолдер – це фізичні або юридичні особи, що є заінтересованими у результатах діяльності компанії (тобто, акціонери, члени органів управління, персонал, фінансові агенти, клієнти, територіальна громада, суспільство в цілому, уряд, тощо) [139]».

В додатку Б табл. Б.1 відображено результати аналізу літературних джерел щодо визначення сутності категорії «стейкхолдер». Перш за все зауважимо, що представлені авторські визначення відображують еволюцію розуміння даної категорії. По-друге, всі представлені дефініції відносять нас до вирішення питань управління на рівні підприємства (організації, корпорації, фірми). Маємо наголосити, все більше з'являється наукових праць та методичних матеріалів у яких порушуються питання виявлення, узгодження, врахування інтересів різноманітних представників, організацій, асоціацій, владних структур та інституцій. Так, на необхідності дослідження інтересів територіальної громади під час розробки стратегій регіонального розвитку наголошує Г.Г. Соболева [186]. Схожа точка зору представлена в роботі [100]: «Стратегія і тактика розвитку регіональних соціально-економічних систем має базуватися на засадах співробітництва, участі різних суб'єктів регіонального життя в розробці та прийнятті управлінських рішень, а також втіленні їх в життя – реалізації. Отже, стратегія соціально-економічного розвитку регіону має будуватися на основі усвідомлення інтересів різних суб'єктів регіонального розвитку, їх гармонізації та втіленні в системі цілей і завдань». Важливим завданням є впровадження принципів стейкхолдер-орієнтованого підходу у соціально-економічних системах більш малих за розміром та за масштабом, що є складовими елементами держав та світової системи в цілому.

Стійкий розвиток світу, країни і навіть окремого регіону обов'язково включає в себе реалізацію ключових засад стійкого розвитку міст, населених пунктів, селищ і поселень. А.І. Єрмолова акцентує увагу на необхідності визначення інтересів зацікавлених сторін та побудові моделі їхнього середовища під час розробки стратегії розвитку міста [235]. Ми приєднуємося до даної позиції та вбачаємо за необхідне визначити основні положення, методи стейкхолдер-орієнтованого підходу, які найкраще дозволять реалізувати стратегічні завдання із забезпечення стійкого розвитку міста. Цілком слушною є точка зору Г. Муніна та Г. Зінов'єва: «розробка концептуальної стратегії сталого розвитку міста, насамперед, має спиратися на думку мешканців і керівників структурних підрозділів адміністрації міста, експертів, учених. Основне завдання – інформування й залучення всіх городян до розробки стратегії, визначення проблем і перспектив розвитку міста» [132]. Слушними та важливими положеннями, які мають створювати базис стратегічного управління стійким розвитком міста, ми вважаємо наступні [73, с.26]:

1) продовження та поглиблення децентралізації управлінського процесу, що полягає у прийнятті життєво важливих рішень для забезпечення ефективного господарювання суб'єктів підприємництва на рівень місцевої влади та інших активних локальних місцевих суб'єктів впливу;

2) підвищення ефективності взаємодії, комунікацій та взаємовпливу численних управлінських суб'єктів на місцевому рівні, включаючи розподіл повноважень між регіональними органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування з наданням першочергового значення останнім;

3) формування економічної, соціальної, екологічної політики за ініціативою знизу, від місцевих пріоритетів (навіть, від конкретної особистості) до загальнодержавних інтересів;

4) нарощення та активізація зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів за різними напрямками співробітництва на основі формування децентралізованої

системи вибору зовнішньоекономічних інтересів і диверсифікації міжнародних економічних зв'язків. Дуже важливими є нарощення зусиль з боку всіх зацікавлених сторін – місцева влада, населення, підприємства та організації будь-якої форми власності та організаційного підпорядкування (в тому числі недержавні, неприбуткові, суспільні), активних об'єднань, спілок, асоціацій тощо. Активна взаємодія всіх стейкхолдерів з метою адаптації, впровадження та реалізації принципів стійкого розвитку в життя є однією з обов'язкових передумов забезпечення зростання і сьогодні, і в майбутньому.

Актуальною залишається точка зору, що представлена в роботі Д. Вуда з приводу ролі зацікавлених сторін [28, с. 134]:

- 1) стейкхолдери є джерелом очікувань, які визначають бажання або небажання діяльності фірми;
- 2) відчують результати корпоративної поведінки фірми, тобто є адресатами корпоративних дій та їх результатів;
- 3) оцінюють, наскільки добре фірми відповідають їх очікуванням, а також як поведінка фірм впливає на групи та організації в даному середовищі.

Важливо усвідомлювати, що розвиток складної системи міста неможливий без виникаючих суперечностей та конфліктів, які «зумовлені структурною, функціональною та динамічною складністю» [130]. Конфліктуючими сторонами в міській системі можуть виступати суб'єкти господарської діяльності, органи управління, суспільні групи, окремі особи і навіть технічні системи. У такому випадку, конфлікт слід розуміти як протидію властивостей двох або більше суб'єктів, а іноді процесів, що претендують на визначення ними певного стану дійсності. Конфліктувати між собою можуть навіть різні види розвитку міста, тобто територіальний, демографічний, функціональний та соціально-економічний розвиток.

На наш погляд, активне залучення всіх суб'єктів (особливо активних представників місцевої громади, бізнес-середовища) є важливим кроком

визначення та пріоритезації інтересів, які у подальшому будуть враховані в процесі розробки стратегії розвитку міста та її реалізації. Слушною є наступна точка зору: «Взаємодія всіх суб'єктів інституційного середовища соціально-економічної системи має бути заснована на тому, що вони намагаються реалізувати власні інтереси з урахуванням найбільшої участі інтересів інших. Саме взаємодія різних самостійних ланцюгів системи забезпечує можливість її розвитку» [100]. В той же час, ці ланцюги – самостійні суб'єкти регіональної системи – мають приймати рішення, розв'язання яких задовольнить одразу всіх, і призведе до кінцевого позитивного результату. В цьому і є сутність та ключове завдання стратегічного управління – забезпечити гнучкість прийнятих стратегічних рішень на основі узгодження та ранжування інтересів основних суб'єктів системи.

Вельми важливо визначити, хто є зацікавленими сторонами, хто з них пріоритетними та домінуючими, від кого залежатиме прийняття рішень та тривалість, ефективність його реалізації. Загальновідомо, що не існує єдиного повного підходу та переліку критеріїв класифікації стейкхолдерів для їх найбільш повної типологізації. У той же час, найбільш поширеним є використання розподілу стейкхолдерів на дві групи – зовнішні та внутрішні – в залежності від середовища впливу (надсистема або внутрішні елементи системи). До зовнішніх стейкхолдерів доцільно віднести: органи державної регіональної влади й департаменти, регіональні асоціації, експертні організації, народні депутати, медіа, політичні партії та їх представники, блогери та громадські активісти, населення, замовники, постачальники, партнери (ті, хто розташований поза межами міста, зацікавлений у його розвитку, у співпраці із внутрішніми суб'єктами). У свою чергу, до внутрішніх стейкхолдерів відносяться: органи місцевої влади і міський голова, колеги лобісти, політичні партії, місцеві фракції та депутати, їхні лідери, групи бізнес-впливу, одиночні лідери думок, експерти, радники, місцеві лідери, асоціації та об'єднання

створені на місцевому рівні, господарюючі суб'єкти, численні недержавні установи. На наш погляд, даний критерій розподілу може бути визнаний як ключовий, але недостатній.

Одну з перших класифікацій запропонував П. Друкер [83], він виділив зацікавлені сторони, що мають долю в бізнесі і прямо зацікавлені у його успіху, та партнерів, які користуються авторитетом або щонайменше мають право вето, навіть якщо в тому, що стосується місії і цілі організації, їх авторитет мінімальний або відсутній. Експерти зі стратегічного планування, які працюють з громадами міст у проекті ПРОМІС розділяють всіх стейкхолдерів на три великі групи [94, с. 19]:

1) влада (30% від всіх учасників): обрані посадові особи; представники органів місцевого самоврядування та їх структурних підрозділів; представники районних, обласних і загальнодержавних управлінь та агенцій, які відповідають за планування й управління розвитком, здійснюють регуляторні функції; представники науководослідних установ;

2) бізнес (30% від всіх учасників): представники великих, середніх і малих підприємств; приватні підприємці; забудовники (промислове, комерційне та житлове будівництво); представники банків і фінансових установ; представники торгово-промислових палат і бізнес-асоціацій;

3) громада (40% від всіх учасників): представники органів самоорганізації населення; представники громадських організацій; представники закладів вищої освіти і середніх загальноосвітніх шкіл; експерти організацій та асоціацій, які орієнтовані на питання місцевого розвитку; представники професійних спілок та асоціацій.

Однією із найбільш важливих та ключових зацікавлених груп є територіальна громада – населення міста. Не можна не погодитися із Л.А. Нохріною, яка зауважує «територіальна громада неоднорідна, вона включає осіб обох статей різних соціально-економічних страт, сім'ї з неоднаковим

прожитковим мінімумом, етнічні групи і об'єднання по різнопланових інтересах, що прямо або що опосередковано зацікавлені у розвитку міста. При цьому механізми, направлені на залучення, доцільно фокусувати на визнанні і повазі інтересів всіх наявних категорій» [139, с. 172]. У той же час, неможливо ігнорувати потреби і пріоритети місцевих жителів. В основу удосконалення процесу стратегічного планування стійким розвитком міста має бути положено гіпотезу «люди здатні творити власний простір у місті, пропонувати ідеї та залучатися до їх втілення» [42]. Доходимо висновку, що місцеве населення необхідно також розділити на певні групи стейкхолдерів за додатково сформованими уточнюючими та іншими критеріями.

Опрацювання фахової літератури показало, що не існує єдиного повного підходу та переліку критеріїв класифікації стейкхолдерів для їх найбільш повної типологізації. На наш погляд, однією з найбільш повних розробок щодо класифікації стейкхолдерів є та, що наведена в роботі [235, с. 49] і представлена в таблиці 1.1.

Проводячи ідентифікацію стейкхолдерів міського розвитку доцільно скористатися також іншими критеріями, такими як напрям впливу; рівень задоволеності, рівень впливу, ступінь вагомості, рівень підтримки чи спротиву, рівень відповідальності, тип поведінки, сфера діяльності та інші. Особливої уваги необхідно приділити класифікації місцевого населення. Базуючись на положеннях М.І. Долішнього відзначимо, що населення є конкретним носієм місцевих інтересів. «Кожна окрема особистість включена до різних груп і є представником і носієм інтересів декількох інституційних суб'єктів (трудових колективів, політичних партій, релігійних організацій, громадівських об'єднань)» [69]. Важливо усвідомити представником якого стейкхолдеру передусім відчуває себе мешканець міста. Зацікавлені групи та сторони майбутнього стійкого розвитку міста можуть бути розділені на такі групи: група стейкхолдерів загальнодержавного та регіонального рівня (представники органів

законодавчої та виконавчої влади), група стейкхолдерів місцевого рівня (органи місцевого самоврядування різних рівнів – місцевого, районного, селищного тощо), група стейкхолдерів комерційного сектору (асоціації роботодавців, торговельні палати, асоціації робітників, бізнесових структур та ін.), група стейкхолдерів неурядових організацій (профспілки, науковці, агенції розвитку, експерти з певних питань тощо), група стейкхолдерів громадянського сектору (релігійні організації, територіальні об'єднання, політичні партії та об'єднання, місцеві лідери тощо).

Таблиця 1.1

Критерії класифікації стейкхолдерів [235]

№ з/п	Класифікаційна ознака	Різновиди стейкхолдерів	№ з/п	Класифікаційна ознака	Різновиди стейкхолдерів
1	За джерелом виникнення та впливу	Зовнішні Внутрішні Граничні	2	За способом прояву	Існуючі потенційні
3	За рівнем задоволеності працівників	Задоволені Незадоволені	4	За рівнями управління	Місцеві Регіональні Національні Міжнародні
5	За ступенем вагомості	Домінуючі Другорядні	6	За напрямом впливу	Безпосередні Опосередковані
7	За спрямованістю на досягнення цілей	Позитивні Нейтральні Негативні	8	За рівнем підтримки цілей та завдань організації	Підтримувачі-ентузіасти Послідовники Опоненти Спостерігачі
9	За рівнем відповідальності	З високим рівнем З низьким рівнем	10	За ступенем залежності від політики організації	Залежні Незалежні
11	За широтою охоплення інтересів	Вузько сконцентровані Багатофокусні	12	За способом виникнення	Випадкові Цілеспрямовані
13	За силою прояву владних повноважень	Сильні Помірні Слабкі	14	За суб'єктом прояву	Одноособові Колективні Колегіальні
15	За статусом	Фізичні особи Юридичні особи	16	За сферами діяльності	Виробничі Невиробничі
17	За типом поведінки	Скриті Очікуючі Безумовні	18	За ступенем стійкості	Стійкі Нестійкі

Важливим критерієм класифікації може стати вік мешканця міста. Так на наш погляд недоцільно виключати із процесу дослідження групу молоді (в тому числі, школярів старших класів). Особливої ваги дана теза набуває у контексті управління саме стійким розвитком, який спрямований на довготривале майбутнє. Вивчення і врахування їх цінностей, сподівань, очікувань та інтересів є основним орієнтиром стратегічного розвитку міста, підґрунтям формування майбутньої моделі соціально-економічної системи, напрямком та пріоритетом потенційних зрушень. У свою чергу, мешканці пенсійного та перед пенсійного віку володіють досвідом, знаннями, навичками, які за умови їх критичного осмислення та творчого застосування нададуть підґрунтя ефективної реалізації визначених стратегічних цілей та завдань розвитку.

