

РОЗДІЛ 3

ЦІННІСНІ ОРІЄНТИРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТ УКРАЇНИ

3.1 Ціннісне підґрунтя формування стратегії стійкого розвитку міст України

Трансформаційні процеси, які відбуваються сьогодні в країні в цілому, та на рівні окремих соціально-економічних систем, що включені до неї, потребують усвідомлення наявної системи цінностей та такої, яка зробить можливими та ефективними ці зміни. Саме зміни і трансформації, які є швидкими та неминучими, створюють передумови необхідності змін форм і методів управління на всіх рівнях. В.В. Белявцева наголошує: «змінюється характер людського буття, специфіка «людського фактора», в якому ціннісні орієнтації значно підвищують свою роль, підсилюючи активність або створюючи бар'єри на шляху розвитку» [23, с. 90]. Саме потреба суспільства в розвитку, самовідтворенні та стабільності підвищує інтерес до ціннісного аспекту в управлінні [45]. Д.В. Карамішев у своїй роботі визначає: «Актуалізація ціннісних вимірів набуває особливого значення в суспільстві, у якому знецінюються традиції та міжпоколінні зв'язки й ідеологічні настанови якого підлягають деформації, незважаючи на те, що різні покоління природно мають дещо різні системи цінностей, оскільки система цінностей нового покоління формується вже в інших умовах, ніж попереднього. Проте, з одного боку, сьогоднішня соціально-економічна та політична ситуація в країні є нестабільною, неоднозначною, такою, що складно приймається громадою та відбивається перманентними кризовими наслідками, формує нову систему цінностей, яка відкидає стару, з іншого – нова система цінностей формується під впливом ситуативних чинників різної інтенсивності, вплив яких має переважно штучний, а іноді й насаджуваний ззовні характер» [92]. У свою

чергу, О.А. Удод наголошує: «Ми переживаємо найрадикальнішу трансформацію суспільства. Відбувається важкий і болісний процес переосмислення системи цінностей. Різко зріс інтерес до історії, наочно розмежувались оптимістичний і песимістичний підходи до історичної спадщини» [205]. Слушна і важлива думка наведена в роботі Г. Дашутіна і М. Міхальченка, що «для України пошук нової системи ідеалів і орієнтирів є сьогодні складним, але важливим завданням. Без цього етапу пізнавального і світоглядного пошуку неможливо розробити програми економічних, політичних, освітянських та інших реформ, подолати системну кризу, яка розхитує суспільну будівлю» [63, с. 12].

Не можна казати, що проблематика управління на основі цінностей є новою, навіть у контексті управління соціально-економічними системами більших рівнів (держав, регіонів, економічних та політичних об'єднань тощо). Так, наприклад, з 1981 р. активно функціонує та досліджує цінності The World Values Survey [262]. Інтегровані дослідження, які проводяться цією організацією, спрямовані на визначення того, як змінюється світогляд людей під час соціокультурних, економічних та політичних змін. Результати опитувань дозволяють дійти висновків як щодо специфіки різних країн і суспільств, так і стосовно напрямів змін у властивих їм цінностях. На їхній основі вчені намагаються аналізувати витoki змін, а також розгледіти можливі шляхи стимулювання позитивних змін [239]. Доволі відомою є методика дослідження цінностей за шкалою Мілтона Рокіча [258], за якою всі цінності розділяються на дві групи (або два типи): цінності-цілі (або термальні цінності) – найбільш бажані особистістю кінцеві цілі існування, кінцевий очікуваний стан, що визначають довготривалі перспективи життя та усталені норми поведінки; цінності-засоби (або інструментальні цінності) – способи поведінки особистості, засоби реалізації та досягнення термальних цінностей. В роботі [92] представлено ієрархію цінностей населення України за шкалою М. Рокіча (табл. 3.1). Основні висновки, що зроблені на основі даного дослідження: українське суспільство тяжіє до системи цінностей, яка має матеріальне

походження; так звані постматеріалістичні цінності є похідними та відбивають сучасні тенденції розвитку в країні. У той же час, «в Україні ситуація ускладнюється тим, що тут відбувається перехід від суспільства, в якому усім його членам були прописані жорстко задані правила і моделі поведінки, до суспільства, де визначальними мають стати механізми соціального регулювання, засновані на індивідуальному виборі та індивідуальній відповідальності, особистих цінностях і перевагах» [218, с.10].