На наш погляд, одним із найбільш важливих стейкхолдерів, що обов'язково має бути залучений до розробки, вибору та реалізації стратегії стійкого розвитку міста є різноманітні бізнес-об'єднання (бізнес-союзи, бізнес-асоціації, торгово-промислові палати, федерації роботодавців, союзи промисловців і підприємців, галузеві асоціації, регіональні фонди розвитку підприємництва, спілки малих і середніх підприємств, науково-технічні об'єднання, гільдії підприємців, агенції регіонального та місцевого розвитку, інноваційні та інвестиційні фонди тощо). Отже, говорячи про залучення до стратегічних процесів місцевого розвитку даного стейкхолдеру ми наголошуємо, що це є досить велика різноманітна палітра бізнес-об'єднань і спираємося на наступне найбільш загальне розуміння – «це громадські формування підприємців, створені з метою чіткого формулювання життєво важливих потреб останніх і відстоювання їхніх інтересів усіма законними способами, які мають такі ознаки:

- 1) специфічна інтегративна структурно і функціонально організована система, що не залежить від державних, владних або будь-яких інших структур;
- 2) складається з членів відповідно до вимог асоціації;

- 3) юридично оформлена організація, мету і діяльність якої регламентовано її статутом та іншими документами;
- 4) діє в правовому полі, захищає інтереси та задовольняє потреби своїх членів, які вступили до асоціації на засадах добровільності та рівноправності;
- 5) її діяльність підпорядковується декларованій місії, відповідає єдиній меті та фінансується коштом членських внесків, а також коштами, отриманими від комерційної діяльності, що не суперечить її місії;
- 6) управляється демократично обраним правлінням, представники якого визначають політику та обирають посадових осіб, що реалізуватимуть таку політику надалі» [70, с. 11].

Таким чином, пропонується для визначення, ідентифікації стейкхолдерів стійкого розвитку міста доцільно скористатися багатокритеріальним підходом. «Повна та всеосяжна класифікація надає змогу не лише виявити ключових стейкхолдерів, але й оцінити їх вагомість та впливовість у відповідний момент часу» [235, с. 49]. Багатокритеріальний підхід дозволяє проводити ідентифікацію стейкхолдерів за трьома групами критеріїв: основні, уточнюючі, додаткові. Такий підхід надасть більш повну і детальну інформацію щодо характеристик зацікавлених сторін; дозволить визначити їх рівень влади, інтересів, наявних ресурсів тощо; обґрунтує вибір стратегії комунікації і взаємодії з розподілом повноважень і відповідальності. Побудова діалогу, взаємодії та партнерства стане дієвим та ефективним методом реалізації цілей і завдань розвитку, дозволить сфокусувати увагу на конкретних проблемах, учасниках, наявних ресурсах і можливостях для змін, що найбільш актуально в контексті управління стійким розвитком. В таблиці 1.2 представлено ключові причини, що обґрунтовують доцільність залучення стейкхолдерів до процесу формування стратегії стійкого розвитку міста.

Активне залучення зацікавлених осіб до планування та реалізації стратегії стійкого розвитку міста надає певних переваг: 1) спільне розроблення напрямків

місцевої політики, визначення пріоритетів, встановлення стратегічних та поточних цілей і завдань є більш прозорим і демократичним процесом;

Таблиця 1.2

Результати від залучення стейкхолдерів до процесу формування стратегії
соціально-економічного розвитку міста

№ з/п	Результат	Сутність
1	Поглиблений аналіз ситуації та її розуміння	Залучення різних стейкхолдерів забезпечує міжгалузевий підхід, розглядає ситуацію та поточний стан з різних поглядів, враховує більшість думок та конкретизує ситуацію з різних сторін.
2	Більш кваліфіковані та несуперечливі рішення	Участь різних стейкхолдерів, які володіють пізними навичками, знаннями, інтелектом, компетенція ми дозволяє розглянути численні альтернативи рішень та у процесі формування стратегії прийняти більш кваліфіковані рішення шляхом залучення до участі і обговорення.
3	Створення атмосфери довіри в громаді	Залучення різних стейкхолдерів збільшує довіру до процесу розробки стратегії, мотивує інших до участі (а не пасивного спостереження), робить внесок у розбудову атмосфери довіри щодо стратегічного планування та управління процесами розвитку
4	Мобілізація широкого спектру ресурсів	Належна та своєчасна участь стейкхолдерів у процесі формування стратегії створює почуття власної значущості, посилює відчуття власника. Це обумовлює, у свою чергу, зростання ймовірності реалізації запланованих цілей, виконання поставлених завдань, збільшує коефіцієнт реалізації стратегічного плану на засадах партнерства.
5	Більш продуктивна і якісна робота	В результаті партисипативного управління доцільно очікувати на зростання продуктивності та якості роботи кожного стейкхолдера (в тому числі над реалізацією планів і проектів) за рахунок покращення мотивації.

Джерело: розроблено автором за [24], [35].

2) рішення, які приймаються спільно, узгоджено, у процесі діалогу та конструктивної дискусії багатьма зацікавленими сторонами, ґрунтуються на більшому обсязі знань, вмінь, досвіду та інтуїції; 3) досягнення консенсусу серед зацікавлених сторін, використання моделі співпраці покращує рівень якості та ефективності місцевої політики стійкого розвитку; 4) відчуття причетності різних зацікавлених сторін до процесу стратегічного управління забезпечує життєздатність та реалістичність, досягненість стратегій і окремих заходів. Ми акцентуємо увагу на тому, що однією з найважливіших передумов

впровадження принципів стійкого розвитку у процес стратегічного управління містом є активізація всіх суб'єктів, всіх зацікавлених сторін, представників різноманітних об'єднань і угруповань, яка ґрунтується на ціннісному підході. Задля цього доцільно обирати та раціонально використовувати певні інструменти.

Однією з найбільш дієвих та результативних концепцій управління є стратегічне управління. В таблиці 1.3 представлено результати дослідження сутності даної категорії.

Таблиця 1.3

Стратегічне управління: сутність категорії

№ з/п	Визначення	Автор, джерело
1	2	3
1	динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі реалізації її основних завдань (етапів)	Василенко В.А., Ткаченко Т.І. [44]
2	процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічне планування, засноване на порівнянні ресурсного потенціалу організації з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, у якому вона діє	Маркова В.Д., Кузнецова С.А. [120]
3	процес розподілу та руху ресурсів із заздалегідь визначеною метою, відповідно до розробленого плану і з безперервним контролем результатів діяльності, коли в центрі уваги керівництва знаходяться фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, оточення	Большаков А. С. [33]
4	процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій	Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. [202]
5	багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей	Шершньова З.Є., Оборська С.Є. [229]
6	процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі	Ковтун О.І. [1014]
7	діяльність, спрямована на досягнення основних сформульованих цілей і завдань, що визначені на основі передбачення можливих змін зовнішнього середовища та організаційного потенціалу, шляхом координації та розподілу ресурсів	Шифрин М.Б. [230]
8	процес формування цілей організації та процес управління для їхнього досягнення	Hatten К.І., Hatten M.L. [253]

Продовження табл. 1.3

1	2	3
9	процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням	Higgins J.M. [254]
10	процес визначення та встановлення зв'язків організації з її оточенням, які формуються в процесі реалізації обраних цілей, способи досягти бажаного стану взаємин з оточенням за рахунок такого розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам	Schendel D.E., Hatter K.J. [259]
11	процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, прийняття рішень, їхня реалізація та контроль, сфальсифіковані на досягнення цілей та майбутнім зовнішнім середовищем організації	Smith G.D., Arnold D.R., Bizzel B.G. [261]

Джерело: узагальнено автором

Аналіз літературних джерел показує, що стратегічне управління більшість фахівців визначають як процес. Специфікою процесу доцільно визнати: (1) обов'язкове врахування передумов, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища системи; (2) наявність довгострокових цілей та шляхів їх досягнення; (3) діяльність як сукупність конкретних рішень, заходів, дій спрямованих на реалізацію обраної стратегії.

О.А. Карлова наголошує, що актуальність стратегічного управління містом зростає не лише в нашій країні та є складним комплексним завданням для місцевих органів влади в усіх розвинених країнах, що зумовлено подальшим загостренням економічних та соціальних проблем (особливо в кризових умовах), накопиченням та появою нових специфічних місцевих проблем (урбанізація, ускладнення міської інфраструктури, ускладнення механізмів управління на місцевому рівні, глобалізація, загострення територіальної та міжнародної конкуренції), зміною ролі міста (все більшого набуття рис самостійного суб'єкту економічного життя) [93, с. 95]. Зміни відбуваються щодня і вимагають використання нових обґрунтованих методів управління, бо старі вже не дозволяють вирішити наявні проблеми і завдання, забезпечити майбутнє зростання.

На сьогодні вже недоцільно говорити, що стратегічне управління лише розпочинає застосовуватися і використовуватися в практичній діяльності органів влади. За 25 років незалежності було прийнято чимало нормативних та законодавчих документів стосовно впровадження принципів, підходів та методів стратегічного управління як в діяльності державних органів влади, так і в обґрунтуванні управлінських рішень органів влади на місцях. Велика кількість фахових робіт присвячена аналізу якості впровадження стратегічного управління, дослідженню специфіки стратегічного управління соціально-економічними системами різних рівнів (держави, регіонів, агломерацій, міст, територій, підприємств і організацій). У той же час, єдності щодо сутності процесу стратегічного управління стійким розвитком міста поки не існує. Це пов'язано як із невизначеністю сутності «стійкого розвитку», так і складністю, специфічністю управління містом.

Майбутній успіх та процес його досягнення залежить від багатьох факторів і сформованих моделей поведінки. Так, безумовною звичкою має стати відстежування далекосяжних тенденцій розвитку систем більшого та меншого рівнів, формування на цій основі бачення свого майбутнього, моделювання різноманітних способів його досягнення, вибору та реалізації стратегії його покрокового втілення в життя. Стійкий розвиток міста залежить від сформованої та реалізуємої системи управління. Відповідно до концепції стійкого розвитку має домінувати потреба не рушити сучасне задля майбутнього, яка стає передумовою широкого соціального діалогу і залучення всіх до загального процесу змін.

На наш погляд безумовним є необхідність використання стратегічного підходу до планування і реалізації сталого місцевого розвитку. Ми цілком згодні з позицією, що викладена в роботі [1]: «Забезпечення стійкого розвитку міст України є ключовою проблемою на сучасному етапі. Це зумовлено тим, що соціальні, економічні та екологічні проблеми, які накопичилися в містах,

негативно впливають на їх стан. Вирішення означеної проблеми вимагає розроблення стратегічних засад щодо управління стійким розвитком міста». Дана теза, на думку фахівців, пов'язана з «перевагами стратегічного методу для всіх основних учасників цього процесу (влади, підприємницьких структур, територіальної громади), а саме [24, с.5]:

а) підвищується наукова і практична обґрунтованість соціально-економічних та організаційних заходів, ефективність прийнятих управлінських рішень;

б) значно розширюється коло учасників планувального процесу, повніше враховуються їх інтереси й потреби;

в) планувальний процес є прозорішим для всіх суб'єктів господарювання, створюються можливості для досягнення спільних цілей, об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів суб'єктів різних форм власності, і як результат – скорочуються терміни досягнення кінцевих цілей програми, що є бажаним для українських територій;

г) є можливість місцевим органам влади та органам місцевого самоврядування спрямовувати спільні зусилля громади на розв'язання нагальних економічних, соціальних, екологічних проблем, активно впливати на стабілізацію ситуації у соціально-економічній та суспільно-політичній сферах;

д) повніше використовується величезний потенціал територій для активізації економічних перетворень та розвитку територіальної громади».

Стратегічний підхід до сталого розвитку передбачає нові способи мислення та діяльності, що забезпечують перехід від розробки і виконання фіксованого плану, до створення оперативної системи, яка легко адаптується та постійно вдосконалюється. В роботах [128, с. 100], [156, с. 7] наголошено: «необхідність стратегічного підходу до сталого розвитку пояснюється наступними причинами: відсутність комплексності та різнобічності місцевого розвитку; недосконалістю законодавчої бази; недостатнім розвитком демократії,

децентралізації на місцевому рівні; відсутність чітко визначеної довготермінової спільної цілі та її пов'язаністю з регіональними і національними пріоритетами; незформованістю динамічних партнерських відносин». Стратегічний підхід до управління стійким розвитком міста має забезпечити єдину спрямованість розвитку всієї системи шляхом об'єднання зусиль різних стейкхолдерів під час формування стратегічної платформи (бачення, місії, візії, стратегічних цілей, пріоритетів та завдань); створити передумови гнучкої (інколи проактивної, а іноді своєчасної реактивної) реакції на будь-які зміни та виклики, що стане підґрунтям досягнення визначених конкурентних переваг; сформувані можливості для управлінців оцінювати альтернативні варіанти тактичних заходів (їх пріоритетність та нагальність, розподілу ресурсів, повноважень та очікуваних результатів) та приймати узгоджені ефективні рішення, пов'язані з визначеною стратегією; створити середовище, яке буде сприяти активному, творчому, креативному, ініціативному управлінню; впровадити інструменти фіксації того, що відбувається сьогодні (дії, проекти, процеси) задля досягнення майбутніх цілей. Маємо наголосити, що використання стратегічного підходу є засобом об'єднання зусиль, інтелекту та знань різних зацікавлених сторін, що представляють собою приватний, громадський, державний сектори задля досягнення визначених цілей розвитку міста.

Ми виходимо з того, що стратегічне управління – управлінський процес, який опираючись на людський потенціал, як основу управління, орієнтує свою діяльність на потреби жителів міста, гнучко реагує та здійснює своєчасні зміни в місті, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяє досягти стійкого розвитку міста, що в сукупності дає змогу виживати місту в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [1]. Аналіз фахової літератури, систематизація та узагальнення наукових положень та практичних рекомендацій, призвели до авторського наочного бачення сутності процесу

стратегічного управління стійким розвитком міст (рис. 1.6). Формування стратегії розвитку міста має відбуватися на засадах партисипативного управління, отже засновуватися на трьохкомпонентній системі, яка включає ціннісний підхід, проактивну поведінку стейкхолдерів і процес планування та реалізації стратегічних цілей і завдань.



Рис. 1.6. Концептуальний підхід до визначення сутності «стратегічного управління стійким розвитком міста»

Складено автором

Ключовими характеристиками стратегічного управління мають стати: проактивність, партисипативність, орієнтація на цінності. Концептуальна модель стратегічного управління стійким розвитком міста:

- спирається на уточнений зміст процесу управління і базується на використанні системного і стратегічного мислення, що полягає у баченні того, як сучасні прийняті рішення і дії вплинуть на майбутній стан системи міста і на його елементи;

- враховує важливість визначення ключових зацікавлених сторін та їх домінуючої системи цінностей, які візьмуть на себе відповідальність за формування і досягнення стратегічних цілей і завдань, їх пріорітезацію в контексті забезпечення відповідного рівня інноваційності та створення доданої вартості у довгому ланцюзі;

- ґрунтується на ретельному стратегічному аналізі передумов, факторів, трендів поведінки надсистеми та внутрішніх елементів системи;

- формує стратегію і реалізує стратегічні рішення, досягає стратегічних завдань на основі співробітництва, впровадження положень, методів та інструментів стейкхолдер-орієнтованого підходу.

Предметом стратегічного управління є «майбутнє міста», в якому враховуються інтереси і цілі більшості суб'єктів і стейкхолдерів міста [1]. Стратегічне управління вибудовується через виявлення домінуючих цінностей ключових стейкхолдерів, визначення цілей в руслі забезпечення стійкого розвитку міста, що вимагає розроблення стратегії. Головною метою стратегічного управління є поліпшення якості життя міського співтовариства, яке реалізується через максимальне задоволення потреб громадян (особисте і суспільне споживання); можливість здійснення громадянами економічної діяльності (сприятливе підприємницьке середовище, робочі місця); висока якість міського середовища (екологія, благоустрій, культурне середовище тощо) [93, с. 95].

В роботі [73] відзначено, що «економічна сутність стратегічного управління полягає у реалізації стратегії, що має дві функції:

- визначення цільової настанови, перспективних напрямків і траєкторії руху даного суб'єкта у часі і просторі;
- створення динамічної моделі доцільної, системної діяльності людей, що враховує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища».

I. Парасюк відзначає деякі важливі аспекти стратегічного управління розвитком міст [149]:

- мета для усіх міст одна: сталий розвиток, але шляхи її досягнення будуть різні для кожного міста;
- не можна отримати сталого розвитку при стагнуючій економіці. Жебрак не може бути здоровим;
- не може бути єдиної стратегії для усіх. У кожного міста свій шлях, оскільки локальні проблеми та початкові умови – різні;
- принципи доброго врядування стануть у нагоді на шляху до створення сталої моделі розвитку;
- без стратегії результату не буде;
- генплан і стратегічний план мають враховувати принципи сталості і не можуть взаємно суперечити один одному.

Переваги, що отримує місто від наявності розробленої стратегії [94, с. 8]:

- допомагає точніше оцінити актуальний стан міста;
- відображає інтереси всіх мешканців місцевої громади;
- полегшує процес розподілу ресурсів;
- створює передумову для діалогу й ефективної взаємодії влади, бізнесу та громади;
- визначає додаткові внутрішні ресурси для розвитку окремих сфер життєдіяльності міста;

- усуває або зменшує кількість внутрішніх конфліктів щодо розвитку громади міста;
- вказує на перспективні галузі для залучення інвестицій;
- підвищує вірогідність успіху органів місцевого самоврядування в реалізації завдань;
- є підставою для підготовки заявок на залучення зовнішнього фінансування;
- демонструє ефективність діяльності місцевої влади, зокрема й щодо готовності задовольнити найважливіші потреби мешканців;
- допомагає спрогнозувати майбутнє міста;
- допомагає вчасно долати виклики та вирішувати проблеми;
- створює позитивний імідж міста.

На наш погляд ефективне використання стратегічного управління задля забезпечення стійкого розвитку міст має відбуватися на основі наявних компетенцій та компетентностей (знань, навичок, поведінки), які притаманні основним суб'єктам даного процесу. Серед найголовніших є розвинуті вміння стратегічно мислити, використовувати стратегію співпраці та усвідомлювати власну відповідальність за прийняті рішення і їх результати усіх різних зацікавлених сторін.

Основними найбільшими етапами стратегічного управління доцільно виділити: 1) стратегічний аналіз, який спрямований на: визначення основних тенденцій, що відбуваються у зовнішньому середовищі (для міст зовнішнім середовищем виступають соціально-економічні системи більшого рівня – регіони, країна), з'ясування можливостей та загроз; усвідомлення власних потенційних факторів успіху, ресурсних особливостей, структурних аспектів, проблем, які потребують вирішення, що характеризують внутрішній потенціал розвитку; 2) стратегічний вибір під яким ми розуміємо процес стратегічного планування – від формування бачення стійкого розвитку до розробки

стратегічного комплексу, який буде прийнятий до реалізації; 3) безпосередня реалізація та впровадження в життя обраної стратегії шляхом здійснення всіх функцій управління та використання сучасного стратегічного інструментарію впровадження змін.

Проведені дослідження численних джерел інформації з приводу стратегічного управління дозволяють наочно представити найбільші переваги та недоліки від його практичного впровадження (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні результати від практичного впровадження стратегічного управління

Переваги	Недоліки
Обґрунтовується напрямок стійкого розвитку соціально-економічної системи шляхом визначення поточного стану та конкретизації майбутнього	Опір деяких суб'єктів стратегічного управління до впровадження нових підходів
Наявність узгодженість цілей на яких базуються управлінські рішення	Складна система оцінювання діяльності учасників процесу стратегічного планування
Залучення до всіх процесів змін широкого кола стейкхолдерів (зацікавлених сторін), що робить цілі і завдання більш реалістичними і виконаними	Доцільність та необхідність розробки, внесення, накопичення, систематизації та поточного оновлення інформації для прийняття управлінських рішень – створення інформаційної системи та використання даних (не лише кількісних)
Розподіл завдань, які необхідно виконати, між зацікавленими особами	Недостатній рівень володіння управлінськими навичками учасників стратегічного процесу
Забезпечує гнучкість курсу в залежності від змін, що відбуваються як в середині соціально-економічної системи, так і в зовнішньому середовищі	Витрачання багато часу на процеси узгодження цілей, завдань та рішень між різними стейкхолдерами
Сприяє розвитку стратегічного мислення, отже використання причинно-наслідкових зв'язків для обґрунтування рішень і налагодження діяльності з їх досягнення	Наявність різноманітного інструментарію стратегічного аналізу, стратегічного планування та стратегічних змін, що ускладнює самі процеси
Обумовлює доцільність та необхідність розробки альтернатив	Вимагає усвідомлення впливу на майбутнє, що унеможлиблює використання лише поточної операційної інформації

Розроблено автором

Але в той же час, навіть визначені проблеми не можуть стати на заваді до використання стратегічного управління задля забезпечення стійкого розвитку міст України. Саме стратегічне управління має стати «ниткою часу», що

пов'язує минуле і майбутнє, одночасно роблячи можливим шлях до розвитку. Доцільність використання стратегічного управління для забезпечення стійкого розвитку міст детерміновано наступними чинниками [1]: в нинішніх умовах лише вибудовується нова практика управління містами, яка недостатньо вивчена та теоретично обґрунтована; сучасна система управління розвитком міста багато в чому є продовженням існуючої до 90-х років системи адміністративного управління містами, яка не відповідає умовам забезпечення стійкого розвитку міста; існуюча в розвинених країнах світу система управління містами розроблена з врахуванням забезпечення стійкого розвитку; особливістю сучасної ситуації управління розвитком міста є жорстка обмеженість ресурсів (соціо-еколого-економічних) і необхідність не лише забезпечувати оперативне управління містом, але і брати на себе функції стратегічного управління, які забезпечують середньострокову та довгострокову перспективу міста. Вплив, здійснюваний за допомогою стратегічного управління, покликаний спричинити відповідні зміни у свідомості всіх суб'єктів управління, всіх стейкхолдерів, які сприятимуть соціально-економічному та суспільно-політичному розвитку відповідних територіальних громад [150, с. 402].

Ми підтримуємо позицію, яка представлена автором роботи [216]: «Успішний сталий розвиток міста може бути забезпечений лише за умови системного безперервного використання в управлінській практиці інструментів стратегічного управління та дієвої співпраці трьох секторів – місцевої громади, влади й підприємницьких структур. З іншого боку, стратегічне управління як спільна праця громади над визначенням власного кращого майбутнього та його досягненням ефективно сприяє самоусвідомленню громади та її згуртуванню».

Результативність та успішність процесу реалізації визначених стратегічних дій, програм та завдань суттєво залежить від узгодженості позицій різних цільових груп, груп стейкхолдерів; від рівня їх зацікавленості та залученості до процесу розробки та реалізації стратегічних цілей і визначення

пріоритетів. Важливим завданням постає є дослідження моделей та методів управління стейкхолдерами, що має стати обґрунтованим підґрунтям впровадження стратегічного підходу для забезпечення стійкого розвитку міст.

Отже, що процес формування стратегії стійкого розвитку міст України має відбуватися на наступних принципах: стратегічності; стейкхолдер-орієнтованості та партисипативності; ціннісної орієнтації зацікавлених сторін.