Таблиця 3.1

Проранговані цінності населення України за шкалою М. Рокича [92]

Цінність	Рангова позиція
Життя та здоров'я	1
Безпека та стабільність	2
Сім'я й родинні зв'язки	3
Добробут і якість життя	4
Робота й діяльність	5
Інформація й комунікації	6
Права й громадянські свободи	7
Освіта і культура	8
Мобільність і відпочинок	9

Кінцевою метою змін у суспільстві є досягнення його поступового, збалансованого, сталого розвитку. Спираючись на це, слід зауважити, що сучасній Україні треба здійснити пошук оптимального співвідношення політичної, економічної та соціальної складових державної політики, для того щоб досягти саме тих ціннісних орієнтирів, які, з одного боку, традиційно притаманні суспільству, що їх сприймає, та які налаштовують українське суспільство на розвиток и досягнення добробуту, а з іншого – сприяють інноваційному мисленню, інтеграційним процесам, зростанню обсягів інвестицій у власний ресурсний потенціал [92].

Г. Хофстед вивчав цінності культур різних народів, запропонував власний підхід до класифікації культур та визначив певний спосіб вимірювання параметрів культури для різних країн. Він запропонував виділити 4 параметри, які дозволяють описати різноманітність різних культур [134], [263]:

1) індекс «дистанція влади» відображає ступінь нерівномірності влади в організації. Мірою такої нерівномірності виступають централізація влади в компанії та автократичне керівництво колективом;

2) «уникнення невизначеності» – це індекс, за допомогою якого визначається межа, до якої суспільство бачить себе таким, що знаходиться під загрозою через невизначеність або двозначність ситуації;

3) «індивідуалізм», протилежністю якого, за Хофстеде, є поняття «колективізм», визначає відносини між індивідом та суспільством;

4) «маскулінізм» (на протигагу «фемінізму») означає домінування в суспільстві таких традиційних чоловічих цінностей як успіх, гроші, матеріальні цінності. А до жіночих цінностей, притаманних суспільствам, де цей показник невисокий, традиційно відносяться піклування про інших та якість життя. За результатами дослідження Хофстеде, індекс маскулінізму є тим вищим, чим ближче до екватора знаходиться країна, і відповідно, чим ближче розташована країна до одного з полюсів, тим вищим є в такій країні індекс фемінізму.

Отже, дослідження Г. Хофстеде доводить наявність особливостей управлінської діяльності в різних країнах світу, які безпосередньо пов'язані з наявними цінностями. Вважаємо за можливе дану тезу використовувати стосовно особливостей управління регіонами, містами України.

З точки зору забезпечення соціально-економічного розвитку систем різних рівнів, в тому числі і міст України, важливо усвідомити, що копіювання і запозичення технологій управління від розвинутих країн, регіонів чи компаній не є вирішенням проблеми. Без врахування наявної системи цінностей управлінські засоби та методи можуть просто не працювати або, що є гіршим результатом, справляти негативний вплив (викликати розчарування, зменшувати наявний рівень зацікавленості та мотивації тощо).

Приймаючи до уваги, що формування та реалізація стратегії стійкого розвитку міста базується на активній участі кожного мешканця, маємо наголосити, що саме людина із власною системою цінностей стає ключовим агентом змін, двигуном, який спрямовує і забезпечує розвиток, визначає його