1.3 Передумови та фактори формування стратегії стійкого розвитку міст України

Забезпечення стійкого розвитку міст України є актуальним, сучасним та доволі складним завданням вирішення якого залежить від великої кількості факторів, сформованих передумов, численних процесів і елементів, що обумовлюють можливості функціонування та змін соціально-економічної системи міст. Ми виходимо з того, що «стійкий розвиток є новою світоглядною, політичною та практичною моделлю розвитку для усіх країн світу, які розпочали перехід від суто економічної моделі розвитку до пошуку оптимального балансу між трьома складовими розвитку – економічною, соціальною та екологічною» [123]. Для реалізації визначеного завдання необхідно вирішити достатньо велику кількість питань і передбачити: подолання дисбалансів, які існують в економічній, соціальній, екологічній сферах; побудову мирного та безпечного, соціального згуртованого суспільства з належним управлінням та інклюзивними інституціями; забезпечення партнерської взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу, науки, освіти та організацій громадянського суспільства; повну зайнятість населення; високий рівень освіти та охорони здоров'я; стан довкілля, який забезпечуватиме якісне життя та благополуччя теперішнього і майбутніх поколінь; децентралізацію та впровадження регіональної політики, яка

передбачає гармонійне поєднання загальнонаціональних і регіональних інтересів; збереження національних культурних цінностей і традицій [194].

Маємо наголосити, що вибір пріоритетів стратегічного розвитку кожного окремого міста є важливим питанням з причин наявних диспропорцій, різних рівнів сучасного стану вітчизняних міст; принципів відмінностей у потенційних можливостях та ризиків і загроз стійкого розвитку кожної окремої міської соціально-економічної системи. На думку фахівців «кожне місто здатне й повинне виступати ініціатором та прискорювачем прогресивних соціально-економічних перетворень у регіоні й країні в цілому. У цих умовах нагальним завданням є наукова розробка концептуальних підходів у наданні сталості процесам розвитку міста» [132]. Сталий розвиток передбачає інтегрування цілей високої якості життя, здоров'я та добробуту з соціальною справедливістю, забезпеченням здатності планети підтримувати життя в усьому його розмаїтті. Ці соціальні, економічні та екологічні цілі є взаємозалежними та такими, що взаємно підтримуються [107].

Формування стратегії стійкого розвитку міст України має скеровуватися основними принципами. Їх систематизовано та представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні принципи, що скеровують процес формування і реалізації стратегії стійкого розвитку міст України

№ з/п	Принцип	Сутність
1	2	3
1	Орієнтація на потреби й інтереси людей	В центрі уваги людина, мешканці території, жителі регіону зі своїми цінностями, інтересами та потребами. Всі дії спрямовані на довготермінове покращення їх становища.
2	Консенсус щодо довготермінової (бачення) мети	Узгодження інтересів різних стейкхолдерів шляхом вибору найбільш дієвих методів впливу, формування бачення, системи стратегічних цілей та завдань із широким залученням загалу та домовленостями та зобов'язаннями щодо їх втілення. Партнерство всіх зацікавлених сторін.

Продовження табл. 1.5

1	2	3
3	Усебічність та цілісність	У процесі розробки мають бути найкращим чином поєднані соціальні, економічні та екологічні завдання і аспекти розвитку. Лише у крайніх випадках застосовується компроміс, а не консенсус. Інтеграція як багатомірний та багатоаспектний підхід до вибору стратегічних напрямків і пріоритетів.
4	Спрямованість на чіткі бюджетні пріоритети	Відбуватися в межах бюджетного процесу, забезпечувати відповідність ресурсів визначеним завданням, враховувати горизонти планування і потенціал (в тому числі фінансовий).
5	Покладання на комплексний та точний аналіз	Ґрунтовною основою управлінських рішень має бути стратегічний аналіз, визначення тенденцій та трендів розвитку, встановлення потенційних ризиків та загроз. При цьому дотримуватися системного підходу, визначення взаємозв'язків і взаємовпливів систем різних рівнів одна на одну.
6	Обов'язковість моніторингу, навчання та вдосконалення	Визначення системи критеріїв оцінки, які дозволяють утримувати ключовий фокус впливу та своєчасно впроваджувати зміни. Відслідковування поступових результатів має стати корисними уроками щодо подальших дій.
7	Наявність відповідальності та лідерства на місцевому рівні	Ініціація процесу стратегічного управління, розробки та впровадження стратегії має виходити від ключових місцевих стейкхолдерів, задля забезпечення їх життєздатності. Відмова від формального підходу.
8	Наявність впливової провідної установи та висока готовність органів влади дотримуватися зобов'язань	Учасники стратегічного управління розподіляють відповідальність і зобов'язання, узгоджують ресурсний внесок у досягнення стратегічних цілей і завдань.
9	Розбудова існуючих механізмів і стратегій	Використовуються весь інструментарій, який існує для розробки стратегій на різних рівнях, який доповнюється, уточнюється та удосконалюється. Передбачає моделювання і розробку та узгодження правил взаємодії на початковому етапі планування. Інноваційність у всьому процесі стратегічного управління.
10	Активна й ефективна участь	Розпочинаючи з етапу стратегічного планування необхідне широке залучення мешканців територіальної громади, різноманітних об'єднань та груп, підприємницького сектору тощо задля пошуку нових ідей і максимальної підтримки обраних напрямків та рішень. Це, в свою чергу, вимагає використання методів залучення, інструментів ефективного діалогу, поширення інформації.

Продовження табл. 1.5

1	2	3
11	Зв'язок між національним та місцевим рівнями	Процес стратегічного управління являє собою двосторонню співпрацю і взаємодію між місцевими рівнем і регіональними та державними системами. Вищий рівень має забезпечити правила, принципи, ключові політики. На місцевому рівні відбувається планування, реалізація, зміни та моніторинг – безпосередній процес формування стратегії та її втілення в життя.
12	Розвиток та зміцнення наявного потенціалу	Оцінка наявного потенціалу (інституційного, інфраструктурного, людського, організаційного, фінансового тощо) та резервів його збільшення є безпосереднім процесом стратегічного управління

Джерело: узагальнено автором за інформацією [156, с. 9-10], [197, с. 9-10]

Впровадження концепції стратегічного управління стійким розвитком міст України має обов'язково спиратися на ключові тренди, тенденції, фактори та передумови, які формуються у зовнішньому середовищі (у надсистемах). Стратегічний аналіз вимагає їх з'ясування та врахування під час формування стратегії стійкого розвитку міст України. Як зауважує Т.А. Кравченко «Знати рушійні сили майбутнього – означає отримати можливість не лише розвивати ті перспективні напрями, які можуть дати найбільший ефект, але й впливати на формування нових тенденцій» [108, с. 33]. Нам вбачається, що однією з передумов потенційного успіху в процесі удосконалення стратегічного управління стійким розвитком міст України є врахування світових закономірностей та тенденцій розвитку місцевого самоврядування, тісна співпраця органів влади різного рівня з громадянами, активне використання потенціалу громадянського суспільства – можливості й здатності самоорганізовуватися, віднаходити механізми реалізації місцевих ініціатив для успішного вирішення проблем на місцях у тісному зв'язку з діяльністю механізму державного управління.

В дослідженні [203] наголошено, що майбутнє всього людства є урбаністичним: «На сьогодні більша половина населення мешкає в містах. Понад 1,5 мільйона осіб щорічно додається до міського населення в світі».

Мешканці міста очікують його відповідного розвитку, а саме висувують суттєві вимоги до інфраструктури, послуг, створенню робочих місць, клімату та оточуючого середовища. Як визначено в [141, с. 5]: «Не випадково сучасний етап розвитку світового співтовариства часто називають «епохою великих міст», чи «макрополізацією світу». Якщо в середині минулого століття міста-мільйонери були в кожній сьомій країні світу, то на сьогодні – в кожній третій. На планеті нараховується близько 456 міських агломерацій з населенням понад 1 млн. мешканців, у них зосереджено приблизно 2/5 городян і 1/5 усіх мешканців світу (понад 1,4 млрд осіб). Незважаючи на те, що половина городян світу все ще зосереджена в містах з населенням до 500 тис. осіб, постійне підвищення частки надвеликих міст в урбаністичній структурі світу загалом, а також у різних типах країн свідчить про випереджувальні темпи зростання їхнього населення порівняно з містами нижчих ієрархічних рівнів (на сьогодні 1/8 міських мешканців проживає у 28 мегаполісах з кількістю населення понад 10 млн. осіб). 600 міст виробляють 60% світового ВВП».

На наш погляд процеси урбанізації є невід’ємними і тими, що мають непереборну силу. Урбанізація нами розглядається як об’єктивний і позитивний процес, тенденція розвитку, яка свідчить про забезпечення більшої кількості мешканців більш зручним, здоровим, комфортабельним життям із можливістю розвитку особистості. Але ми усвідомлюємо і можливі негативні наслідки даного процесу, які потребують моніторингу, контролю і прийняття відповідних рішень щодо їх мінімізації. Загальносвітова тенденція полягає в тому, що чисельність населення міст та щільність заселення поступово зростає. На думку фахівців компанії McKinsey процес урбанізації здатен забезпечити суттєве зростання продуктивності та рівня життя, але поряд з цим викликає екологічні та інші ризики [138].

Міста можуть ефективно використовувати ефекти економії на масштабі, ефекти синергії – досягати більшого, ніж сума окремих елементів. Вони є більш

ефективними і продуктивними, ніж інші економічні структури і системи, бо можуть об'єднати різноманітні ресурси для досягнення цілей (фірми та компанії, людей та їх знання, ідеї та новації).

Саме міста мають стати осередками новацій. Місто є центром де мають створюватися нові ідеї, з'являтися нові соціальні та економічні моделі поведінки, сформується економіка спільного споживання. Створення нових бізнесів, розробка нових бізнес-моделей, суттєве удосконалення продуктових пропозицій має приводити до потоку інвестицій, збільшувати зайнятість, посилювати бюджетні надходження за рахунок сплачених податків. Як відзначено в [127, с. 9]: «Місто неодноразово поставало стратегічним місцем і точкою перетину дослідження різноманітних суспільних/просторових процесів. Георг Зіммель і Макс Вебер, Вальтер Беньямін, Роберт Парк і Луїс Вірт, а потім Анрі Лефевр, Едвард Соуджа, Саскія Сассен та інші саме крізь «оптику» міста дивилися на принципові суспільні/просторові процеси доби. Сьогодні особливо значимим є погляд на місто як на простір, здатний продукувати/народжувати знання про найпотужніші і найхарактерніші трансформаційні процеси: глобалізацію, метрополітанізацію, комерціалізацію та конс'юмеризацію, трансформацію структур культурної пам'яті і структур приналежності, джентрифікацію тощо».

Світ стоїть на порозі фундаментальної цифрової трансформації, яка пов'язана із розповсюдженням нової технологічної парадигми, кардинальною зміною ланцюгів створення доданої вартості, переходом від економіки знань до економіки дій, посиленням ролі споживача, розвитком нових моделей освіти, заміни розумними технологіями не лише ручної праці, а й праці висококваліфікованих фахівців [224]. Безумовним чинником, який впливає на всі процеси стратегічного управління є розвиток технологій та їх поширення в різноманітні сфери. Відкриті стандарти, хмарні розрахунки, мобільні технології, соціальні мережі та великі дані відкривають нові можливості збирання, аналізу,

обробки та збереження інформації. Цифрові технології обумовлюють можливість та доцільність використання колективного розуму, які базуються на зміні стилів і інструментів комунікації, взаємодії між різними стейкхолдерами. Процес формування стратегії стійкого розвитку міст та подальшої реалізації обраних напрямків безумовно має враховувати даний тренд.

Місто як сучасна і розвинена формація характеризується такими рисами [141, с. 5]: по-перше, це економіка знань; по-друге, це нові інформаційні технології, створення так званого «розумного міста» («smart city»). Адже все більший і більший вплив інформація справляє на організацію міського життя – регулювання міського транспорту чи розподіл енергії; по-третє, це космополітизм – умови, за яких дуже різні люди (навіть протилежні за своїми поглядами, з різних куточків світу) живуть і взаємодіють разом. Це і є основні тренди розвитку сучасного міста, як, зрештою, і здатність протистояти всім вищезгаданим вразливостям. Чим вище вона, тим більш прогресивним є місто.

Вельми важливим завданням для місцевих органів влади і більш впливових зацікавлених груп має стати усвідомлення, вибір і включення до стратегії напрямку спеціалізації міста. Під цим ми розуміємо необхідність пошуку відповіді на питання «Чим місто буде привабливим для людей, що воно буде виробляти та яку функцію виконувати, як на регіональному, так і на державному і на глобальному рівні?». Процеси міграції також будуть посилюватись. Для міста міграційні процеси обумовлюють новий виклик – посилення конкуренції за таланти, інвестиції та компанії, що розташуються на даній території.

Опрацювання різних джерел та систематизація поглядів, думок та точок зору дозволило розробити модель ключових тенденцій та трендів, що впливають на розвиток міста і є передумовами формування стратегії стійкого розвитку міст України (рис. 1.7).

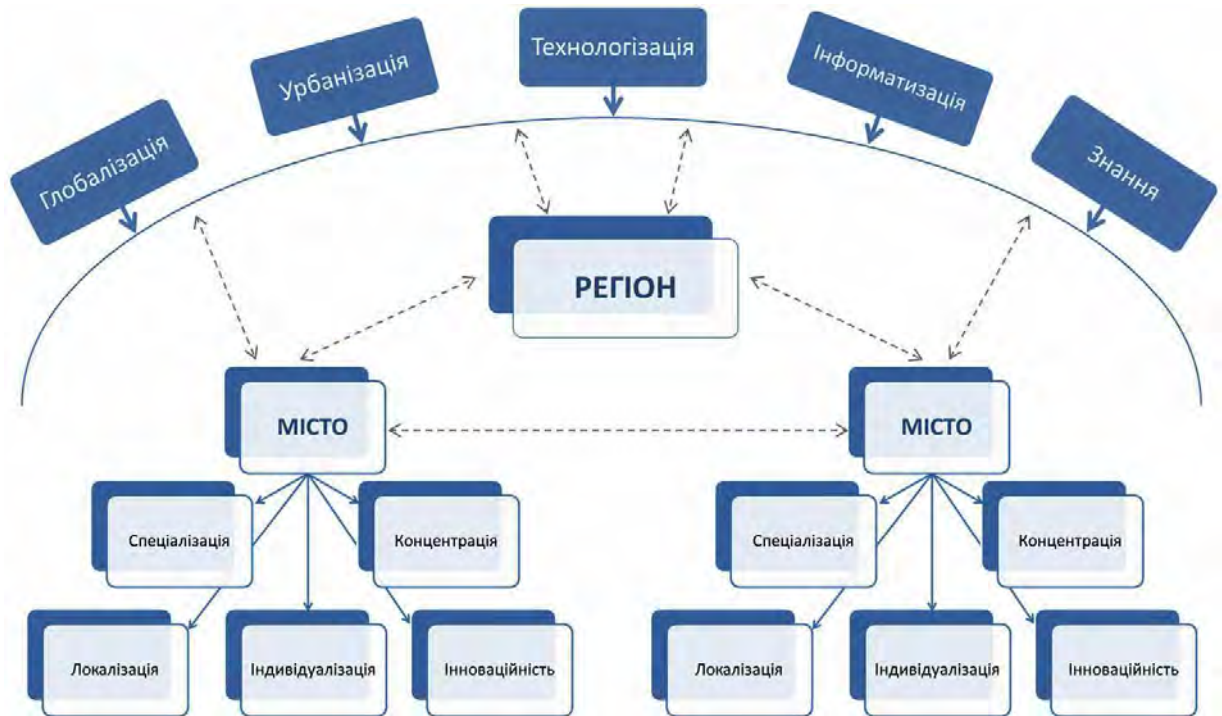


Рис. 1.7. Модель ключових тенденцій та трендів, що впливають на розвиток міста і є передумовами формування стратегії стійкого розвитку міст

Розроблено автором

Концептуальні основи проактивного управління соціально-економічним розвитком міст спираються на усвідомлення основних тенденцій розвитку світової економіки та ключових процесів, що відбуваються на рівні системи міста. З одного боку, не можливо не враховувати та не використовувати глобальних трендів, з іншого – формувати майбутнє міст України з урахуванням внутрішніх процесів. Це вимагає проактивного, а не реактивного, управління – сучасне місто для забезпечення власного виживання і майбутнього розвитку має змінювати підходи до управління, використовувати сучасні концепції та методи, впроваджувати найкращий досвід із врахуванням існуючих викликів та змін. Одним із ключових конкурентних чинників, який має віднайти своє місце в системі стратегічних цілей є якість життя. Глобалізація сприяє вільному переміщенню, люди легко змінюють місце життя. Виграє в боротьбі за кваліфіковано робочу силу, за розум і талант те місто, де особа хоче жити.

Така точка зору підтримується М. Бурмакою, яка наголошує, що суб'єктивне відчуття дискомфорту у місцевих мешканців може звести нанівець всі стратегічні зусилля щодо розвитку міста (створення транспортного, інфраструктурного середовища, високих соціальних гарантій); фізичне середовище втрачає своє значення, все більше актуалізується питання соціально відповідальної поведінки [38]. У свою чергу, усвідомлення даного фактора обумовлює вибір відповідних інструментів формування та реалізації стратегії, а саме використання численних комунікативних технологій з мешканцями міст та іншими зацікавленими сторонами. За результатами дослідження [135] можна визначити наступні найбільш суттєві зміни, що мають бути враховані у процесі визначення стратегічних пріоритетів розвитку міст України:

1) популяризація альтернатив громадському та автомобільному транспорту (суттєва зміна інфраструктури з врахуванням екологічної складової та зменшенням фінансового навантаження для місцевого бюджету);

2) розквіт віддаленої роботи (отримання більшої незалежності і гнучкості кожним жителем, що буде супроводжуватись зменшенням залежності від проживання в центрі, покращенням екологічного стану місцевого середовища, можливостями для розвитку невеликих міст);

3) зниження щільності міської забудови;

4) прискорення розвитку «розумних міст» (цифрова інфраструктура, аналіз великих даних, створення інтерактивних карт, інформування).

Т.А. Кравченко наголошує: «Екстраполяція минулих тенденцій не повинна домінувати при формуванні планів майбутнього. Завдання полягає в переломі сформованих тенденцій, подоланні рецесії та в ініціюванні економічного зростання. У сформованих умовах прогноз повинний визначатися сполученням наявних можливостей і бажаних результатів. Для цього він повинен починатися з формулювання чітких цілей розвитку на задану перспективу й інвентаризації існуючих ресурсів, що можуть бути задіяні

завдяки створенню відповідних макроекономічних умов і мір державного регулювання» [108 с. 34].

Загальновідомо, що ключовими передумовами формування будь-якої стратегії є визначення наявного потенціалу та з'ясування резервів його розвитку. Не винятком є і процес формування стратегії стійкого розвитку міст України, який ґрунтується на наявних сильних сторонах соціально-економічної системи, на визначеному місцевому потенціалі та на сформованій інфраструктурі. Аналіз початкових умов для розвитку та оцінка потенціалу передбачає з'ясування поточного економічного, соціального та екологічного стану із визначенням як наявних успіхів так і певних проблем, що потребують вирішення; побудови профілю міста, критичної оцінки інфраструктури (фізичної та інформаційної). Вельми важливо визначити спеціалізацію, концентрацію, локалізацію, інноваційність та індивідуальність кожного міста. Необхідним є проведення такого дослідження у динаміці, що дозволить з'ясувати ключові тенденції зміни найважливіших характеристик та елементів потенціалу. У той же час, існують інші важливі фактори, що заслуговують на увагу [156, с. 12]:

1) наявність людського та соціального капіталу, що сприяє активному залученню громадськості до прийняття рішень і розробки політики на місцевому рівні;

2) достатньо розвинений адміністративний потенціал на місцевому рівні, що дозволяє ефективно делегувати повноваження органам місцевої влади, які забезпечують надання якісних соціальних послуг;

3) наявність сприятливої законодавчої та регуляторної бази для ефективного децентралізованого місцевого розвитку та належного управління на місцевому рівні;

4) застосування такого підходу до місцевого розвитку, який передбачає рівні права і партнерство всіх зацікавлених сторін;

5) наявність необхідних економічних важелів та стимулів, що забезпечують і підтримують життєздатність місцевої економіки і сталий місцевий розвиток;

6) становлення ефективних координаційних механізмів спільної праці задля реалізації узгоджених пріоритетів.

Доцільно усвідомлювати, що для різних міст України може бути сформульована єдина мета – досягнення сталого розвитку. Але шляхи її досягнення, стратегічні пріоритети, методи та інструменти реалізації будуть різні для кожного міста окремо. Отже, єдиної стратегії для різних міст не існує. Це пов'язано із наявністю певних локальних проблем, ресурсних обмежень, початкових умов, вибором ключовими суб'єктами управління власного шляху.

Цілком слушною є точка зору Г. Муніна та Г. Зінов'єва: «розробка концептуальної стратегії сталого розвитку міста, насамперед, має спиратися на думку мешканців і керівників структурних підрозділів адміністрації міста, експертів, учених. Основне завдання – інформування й залучення всіх городян до розробки стратегії, визначення проблем і перспектив розвитку міста» [132]. Дуже важливими є нарощення зусиль з боку всіх зацікавлених сторін. Активна взаємодія всіх стейкхолдерів з метою адаптації, впровадження та реалізації принципів стійкого розвитку в життя є однією з обов'язкових передумов забезпечення зростання і сьогодні, і в майбутньому. У практичному посібнику «Методологія планування регіонального розвитку в Україні» відзначено, що «є кілька причин, чому участь зацікавлених сторін регіону у процесі розробки стратегії є важливою.

По-перше, участь різних зацікавлених сторін створює міжгалузевий підхід і забезпечує можливість розглянути кожне стратегічне питання з різних точок зору, що призводить до кращого розуміння умов розвитку і підвищення якості стратегії в цілому, а також її складових.

По-друге, залучення відповідних зацікавлених сторін, таких, як влада та лідери громадської думки, збільшує довіру до процесу розробки стратегії. Ця участь мотивує інших до участі, а також робить внесок в розбудову атмосфери довіри в регіоні, особливо щодо стратегічного планування та управління процесами розвитку.

По-третє, належна та своєчасна участь зацікавлених сторін у процесі підготовки регіональної стратегії створює почуття власності,¹ необхідне для успішної реалізації стратегії на засадах партнерства. Це особливо актуально в умовах дефіциту розвиткових ресурсів на рівні багатьох регіонів і більшості територіальних громад України. Участь широкого кола зацікавлених сторін може допомогти мобілізувати широкий спектр ресурсів, якими вони володіють – матеріальних, інтелектуальних, інформаційних тощо» [124].

В дослідженні [211, с. 98] зауважено, що «високий рівень участі громадян у розробці стратегій, врахування думки та позицій усіх зацікавлених сторін, по-перше, згуртовує жителів громади та формує усвідомлення кожного члена громади про власну причетність до вирішення питань місцевого значення, по-друге, забезпечує стійкість розробленої стратегії розвитку громади (навіть при зміні місцевої влади, громадяни не дозволять ігнорувати поставлені стратегічні цілі), по-третє, сприяє залученню додаткових місцевих ресурсів, як людських, так і фінансових, для досягнення цілей, задекларованих у стратегії розвитку». На нашу думку, ці доводи є цілком слушними і для залучення численних стейкхолдерів, зацікавлених груп і осіб до формування і вибору стратегічних пріоритетів стійкого розвитку міст.

Аналіз фахової літератури дозволяє стверджувати, що існують певні уніфіковані етапи розробки стратегії стійкого розвитку соціально-економічних систем. До найбільших етапів доцільно віднести: проведення стратегічного аналізу, формування стратегічної платформи, розробка стратегічних альтернатив у вигляді планів, проектів, програм. На наш погляд залучення

стейкхолдерів може відбуватися на всіх етапах розробки та реалізації стратегій стійкого розвитку міста. В роботі [115] визначено, що першими етапами, які необхідно здійснити задля забезпечення розвитку громади є створення ініціативної групи; проведення оцінки потреб громади; проведення аналізу зацікавлених сторін та безпосередньо розробка стратегічного плану. В роботі [58, с. 41] представлено 10 етапів розробки стратегії стійкого розвитку територіальних громад, а першим етапом визначено «організація роботи над стратегією», що передбачає створення робочої групи до якої можуть входити «депутати, фахівці виконавчих органів влади, представники бізнесструктур, громадськість та інші». Отже, вивчення потреб громади, які не обов'язково співпадуть із баченням органів місцевого самоврядування, є необхідним кроком у процесі розбудови стратегічного плану, що дозволить зробити стратегію максимально корисною для громади. Схожа послідовність етапів з розробки стратегії розвитку наведена в роботі [124]: офіційний запуск процесу розробки стратегії; створення команди розробників стратегії; мобілізація регіональних зацікавлених сторін.

Проведені дослідження дозволяють наголосити, що стратегічне управління стійким розвитком міста має відбуватися на засадах використання стейкхолдер-орієнтованого підходу. При цьому залучення стейкхолдерів доцільно здійснювати і на етапі стратегічного планування (а саме визначення візії, місії, системи цілей і завдань стійкого розвитку міста), і на етапах реалізації, впровадження змін, досягнення запланованих результатів. Етап стратегічного планування в роботі [12, с. 65] представлено як «етап формування концепції».