напрямок і впроваджує в життя сформовані проєкти. Як визначено в роботі [155]: «важливо, на скільки система цінностей системи співпадає із системою цінностей елементів-членів цієї системи. Вирішального значення набуває процес усвідомлення цих цінностей, сприйняття та включення до процесів прийняття рішень». Ми погоджуємося з тим, що «система цінностей має поділитися більшістю членів суспільства або більш соціально активною його частиною. Це є ознака самоідентифікації суспільства» [92]. В умовах процесів глобалізації, урбанізації, зростання економічної міграції, інтенсивності комунікацій питання врахування світоглядних картин інших людей та їх груп у процесах управління набуває все більшого значення. Кожна локальна дія справляє вплив як на тих, хто поряд із суб'єктом, так і на тих осіб, груп та співтовариства, які є зовнішніми та розташованими далеко (як у територіальному, так і у часовому горизонті). В цьому проявляється сутність стратегічного підходу до управління стійким розвитком системи. На наш погляд вибір пріоритетів стратегічного розвитку міста безпосередньо буде залежати від цінностей, які є домінуючими в громаді, які усвідомлюються та розділяються більшістю. В тому числі включення до стратегічних напрямків принципів стійкого розвитку, відповідних цілей безпосередньо буде залежати від усвідомленої відповідальності сучасних мешканців за майбутнє, від погодженого рішення на користь тривалих результатів порівняно до забезпечення швидких покращень.

Цікавою та важливою є точка зору, представлена в роботі [23, с. 90]: «Дослідження процесу та результатів реформ децентралізації влади і перебудови адміністративно-територіального устрою країни (створення ОТГ, укрупнення районів, розмежування компетенцій між різними структурами місцевої влади, перепланування фінансових потоків) показують, що сама ця реформа є національною цінністю, і що успіх її більш залежить від якості людей, ніж від якості законодавства й інституційних норм».

Маємо наголосити, що зміна парадигми управління, новітнє сприйняття міста, намагання залучити велику кількість стейкхолдерів до різноманітних

управлінських процесів (від планування, прийняття рішень до реалізації та певної відповідальності за досягненні результати) 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 уможливили їх досягнення.

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 та залученості стейкхолдерів до процесів, що відбуваються, різна ступінь готовності до сумісних зусиль, рівень згуртованості територіальної громади є доволі несхожими, 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: віднайти таке організаційне забезпечення процесів стратегічного планування, яке б уможливило партисипативне управління. Саме партнерський підхід є найбільш доцільним до використання для організації процесу формування стратегії стійкого розвитку міста, який спирається на активне залучення місцевих мешканців та численних груп стейкхолдерів. Такий підхід, на противагу управлінському чи експертному підходам, є більш трудомістким та тривалим. Але він об'єднує, уможливорює реалізацію політики згуртованості, збільшує рівень мотивації як до прийняття рішень, так і подальшої їх реалізації.

В роботі [23, с. 91] систематизовано ключові причин зростання зацікавленості у нових формах, технологіях і способах взаємодії з боку політиків, науковців та керівників усіх ланок ієрархічної системи управління:

- розуміння того, що ефект діяльності та досягнення цілей базується на взаємодіях центра з оточенням і периферією, ядра із системою в цілому;
- розвиток і зростання впливу людського фактора на механізми управління й економічні результати діяльності підприємств і організацій; за останні десятиліття відбулися значні зміни в знаннях людей та їх самооцінці, і хоча людина залишилася частиною системи, але вона «інша», ніж раніше: націлена, орієнтована на пошук і вибір, готова відстоювати свої інтереси;
- світ динамічно змінюється, інноваційна доктрина завойовує домінуючі позиції в усіх сферах людської діяльності та людських відносин: нові проблеми і ситуації потребують і нових підходів, інструментів до їх рішення; під ці потреби з'являються відповідні нові розробки, водночас за законами ринку та відповідно до стратегічних планів розвитку;
- зростання ризику втратити ієрархію управління (як суб'єктів влади) з причин користування старими методами, необхідний рівень керованості підлеглими кадрами і системами (об'єктами управління).

Робота з численними джерелами інформації дозволяє стверджувати, що питання дослідження і виявлення цінностей, управління на основі цінностей все більшого значення набуває в управлінні соціально-економічними системами, виходить за межі психологічних і соціологічних досліджень, ґрунтується на філософських підходах. У той же час, з точки зору забезпечення можливості розвитку системи управління більш турбує не теоретичне підґрунтя ціннісних орієнтацій, а комплекс практичних кроків та дій, які доцільно зробити задля об'єднання стейкхолдерів навколо єдиної ідеї, їх спільної праці над формуванням і вибором пріоритетів, злагодженої співпраці задля реалізації завдань, виконання проєктів та досягнення конкретних результатів, що якісно і кількісно покращують керовану систему.