Важливим завданням є ідентифікація та повна характеристика стейкхолдерів, яка передує їхньому аналізу і є невід'ємною умовою стратегічного управління стійким розвитком. Важливо визначити, хто є зацікавленими сторонами, хто з них пріоритетними та домінуючими, від кого

залежатиме прийняття рішень та тривалість, ефективність його реалізації. Аналіз стейкхолдерів – це процес, за допомогою якого можна визначити та оцінити важливість ключових груп людей або організацій, які здатні вплинути на успішність діяльності компанії [105]. Аналіз стейкхолдерів - це процес, на основі якого можна виявити та оцінити основні зацікавлені групи людей або організацій, які впливають на фінансовогосподарську діяльність підприємства [233, с. 85]. Е. Фріман наголошував, що «ідентифікація й пріоритезація груп стейкхолдерів має певний алгоритм, що укладається в шість етапів: ідентифікація груп й індивідів → визначення ключових потреб кожної групи → аналіз інтересів і ступеню впливу кожної групи → формування плану заходів для управління очікуваннями стейкхолдерів → реалізація запланованих дій → аналіз результатів управління і повторення процесу (→ ідентифікація груп стейкхолдерів) [245].

Сучасні дослідники Ю.Ю. Гусева та М.В. Канцерович вважають, що аналіз зацікавлених сторін складається з наступних трьох етапів [60]:

по-перше, визначення всіх потенційних учасників процесу та накопичення відповідної інформації (їх ролі, сфери діяльності, інтереси, знання, очікування, рівні впливу). Основних стейкхолдерів, як правило, легко визначити. Це учасник (суб'єкт), який бере участь в ухваленні рішень, або граючий управлінську роль; той, хто впливає на результат (місцеві органи влади під керівництвом міського голови). Ідентифікація інших зацікавлених осіб зазвичай здійснюється шляхом опитування вже визначених стейкхолдерів. Їх список розширюється доти, поки всі потенційні зацікавлені сторони не будуть включені до реєстру;

по-друге, аналіз потенційного впливу кожного з числа стейкхолдерів. Класифікація їх таким чином, щоб визначити стратегічний підхід до управління. В процесі стратегічного управління стійким розвитком міста доцільно визначити широке коло зацікавлених сторін, що зумовлює необхідність оцінки

їх пріоритетності для того, щоб забезпечити ефективне застосування зусиль з комунікацій та управління їх очікуваннями;

по-третє, оцінювання ймовірності і типу реакції ключових зацікавлених сторін з метою планування впливу на них, щоб залучити їх підтримку або пом'якшити потенційні негативні наслідки.

В роботі [46] наголошено, що процедура аналізу стейкхолдерів має відбуватися за наступним алгоритмом: 1) ідентифікація стейкхолдерів; 2) визначення впливу ініціативи на стейкхолдерів, а також вплив цих осіб / груп на ініціативу; 3) визначення можливих типів співпраць стейкхолдерів; 4) побудова плану залучення стейкхолдерів, виходячи із типу співпраці та етапу ініціативи.

У свою чергу, Н.Я.Шкроміда наголошує: «Аналіз стейкхолдерів суб'єктів господарювання включає такі основні етапи:

1) ідентифікація - встановлення кола осіб та організацій, що мають інтерес і впливають на діяльність підприємства;

2) систематизація їх за однорідними ознаками, групами впливу та збір інформації про них;

3) оцінка їх цілей і завдань;

4) формування стратегії подальшої успішної діяльності та встановлення механізмів і способів господарювання, які б задовольняли всіх учасників» [233].

На наш погляд кількість виділених етапів не є критичним чинником. Головне, що зміст послідовних дій збігається. Ми погоджуємося із автором роботи [139], яка зауважує, що аналіз рівня впливу груп стейкхолдерів є інструментом ідентифікації:

– первинних й вторинних, внутрішніх й зовнішніх заінтересованих сторін, рівня їхнього залучення й причетності; типу або ступеня участі; інтересів і цілей заінтересованих сторін щодо конкретних проблем; моделей і контекстів взаємодії заінтересованих сторін (сумісні або конфліктні);

– заінтересованих сторін, що є причетними до конфліктів; точок зору заінтересованих сторін на проблеми території й стратегії врегулювання та нейтралізації конфліктів;

– політик і проектів (прибуткових й збиткових, потенційних компромісів і конфліктів), ризиків і конкретних заходів; розподільчих і соціальних наслідків життєдіяльності; фактичних ресурсів, що заінтересовані сторони можуть надати для реалізації конкретних ініціатив;

– проектів державно-приватного партнерства (на засадах компромісу між стратегічними цілями держави й інтересами груп стейкхолдерів), направлених на ефективний, справедливий і сталий розвиток території [139, с. 171].

Таким чином теорія стейкхолдерів сприяє ідентифікації ключових відмінностей між ними, областей потенційних конфліктів, а також шляхів їх нейтралізації, розробці адекватних заходів, направлених на більш ефективне управління територією. В цілому теорія і практика заінтересованих сторін перспективні в сенсі систематичного залучення до процесів управління нових учасників і прагматичного фокусування на вирішенні проблем.

Аналіз фахової літератури дозволяє визначити, що існує певна кількість моделей аналізу стейкхолдерів. Найбільш часто згадувані такі: матриця «влада / інтерес», матриця «влада / динамізм», модель Мітчелла, карта зацікавлених сторін. У той же час, окремі фахівці пропонують для аналізу стейкхолдерів використовувати і інші моделі. В додатку Б табл. Б.2 представлено порівняльний аналіз моделей оцінки стейкхолдерів.

Проведене дослідження моделей оцінки стейкхолдерів дозволяє зробити наступні висновки: (1) кожен з представлених методів виходить із мети оцінки та наявної інформації, яка може бути зібрана та опрацьована; (2) частіше за все стейкхолдерів розділяють на 4 групи відповідно до двох критеріїв; (3) вибір критеріїв обумовлюється у подальшому напрямками взаємодії та співпраці з зацікавленими сторонами; (4) результатом аналізу є вибір стратегії співпраці,

взаємодії та обґрунтування конкретних управлінських інструментів стосовно кожної окремої групи.

Отже, методи оцінки та аналізу зацікавлених сторін використовуються «з метою виявлення можливих протиріч та конфліктів між зацікавленими сторонами, їх сили, вагомості, терміновості та, відповідно, пріоритетності для вирішення» [184, с. 350]. Важливо не залишити оцінку та аналіз без подальших рішень і дій. На їх основі необхідно обґрунтувати стратегії комунікації, взаємодії, залучення. Для вирішення питання залучення стейкхолдерів до процесу формування стратегії стійкого розвитку міст ми вважаємо, що найбільш доцільною буде модель Мітчелла. Велика кількість зацікавлених сторін, їх різноманітність інтересів, очікувань та рівень їх готовності стати активними учасниками міських процесів розвитку обумовлює розподіл на більшу кількість груп. П.Т. Бубенко наголошує, що «партисипативність визначено одним з ключових принципів здійснення позитивних трансформаційних змін в руслі сталого міського розвитку, що передбачає залучення широкої участі всіх відповідних стейкхолдерів на всіх етапах процесів формування, планування та здійснення міської політики, від розробки концепції до складання бюджету, реалізації, моніторингу та оцінки» [37, с. 42]. І ми цілком з цим згодні.

Важливе зауваження зроблено в роботі Л.А. Нохріної [139]: «Територіальні співтовариства неідентичні і складно структуровані. При ідентифікації потреб і пріоритетів місцевих жителів слід враховувати відмінності «соціального домінування», оскільки більш забезпечені члени співтовариства, як правило, більш упевнені в думках і висловах, мають більше часу для комунікацій і більш вільний доступу до комунікаційних інструментів (телефони, електронна пошта, транспортні засоби, тощо). Цілеспрямований аналіз структури територіальної громади сприяє ідентифікації пріоритетів всіх шарів співтовариства, оскільки потреби бідного населення можуть істотно

відрізняться. При цьому соціально-економічні дослідження, як і оцінка ресурсів, повинні бути гендерно-орієнтованими. Залучення до діалогу територіальної громади детерміноване трьома чинниками. По-перше, ресурси даної території (включаючи робочі місця) привертають відвідувачів. По-друге, сприяння місцевих жителів зумовлює результативність будь-якої діяльності, включаючи сталий розвиток туризму. По-третє, автентичні звичаї і традиційні знання часто є ключовими компонентами навчання і формування досвіду відвідувачів території».

Цікава класифікація участі громадян у суспільному житті наводиться в посібнику для тренерів з розвитку громади [4, с. 7-8]:

1) пасивна участь – люди беруть участь в громадській роботі вже просто слухаючи виступ адміністратора, менеджера, лідера, у якому презентується будь-який проект, міститься звіт про результати проведеної членами громади роботи і таке інше. Пасивна участь є однобічною, тому, що думка пасивного учасника по обговорюваних питаннях не вислуховується;

2) участь в наданні інформації – кожний член суспільства має свій досвід життя в громаді, він є носієм інформації, аналіз якої дозволить зацікавленим особам визначити найбільш актуальні проблеми місцевого соціуму й шляхи їхнього вирішення. Беручи участь в різних видах опитувань, анкетувань як реципієнт, опитуваний опосередковано впливає на процес прийняття відповідних рішень;

3) участь шляхом консультування – члени громади іноді звертаються за консультативною допомогою до фахівців у державні або громадські організації. Цей процес не припускає жодної їхньої думки в прийнятті рішень. Однак це участь, оскільки знання, отриманні шляхом консультування, члени громади використовують для поліпшення свого життя або життя оточуючих їх людей;

4) участь за матеріальні стимули – громадяни беруть участь в реалізації соціальної програми за винагороду (гроші, речі). Цей вид участі значно впливає

на процеси розвитку громади. Люди виконують різні види робіт, приймають відповідні рішення, однак при цьому, як правило, втрачають інтерес, якщо матеріальний стимул зникає;

5) функціональна участь – передбачає вирішення заздалегідь передбачених завдань соціального проекту. Для цього ініціатори або фасілітатори проекту створюють певні групи, які вносять безпосередні зміни в життя громади;

6) участь шляхом взаємодії (інтерактивна участь) – цей рівень участі відбувається шляхом спільного аналізу, результатом якого стає план дії та формування нових місцевих інституцій чи зміцнення вже існуючої системи;

7) самообілізація – члени громади висувають власні ініціативи щодо до змін існуючої системи та укладають угоди з зовнішніми інституціями задля отримання необхідних ресурсів та технічної допомоги і зберігають контроль над їх використанням.

Ми вважаємо, що поєднання результатів оцінки стейкхолдерів за моделлю Мітчелла із представленою класифікацією дозволить більш ґрунтовно розробити стратегії взаємодії, залучення та обрати інструменти впливу на ту чи іншу групу у процесі стратегічного планування стійкого розвитку міста. Такий підхід надасть більш повну і детальну інформацію щодо характеристик зацікавлених сторін; дозволить визначити їх рівень влади, інтересів, наявних ресурсів тощо; обґрунтує вибір стратегії комунікації і взаємодії з розподілом повноважень і відповідальності. «Метою взаємодії з зацікавленими сторонами є правильний вибір напряму стратегічного розвитку міста, вибір шляхів удосконалення його діяльності та досягнення такого рівня сталого розвитку, від якого виграють всі: держава, регіон, місто, його стейкхолдери та суспільство» [114, с. 299]. Побудова діалогу, взаємодії та партнерства стане дієвим та ефективним методом реалізації цілей і завдань розвитку, дозволить сфокусувати

увагу на конкретних проблемах, учасниках, наявних ресурсах і можливостях для змін, що найбільш актуально в контексті управління стійким розвитком.

Важливо відзначити, що конкретизація і аналіз зацікавлених сторін є практичним інструментом визначення і залучення реальних партнерів до реалізації сформульованої стратегії, є процесом формалізації партнерства. Аналіз зацікавлених сторін дозволяє визначити [115]: ключових гравців, які потенційно готові допомагати або заважати здійснювати діяльність; ресурси та додаткові можливості, що можна залучити від них; ризики, що можуть виникнути в наслідок певних дій (або їх відсутності) з їхнього боку; наскільки необхідно реагувати на дії зацікавлених сторін (в залежності від рівня впливу); базові стратегії взаємодії. Аналітичні дослідження дозволяють визначити наскільки активно та часто різні стейкхолдери приймають участь у процесах стратегічного планування та впровадження в життя визначених стратегічних пріоритетів. Так, в роботі [211, с. 97] представлено рейтинг зацікавлених сторін, які долучалися до планування стратегії в об'єднаних територіальних громадах – партнери проекту DESPO (рис. 1.8).