У той же час, аналіз літератури дозволяє визначити, що існує дві групи підходів до дослідження цінностей: перша група авторів та фахівців, які визначають ті цінності, що можуть об'єднати і згуртувати суспільство навколо складних завдань трансформації, засадничі цінності, що можуть сприйнятися

різними людьми як свої, як єдині; друга група авторів та фахівців, які досліджують відмінності систем цінностей серед різних суспільних груп та механізми їх балансування, узгодження, специфічність ціннісних орієнтирів, яка є підґрунтям вибору методів управління більш доцільних саме до певної спільноти.

Так, в роботі І.М. Тичини досліджуються цінності громадської діяльності [200]. Автор роботи пропонує розділити їх на дві групи: цінності, які визначають зміст діяльності (які дії необхідно виконати, щоб задовольнити певну потребу); цінності, на які орієнтуються при виборі прийомів і методів цієї діяльності (як треба виконувати дії та досягати результатів). Дане дослідження доводить актуальність усвідомленого ставлення до цінностей задля підвищення ефективності та результативності громадських об'єднань.

С.О. Гайдученко наголошує, що актуальним сучасним завданням постало удосконалення ціннісного аспекту організаційної культури публічного управління, як головного керманіча громадянського суспільства [45]. У свою чергу, в роботі В.В. Белявцевої наголошено, що ціннісний підхід в управлінні є тим, який дозволить більш дієвими та результативними зробити реформи місцевого самоврядування та децентралізації, провести перебудову адміністративно-територіального устрою в Україні [23]. Автор наголошує, що «ціннісний підхід не дає кінцевого рішення, а є лише методологічним прийомом наближення до виваженого рішення. Ще й досі не відпрацьовано систему показників визначення цінностей. Разом з тим, цей підхід є корисним в управлінні, й особливо в стратегічному плануванні, оскільки з ціннісних характеристик досліджуваного об'єкта визначаються пріоритети, точки зростання, пропозиції розподілу ресурсів». І ми цілком погоджуємося і підтримуємо дану точку зору.

Управління на основі цінностей, важливість вивчення та врахування цінностей в управлінській діяльності представлено в роботах Річарда Барретта [19], [204] який наголошує, що у змінному, швидкому і маловизначеному світі вельми важливо пережити певні трансформації, які забезпечать можливість

нового способу існування. Причому трансформації та зміни не є одним і тим самим процесом із однаковим результатом. На думку автора зміни передбачають нові форми і методи поведінки, у той час як трансформація - новий спосіб існування, зміну цінностей, отже новий спосіб мислення, рівень усвідомлення та існування. Можливість певних змін зумовлюється трансформацією особистості, а по відношенню до конкретної соціально-економічної системи - трансформацією її керівника.

Цінності та переконання визначають та спрямовують поведінку і дії соціальних груп. Сформована система цінностей, її спектр, обумовлюють вибір територіальної громади щодо найбільш важливих стратегічних напрямків розвитку. Так, для однієї місцевої громади буде очевидним, що розвиток сфери освіти і культури є беззаперечною складовою стратегії розвитку. У той же час, інша громада буде вбачати за необхідне в першу чергу забезпечити економічну стабільність свого міста, отже формування комплексу стратегічних пріоритетів та напрямків буде мати суттєво іншу спрямованість.

Важливо відзначити, що в Україні в межах проведення певних грантових програм і дій представників різноманітних європейських фондів питання дослідження цінностей громад, територій, міст поступово набувають популярності. Так, у 2017 р. в рамках грантової програми від Фонду громади Житомира ГО «Скрина корисних справ» провела соціологічне дослідження «Наше місто: цінності житомир'ян» [237]. Дане дослідження проводилося із застосуванням методології Values Barrett Center (Річарда Барретта).

У квітні-червні 2017 року Інститутом Горшеніна у співпраці з Представництвом Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні та Білорусі було проведено всеукраїнське соціологічне дослідження на тему «Українське суспільство та європейські цінності» [208]. Як показало дослідження, сьогодні у свідомості українців досить часто домінують цінності особистого благополуччя, такі як: здоров'я, успіх, достаток, щаслива сім'я, відсутність стресів, рідше – інтелектуальний і особистісний розвиток. На другому місці опинились пов'язані із ними цінності патерналістського спрямування: якісні та

безкоштовні освіта і медицина, гідні пенсії, соціальні виплати, забезпеченість робочими місцями, співмірні отримуваним доходам ціни, стабільність. І в останню чергу учасники фокус-груп згадують цінності, які регулюють співжиття у суспільстві, умовно «європейські цінності»: верховенство права, демократія, свобода слова, чесність/прозорість, прагнення надати рівні можливості усім громадянам тощо. Значною є частка громадян, які орієнтовані переважно на досягнення особистого достатку і добробуту, тож фрагментарно обирають ті цінності з обох моделей розвитку держави (патерналістської та спрямованої на розвиток самостійної особистості), які є для них більш вигідними на даний момент.

Наголосимо, існує певний взаємозв'язок між потребами і цінностями (що було визначено в п. 1.3). Розвиток особистості буде можливим тоді, коли вона зможе задовольнити власні потреби. Отже, потреби є важливими для кожної людини і вони зумовлюються її цінностями. Наші цінності відображують наші потреби, які, в свою чергу, свідчать про поточний рівень розвитку на якому знаходиться особистість. Доходимо висновку, що управління на основі цінностей виявляє турботу про потреби всіх стейкхолдерів, які приймають участь у процесах формування і реалізації стратегій. Найбільш активними та залученими до процесів розвитку і змін будуть ті стейкхолдери, які мають відповідні цінності та потреби яких будуть задоволені. Моделлю, яка спрямована на вирішення складного питання гармонізації, узгодження цінностей є модель К. Вілбера (рис. 3.1) [204]. Дана модель пояснює необхідність поєднання та узгодження внутрішнього та зовнішнього виміру необхідних змін. Саме коли наявний гармонічний взаємозв'язок між цінностями окремої особистості (або групи) з його діями та поведінкою, можливо свідчити про життєздатність та цілісність системи, про високий ступінь довіри окремих учасників всередині системи та поза нею. Отже, дана модель наголошує не лише на необхідності з'ясування системи цінностей, а й на доцільності певних змін, які відбуваються у конкретних діях і дозволяють гармонізувати очікування, вимоги із рішеннями та діями, які відбуваються.