Дані наведені на рис. 1.8 доводять можливість залучення стейкхолдерів до процесів стратегічного планування та актуалізують важливість впровадження підходів партисипативного управління, обґрунтовують необхідність вибору методів і форм. Вже сьогодні на рівні міських громад використовується партисипативне бюджетування – формування бюджетів участі. Отже, активне залучення всіх суб'єктів (особливо активних представників місцевої громади, бізнес-середовища) є важливим кроком визначення та пріоритезації інтересів, які у подальшому будуть враховані в процесі розробки стратегії розвитку міста та її реалізації. Маємо наголосити, що партисипативне управління є одним із сучасних ефективних методів управління, яке уможливорює децентралізацію управління, його демократизацію, базується на участь стейкхолдерів в

управлінні, на ефективному використанні потенціалу людських ресурсів для їх розвитку та розвитку соціально-економічної системи міста.



Рис. 1.8. Рівень залученості стейкхолдерів до розробки стратегій місцевого розвитку (%) [211]

Таким чином, «для забезпечення в місті реального самоврядування, що відповідає стратегії сталого розвитку, необхідно впроваджувати нові дієві методи в управлінську діяльність міської влади, її роботу з населенням, підприємствами й організаціями. Це вимагатиме від влади міста посилення комунікації з кожним його мешканцем, компетентності, володіння навиками менеджменту й маркетингу» [132]. Основними інструментами, які можливо використовувати, є опитування, анкетування, фокус-групи, експертні ради, громадські слухання, спостереження, конференції, брифінги, семінари, прес-конференції тощо. У той же час, кожен інструмент має власні переваги і обмеження використання. Необхідно обґрунтовувати доцільність вибору, застосування у відповідності до сформульованих гіпотез, цілей і завдань; обов'язково оцінювати економічну доцільність використання.

Залучення різних суб'єктів місцевого розвитку до процесу стратегічного планування структурує і організовує територіальну громаду. У процесі

спільного обговорення загальних проблем і роботи над пошуком шляхів їх розв'язання люди і організації починають краще розуміти один одного. З'являється можливість зіставлення та узгодження своїх інтересів з інтересами інших груп і територіальної громади в цілому. За рахунок цього відбувається консолідація активної частини територіальної громади на основі усвідомлення загальних інтересів, у людей з'являються нові зацікавленості й можливості. Сучасне управління стійким розвитком міста потребує впровадження інноваційних підходів. Вбачається за доцільне, як впроваджувати адаптований світовий (європейський) досвід, так і відшукувати власні нестандартні методи для вирішення численних проблем. Таким чином, ми акцентуємо увагу на тому, що однією з найважливіших передумов впровадження принципів стійкого розвитку у процес стратегічного управління містом має базуватися на активізації всіх суб'єктів, всіх зацікавлених сторін, представників різноманітних об'єднань і угруповань. Задля цього доцільно обирати та раціонально використовувати певні методи, форми та інструменти.

Вивчення та узагальнення досвіду впровадження стратегічного управління в нашій державі, її регіонах та на місцевому рівні призводить до розуміння того, що здійснювались важливі та правильні кроки, впроваджувались дієві інструменти, удосконалювалися методи, але, нажаль, реальних практичних досягнень замало. Сформовані стратегії соціально-економічних систем різних рівнів залишались формальними і не ставали тими, що зрушують наявний стан речей, спрямовують різноманітних стейкхолдерів до досягнення визначених стратегічних пріоритетів, прописаних планів і проектів. У той же час, досвід останніх років щодо створення об'єднаних територіальних громад, планування їх розвитку, формування громадських бюджетів та перші кроки реалізації визначених цілей надихає і свідчить про можливість і доцільність стратегічного підходу в управлінні. Аналіз процесів, які супроводжують створення і планування розвитку ОТГ (в тому числі і особиста

участь в цих процесах) доводить першу і найголовнішу відмінність – реальні дії з проведення зборів мешканців, їх опитування, інформування та залучення до обговорень. Маємо наголосити, що такі методи дозволяють визначити певну систему цінностей, яка поділяється більшістю мешканців ОТГ (або найбільш активною частиною жителів). Вважаємо за необхідне в якості ключової передумови впровадження стратегічного управління стійким розвитком міста визначити наявну систему цінностей як мешканців (жителів) міста, так і специфічність ціннісних орієнтацій ключових стейкхолдерів стратегічного управління містом. Як визначено в роботі професора Д.В. Карамішева «система цінностей – це ознака самоідентифікації суспільства» [92].

Однією з найбільших передумов до впровадження стратегічного підходу до розробки і реалізації стратегії сталого розвитку міст України має стати зміна способів мислення та діяльності. Як визначено в роботі [165, с. 7] це забезпечить:

- перехід від розробки і виконання незмінного плану, що швидко втрачає актуальність, до оперування системою, яка легко адаптується та постійно вдосконалюється;
- перехід від визнання виключно державної/місцевої влади відповідальною за розвиток до визнання відповідальним цілого суспільства;
- перехід від централізованого і контрольованого процесу прийняття рішень до децентралізованого планування розвитку, розподілу можливостей та результатів, прозорих переговорів, співпраці та узгоджених дій;
- перехід від спрямованості на конкретний продукт (проекти чи закони) до зорієнтованості на результат (широкий вплив) та якість процесів залучення й управління;
- перехід від високо затратних проектів і залежності від зовнішньої допомоги до розвитку, стимульованого зсередини та фінансованого за рахунок власних джерел.

Спосіб мислення, спосіб віддзеркалення дійсності у свідомості людини є її цінностями – невидимою основою, що визначає поведінку. Саме цінності пояснюють різницю поведінки людей, які живуть у майже однакових умовах – в одному місці, у схожих житлових будинках, приблизно однакового рівня доходу, в «суцільному одноманітному світі». Зміна способу мислення і діяльності пов'язана із тим, що «людина має стати суб'єктом, активним творцем, а не жорстко детермінованим елементом системи на який справляє вплив певний суб'єкт управління» [192].

Опрацювання численних джерел інформації дозволяє стверджувати, що різні фахівці, науковці, дослідники під цінностями розуміють досить різні сенси (рис. 1.9).

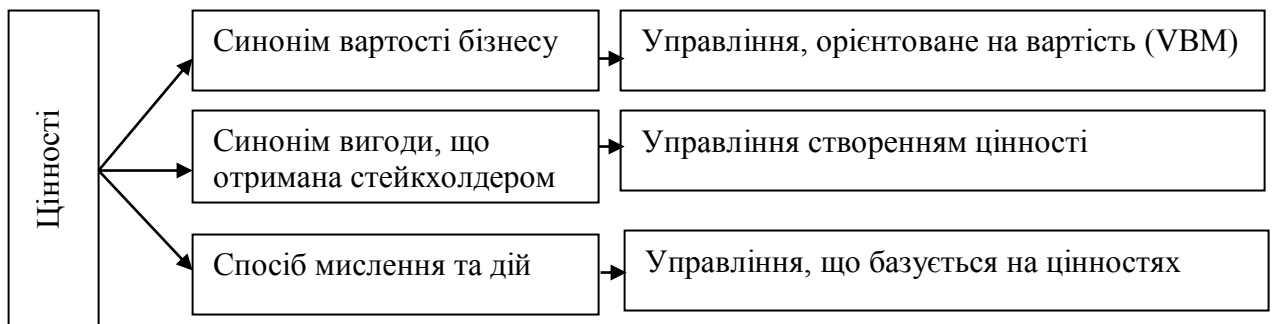


Рис. 1.9. Підходи до розуміння категорії «цінності»

Складено автором [85]

Відзначаючи, що місто є специфічною соціально-економічною системою, яка формується унікальною спільнотою людей (мешканців) і територією, здатна до самоорганізації та передбачає співпрацю різних стейкхолдерів задля досягнення стійкого розвитку, ми наголошуємо на відмінностях саме у способах мислення населення, яке мешкає на даній території.

Можна виокремити декілька підходів до розуміння поняття «цінність». Згідно з одним із них акцент зроблено на здатності речей, явищ, процесів поставати засобом задоволення потреб та інтересів суспільства, сприяти суспільному прогресу і всебічному розвитку особистості. Другий підхід до розуміння цінностей акцентує на значущості речей, явищ, процесів для

життєдіяльності соціуму та окремої особистості. О.А. Стасевська зауважує, що «характерною особливістю ще одного підходу є розуміння цінності як специфічного утворення суспільної та індивідуальної свідомості – це ідеали, узагальнені уявлення про блага, щось стабільно значуще, яким віддається перевага, а також вони є ідеальними критеріями оцінювання і орієнтаціями особистості та суспільства» [192, с. 64]. В роботі [155, с. 74] наголошено, що «проблема цінностей завжди виступає на першому місці в перехідні періоди суспільного розвитку. Саме такий час переживає сьогодні наше суспільство, з його нестабільністю, різкими соціальними зрушеннями, дезорієнтацією і дезідентифікацією особи».

Дане дослідження спрямовано на удосконалення процесів стратегічного управління стійким розвитком міст в яких вагомого значення набувають різноманітні взаємодії між різними суб'єктами (стейкхолдерами). Процеси залучення зацікавлених сторін до різних аспектів розробки чи реалізації стратегії можуть розглядатися як соціальні дії, які потребують осмислення категорій потреб, інтересів, прагнень, ціннісних орієнтирів. Саме цим продиктована необхідність розмежування категорій «цінність», «потреба» та «інтерес». Результати нашого дослідження представлено на рис. 1.10.

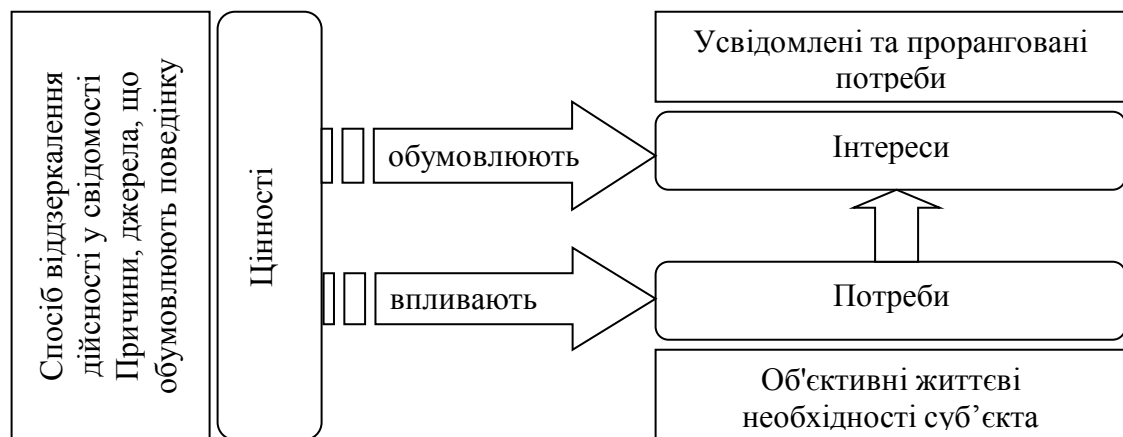


Рис. 1.10. Співвідношення категорій «цінності», «потреби», «інтереси»

Складено автором [85]

Опрацювання численних джерел інформації [6], [14], [26], [48], [49], [89], [176], [192], дозволяє визначити, що цінності зумовлюють потреби та інтереси. Саме через потреби та інтереси ідеї і цінності перетворюються на реальні кроки та дії, відбиваються у поведінці. Так, потреби є дуже важливими. Людина розвивається, коли може задовольнити власні потреби. І які б не були потреби, вони є дуже важливими. Тобто цінності людини відображують її потреби, які, у свою чергу, обумовлюють етап розвитку на якому вона знаходиться. Цінності – загальнолюдські, суспільні, особистісні – є широким поняттям, що являє собою системотворчий чинник цілісності, єдності та розвитку, а також має суттєве значення для формування будь-якої соціальної спільноти, нації або окремого індивіда [92]. Цінності є невід’ємним атрибутом внутрішнього світу особистості, його індивідуального буття, а також вони певною мірою наділені повторюваністю, що і розкриває їх соціальну природу. Цінності поряд із потребами та інтересами є важливим зв’язуючим елементом між суспільством та індивідом. Цінності – своєрідні духовні опори, які впорядковують дійсність, привносять в неї певний смисл та оціночні моменти. Треба враховувати, що цінності, як і потреби, можуть бути матеріальними і духовними, суспільними і особистісними, пріоритетними і другорядними [176, с. 64].

Під цінностями слід розуміти певну характеристику суспільної свідомості, сприйняття дійсності товариством, колективних та індивідуальних особистісних орієнтацій, що мають яскраво виражену соціальну природу та націленість на розвиток чи то суспільства, чи окремої особистості [92]. Цінність виражає спосіб існування особистості, причому різні цінності мають для неї різне значення і з цим пов’язана ієрархія цінностей [155 с. 75]. Як і самі цінності, їхня ієрархічна структура має конкретно-історичний і особовий характер. Одні і ті самі предмети і явища для різних людей можуть становити неоднакову цінність, так само як і в різний час у однієї і тієї самої людини.