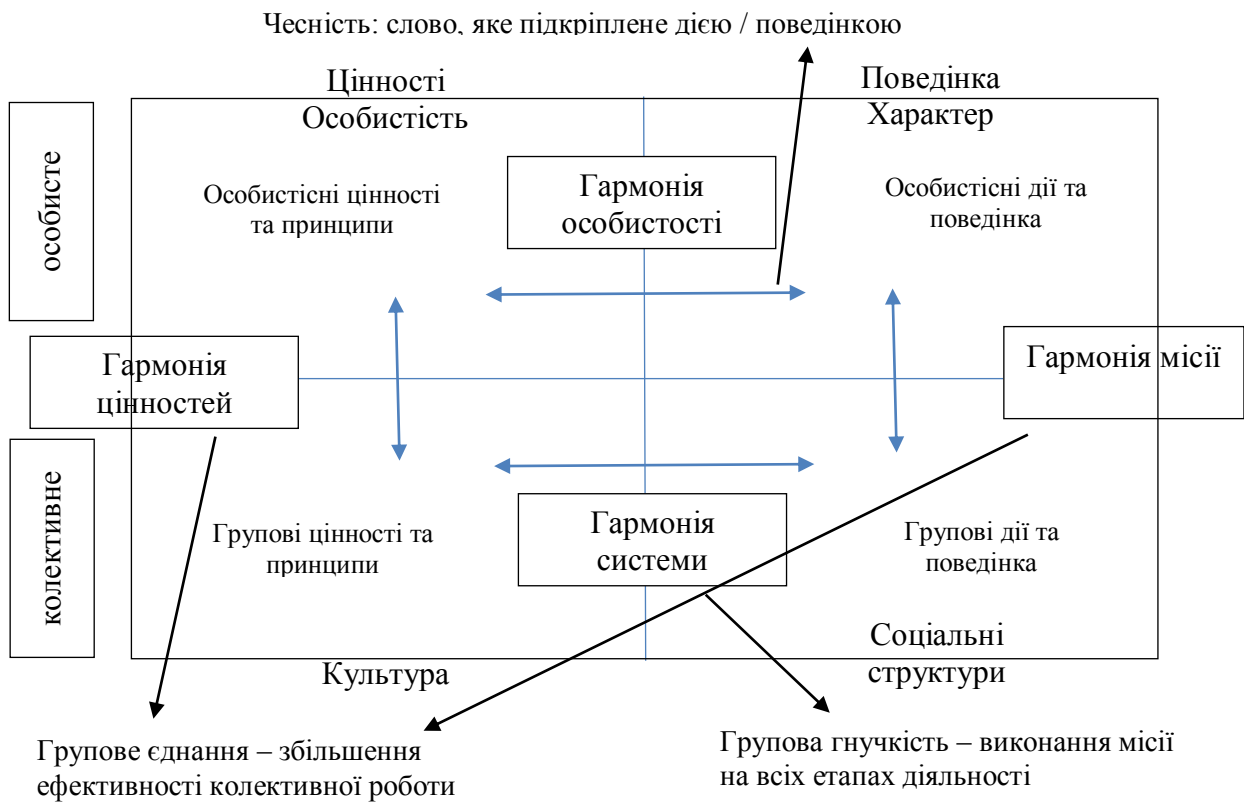


Рис. 3.1. Модель гармонізації цінностей Кена Вілбера

Для трансформації необхідним є проведення чотирьох видів гармонізації:

- 1) гармонізація особистості – особистісні цінності та принципи знаходяться у відповідності з діями і моделями поведінки;
- 2) гармонізація системи – групові цінності та принципи приводяться у відповідність до моделей поведінки, що визначаються правилами, законами, нормами;
- 3) гармонізація цінностей – особистісні цінності не суперечать, а знаходять відповідність у групових цінностях;
- 4) гармонізація місії – особистісне сприйняття цілей або місії приводиться у відповідність до групових цілей і групової поведінки.

Доходимо висновку, що для формування стратегії стійкого розвитку міста на основі ціннісного підходу та із залученням стейкхолдерів важливим завданням постає створити відповідне організаційне забезпечення даного процесу, яке вирішить завдання розподілу різних видів робіт, групування та координації різної діяльності, розмежування дій і ресурсів для досягнення

поставлених цілей і при цьому буде спиратися на належний інструментарій оцінки наявної системи цінностей стейкхолдерів та гармонізації їх, виявлення їх місця і позиції, обґрунтовані форми та методи впливу і залучення до стратегічного планування.

Нашу увагу привернула робота фахівців та експертів «Центру розвитку місцевого самоврядування», Харківського відокремленого підрозділу. Разом із даними фахівцями, експертами автор даної роботи є безпосереднім учасником і активним виконавцем створення Лозівської міської об'єднаної територіальної громади, яка добровільно об'єднала 1 міську раду, 1 селищну раду, 18 сільських рад, 75 населених пункти. Під час проведення опитувань мешканців громади, представників бізнесу і проведення зборів експерти відзначили, що в різних територіальних громадах мешканці дуже по-різному ставляться до процесів, що відбуваються і висловлюють очікування, які суттєво відрізняються від громади до громади. Також різниться темп процесів, що відбуваються на рівні громад; рівень участі мешканців, у той час як послідовність певних етапів та інструментів, які використовуються доволі схожа.

Звертання до робіт [171], [172], [173], [256], [257] показало, що мешканці різних ОТГ Харківського регіону дуже по-різному оцінюють власну громаду (рис. 3.2). Так, в Циркунівській ОТГ понад 40% респондентів, які приймали участь в опитуваннях, відзначили, що їх громада є найкращим місцем для їх дітей. В той час, як у Зачепилівській та Малинівській ОТГ лише 8-9% так оцінили власну громаду.

В Циркунівській та Зачепилівській ОТГ доволі суттєвий відсоток опитаних мешканців вбачає наявні можливості для власної самореалізації (відповідно 6,0% та 9,6%). У той час, як в інших опитаних громадах біля 2% респондентів відповіли схвально щодо можливостей власного розвитку. Це суб'єктивне сприйняття мешканцями власного міста та умов, які склалися. В певному сенсі дані відповіді пов'язані із ресурсним забезпеченням території, із досягнутим рівнем соціально-економічного розвитку. Але у більшому ступені результати опитування показують якість життя.

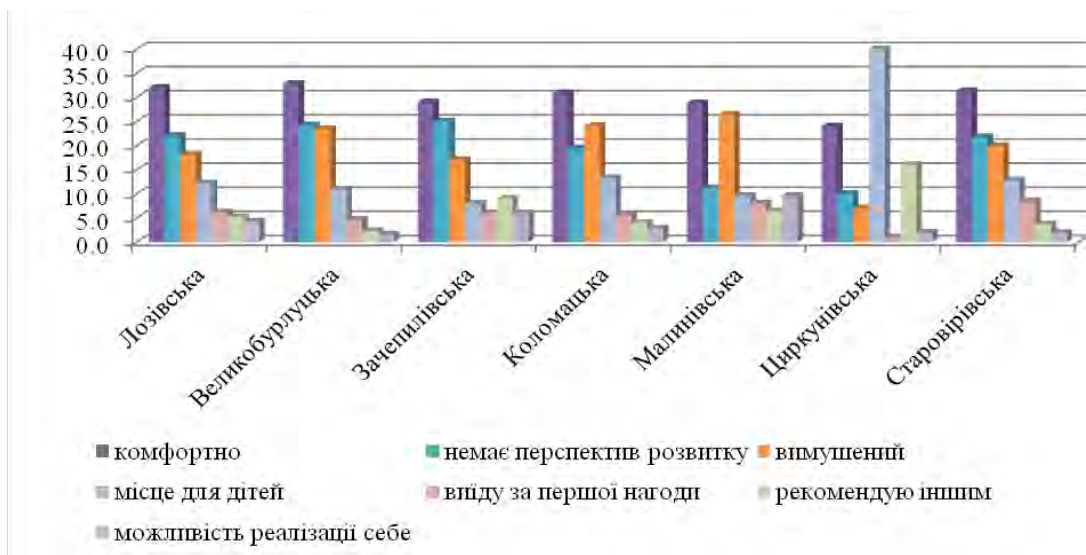


Рис. 3.2. Характеристика громади на думку їх мешканців (%)
Складено автором на основі [173], [256], [257]

Опрацювання даних досліджень дозволило об'єднати відповіді респондентів за критерієм напрямку оцінки під час висловлювання думки щодо характеристики ОТГ (рис. 3.3). Як наочно видно з рис. 3.3 більшість респондентів оцінюють негативно власну громаду, як таку, що не має перспектив для розвитку, в якій мешканець вимушений жити, бо немає іншої альтернативи. Їх утримують родинні зв'язки, вони не бачать конкурентних переваг, бажають повернути все так, як було раніше, не готові ставати активними та проактивними членами громади, які беруть на себе певну відповідальність за власне місце мешкання.