Жосеп Субірос пропонує ставитися до кожного міста як до «втілення і трансляції певних кодів, цінностей, політичних та культурних правил, що полегшують сприйняття визначених форм колективного життя та соціальної згуртованості» [127, с. 12]. Кожне місто є такою собі «соціальною турбіною» і водночас духовним павутинням, мережею, міксом, простором, де різні за своїми характеристиками, звичками, виглядом та походженням люди, люди різних професій та занять живуть разом. Якщо такої гетерогенності немає, то немає й міста. Однак міста не буде й тоді, якщо ця гетерогенність не має чи не утворює спільних значень, просторів, моментів зустрічей, колективного життя та спільної пам'яті, цілей, що поділяються всіма, дискусій чи святкувань.

Визначення системи домінуючих цінностей має стати обов'язковим компонентом процесу формування стратегії розвитку міста. Цінності – це принципи, правила, норми, відповідно до яких територіальна громада, область, місто розвиваються. Можливість досягнення більш високої якості життя, готовність різноманітних стейкхолдерів міста брати участь як у процесах формування стратегічних пріоритетів, так і у безпосередній реалізації обраних проектів і планів безпосередньо залежить від наявного рівня цінностей (причому у різних зацікавлених сторін домінуючою може бути та чи інша ціннісна парадигма). З одного боку, бажання досягти високого рівня та якості життя буде притаманне кожній територіальній громаді міста, а з іншого – кожна громада розуміє зовсім різні конкретні речі, що мають бути зроблені під час досягнення такої стратегічної мети. Ми наголошуємо, що формування та вибір стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку кожного міста України залежить не лише від ресурсного та фінансового стану, а й від сформованого домінуючого ціннісного фону людського потенціалу міста.

Проведене дослідження показало наявність великої кількості підходів до класифікації, систематизації, дослідження і управління містами України. У той же час, ми вважаємо, що система цінностей яка сформувалася та є домінуючою

серед місцевої громади залежить від того, яка саме історична передумова сприяла появі, функціонуванню та розвитку населеного пункту. Необхідно приділити більше уваги врахуванню специфіки міст України з точки зору ціннісної, культурної, духовної самоідентифікації. Час довів, що недостатньо в якості ключових передумов формування стратегічних планів і програм враховувати численні соціально-економічні показники та зрушення. Все більшої уваги необхідно приділяти емоційному забарвленню та суб'єктивним відчуттям мешканців (населення). Один і той самий результат, що був досягнутий в процесі управління функціонуванням і розвитком міста, може бути зовсім по різному оцінений чи сприйнятий населенням або місцевою громадою в різних містах, що зумовлено саме системою цінностей.

Найбільш доцільним підходом до групування міських поселень, на нашу думку, є еволюційний аспект виникнення. Даний аспект відображує специфіку формування не лише економічного профілю місцевої системи, а й культури, способу мислення, основу свідомості і поведінки мешканців конкретного міста. Так, наприклад, міста, що історично виникали та формувалися як осередки історико-культурного потенціалу країни серед найбільших цінностей, що формували світогляд місцевих жителів, завжди несли збереження ритуалів, певної культури, унікальних традицій. У свою чергу, міста, які є осередками транспортної інфраструктури – ефективність, раціональність, швидкі зміни тощо. Проведене дослідження дозволяє запропонувати підхід до класифікації (систематизації) міст України за історичним аспектом виникнення та ціннісним профілем громади, що уможливує позиціонування регіонів та міст і обґрунтовує нагальність впровадження партисипативного управління (табл. 1.8). Було проаналізовано та співставлено систему цінностей різних рівнів за моделлю К. Грейвза, Ф. Бекона та К. Коуоном (інтегральний підхід «Спіральна динаміка» [152], [240]) із відповідними групами міських поселень, які розділені за історичним аспектом виникнення. Найбільш важливі цінності певного рівня

представлено трьома знаками «+». Відповідно цінності, які не отримали ніякого знаку не є домінуючими для відповідної місцевої громади.

Таблиця 1.8

Матриця діагностики ціннісних профілів громади міст

Цінності \ Групування міст	Міста центри розселення	Міста з промисловими функціями	Міста транспортної інфраструктури	Міста рекреаційної та оздоровчої інфраструктури	Міста природного та історико-культурного потенціалу	Міста осередки сільськогосподарських районів
Традиції. Безпека. Колективні інтереси. Підтримка та турбота. Родинні зв'язки. Всі відповідають за все. Правила, ритуали, обмеження, які є обов'язковими для виконання.	+				++	+++
Влада через наказ. Конкуренція, ризик, війна. Подвиг, який приносить результат. Правил, причин та наслідків не існує. Особиста відповідальність лідера (управлінця).	+++	++	+	+	+	++
Стабільність та порядок. Організованість. Дисципліна і самодисципліна. Мораль. Ієрархія. Ролі та правила поведінки. Справедливість і честь. Колективні інтереси.	++	+++	++	+	++	+
Успіх, ефективність, креативність, інноваційність. Швидкість. Знання. Раціональність, пізнавальність, альтернативність. Стратегічність і технологічність. Підприємливість і самостійність.	++	+	+++	++	+	
Діалог. Співробітництво. Довіра та щирість. Толерантність. Важлива думка кожного.				++		

Складено автором [86]

Дана матриця наочно показує, які різняться цінності мешканців та представників різних груп стейкхолдерів у різних містах України. Це, у свою чергу, доводить важливість та нагальність усвідомленого вибору управлінських інструментів, які мають бути застосовані під час реалізації процесу стратегічного управління (від етапів формування стратегій до етапів практичної реалізації обраних стратегічних завдань, проектів та програм). Маємо наголосити, що зміна парадигми управління, новітнє сприйняття міста, намагання залучити велику кількість стейкхолдерів до різноманітних управлінських процесів обумовлює необхідність пошуку та впровадження організаційних методів, які б були не формальними, а такими, які б дійсно об'єднали громаду міста, зробили кожного мешканця суб'єктом і сприяли

гармонізації інтересів та уможлиблювали їх досягнення. Доходимо висновку, що від того яка саме «картина світу» або система цінностей є домінуючою для певної групи стейкхолдерів мають обиратися інструменти і методи здійснення управлінського впливу, форми реалізації залучення групи зацікавлених осіб до обговорень і прийняття рішень, розподілу відповідальності та рівень залучення до здійснення конкретних проектів та запланованих заходів. Вся інформація, розрахована на конкретну людину або групу, вибір стилю комунікації та співпраці мають відповідати системі цінностей або парадигмі мислення. Саме зміна ціннісних орієнтацій та формування нової системи цінностей громадян може бути не лише передумовою збільшення коефіцієнту реалізації розроблених стратегій, а й стати чинником інституціональних перетворень в українському соціумі [92].

Сьогодні спостерігається стійка тенденція до затребуваності нових форм і методів управління, об'єднання, залучення, взаємодії, співпраці з боку представників органів місцевого самоврядування. Експерти і фахівці, які допомагають впроваджувати зміни, розробляти стратегії соціально-економічного розвитку міст наголошують на необхідності включення до даних процесів місцевої громади, представників бізнесу, громадських об'єднань та інших зацікавлених сторін. У той же час, в різних містах спостерігається різний рівень включеності стейкхолдерів до процесів, що відбуваються, різна ступінь готовності до сумісних зусиль, суттєво різняться очікування представників зацікавлених сторін від участі у таких взаємодіях. Отже, місцеві голови разом із своїми командами намагаються віднайти дієві та результативні методи управління, зрозуміти причини та наслідки від використання того чи іншого управлінського інструменту саме у своїй громаді. Використання еволюційної моделі формування ціннісного профілю громади дозволяє у подальшому розробити перелік рекомендацій щодо вибору організаційних інструментів, які

доцільно використовувати у процесі формування стратегії соціально-економічного розвитку міст відповідно до спектру цінностей стейкхолдера.

Висновки за першим розділом

1. В роботі представлено місце міст у забезпеченні соціально-економічного розвитку країни та її регіонів, що дозволяє стверджувати про зростання їх значущості у контексті забезпечення системного розвитку і зміни парадигми управління в бік найменших елементів системи. Дослідження сутності категорії «управління» дозволяє відзначити необхідність зростання управлінських компетенцій, які зроблять більш ефективними ключові процеси та реалізацію основних завдань, обґрунтують вибір управлінських інструментів та нададуть підґрунтя управлінським рішенням. Опрацювання різних підходів спеціалістів до визначення сутності категорія «місто» дозволяє стверджувати про зміну певних акцентів у контексті здійснення управлінської діяльності. Необхідне прийняття кожного місцевого жителя як суб'єкта, який є відповідальним за майбутнє розвитку системи, має приймати активну участь в житті громади, та набуває власної відповідальності за майбутнє.

В роботі доведено, що сучасний розвиток міста має бути стійким, отже збалансованим за трьома основними напрямками (економічним, екологічним та соціальним); таким, що відповідає потребам сучасності і не порушує інтересів майбутніх поколінь (базуватися на розвиненому стратегічному мисленні різних стейкхолдерів, які є безпосередніми суб'єктами його планування та досягнення). Управління розвитком міста неможливе без врахування досягнутого рівня розвитку кожного суб'єкту та кожного елементу даної складної системи. Враховуючи зміну статусу кожного мешканця і набуття ним усвідомлення власної суб'єктності, можна свідчити, що рівень розвитку як окремого жителя, так і місцевої громади в цілому, готовність до навчання, змін

та придбання нових компетенцій, набуває особливого значення у процесах впровадження засад стійкого розвитку міста.

2. Конкретизовано ключових стейкхолдерів місцевого розвитку та визначено переваги від активного залучення їх до процесів стратегічного управління соціально-економічним розвитком міст. Розроблено концептуальний підхід до визначення сутності «стратегічного управління стійким розвитком міста», яке спирається на уточнений зміст процесу управління і базується на використанні системного і стратегічного мислення; враховує важливість визначення ключових зацікавлених сторін та їх домінуючої системи цінностей, які візьмуть на себе відповідальність за формування і досягнення стратегічних цілей і завдань, їх пріоритезацію в контексті забезпечення відповідного рівня інноваційності та створення доданої вартості у довгому ланцюзі; ґрунтується на ретельному стратегічному аналізі передумов, факторів, трендів поведінки надсистеми та внутрішніх елементів системи; формує стратегію і реалізує стратегічні рішення, досягає стратегічних завдань на основі співробітництва, впровадження положень, методів та інструментів стейкхолдер-орієнтованого підходу. Систематизовано переваги та недоліки від практичного впровадження стратегічного управління соціально-економічним розвитком міст, доведено, що саме стратегічне управління може спричинити відповідні зміни у свідомості всіх стейкхолдерів та сприяти соціально-економічному та суспільно-політичному розвитку відповідних територіальних громад.

3. Сформовано модель ключових тенденцій та трендів, що впливають на розвиток міста і є передумовами формування стратегії стійкого розвитку міст, яка є підґрунтям впровадження проактивного управління стратегічним соціально-економічним розвитком міст і спирається одночасно на глобальні тренди та специфічні внутрішні процеси. Проведено порівняльний аналіз моделей оцінки стейкхолдерів, за критеріями сутності самої моделі, потенційного результату, що може бути отриманий та можливості застосування

у процесах управління регіональним та місцевим розвитком. Наголошено, що аналіз стейкхолдерів є практичним інструментом визначення і залучення реальних партнерів до реалізації сформульованої стратегії, є процесом формалізації партнерства.

Проведене дослідження показало, що успіх формування і реалізації стратегії стійкого розвитку міста безпосередньо залежить від ключової передумови – наявної системи цінностей як мешканців (жителів) міста, так і специфічність ціннісних орієнтацій ключових стейкхолдерів стратегічного управління містом. Практичне впровадження стейкхолдер-орієнтованого стратегічного управління безпосередньо залежить від того, яка саме система цінностей є домінуючою для певної групи стейкхолдерів, що зумовить вибір інструментів і методів здійснення управлінського впливу, форми співробітництва, розподілу відповідальності та рівень залучення до здійснення конкретних проєктів та запланованих заходів. Доведено, що ефективне управління процесом формування стратегії стійкого розвитку міста потребує не лише врахування економічних передумов, а й удосконалення організаційного забезпечення.

Основні результати даного розділу опубліковані в роботах [76],[77],[79], [80], [81], [84], [85], [86].