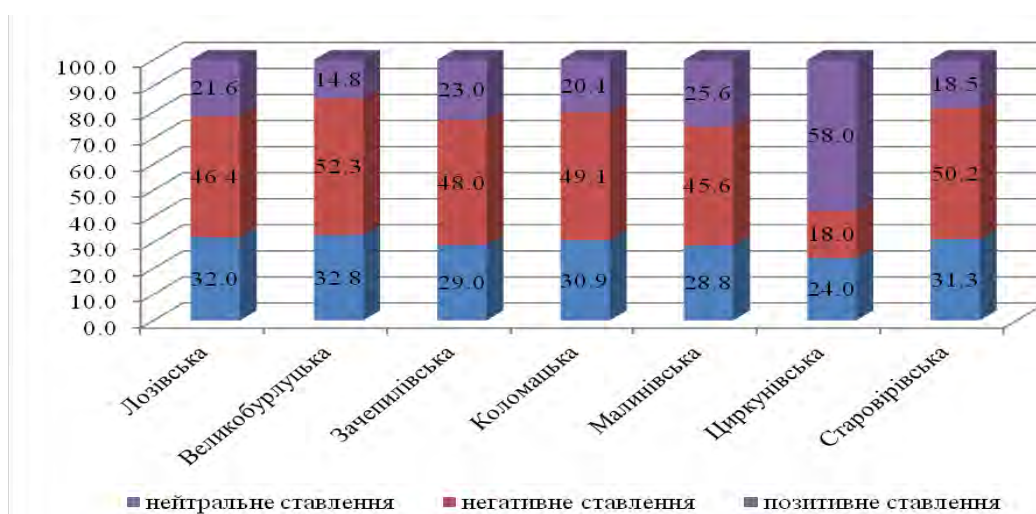


Рис. 3.3. Розподіл відповідей респондентів за напрямком оцінки характеристики громади (%)

Складено автором

У той же час, більшість населення Циркунівської ОТГ (58%) оцінили власну громаду як привабливу, перспективну і комфортну. Отже, запитання про суб'єктивне сприйняття власного міста відображує певні цінності, певну картину світогляду, яка сформована у особистості.

Дослідження, що проводилися у 2017 р. Інститутом Горшеніна у співпраці з Представництвом Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні показали наступний рівень готовності українців до прийняття активної участі у формуванні пріоритетів розвитку власних населених пунктів (рис. 3.4).

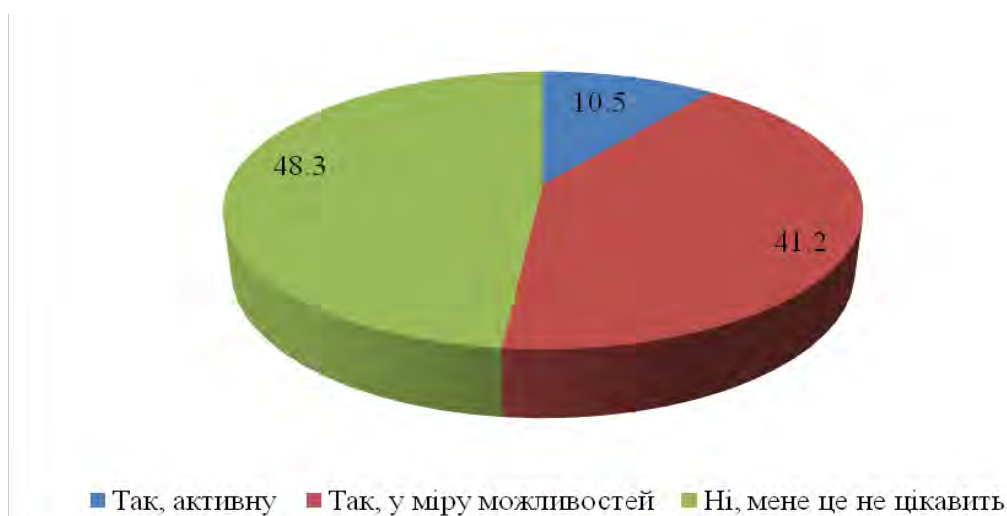


Рис. 3.4. Чи берете ви участь у суспільно-політичному житті вашого населеного пункту? [208]

Результати даного дослідження демонструють, що лише кожен десятий українець (10,5%) бере активну участь у суспільно-політичному житті свого населеного пункту. Разом з тим, 41,2% респондентів відзначили, що роблять це у міру можливостей. Майже половина населення країни (48,3%) зовсім не бере участі в суспільно-політичному житті свого населеного пункту.

Дуже схоже запитання було задано але отримано принципово інші результати експертами під час опитувань мешканців різних ОТГ Харківської області (рис. 3.5).

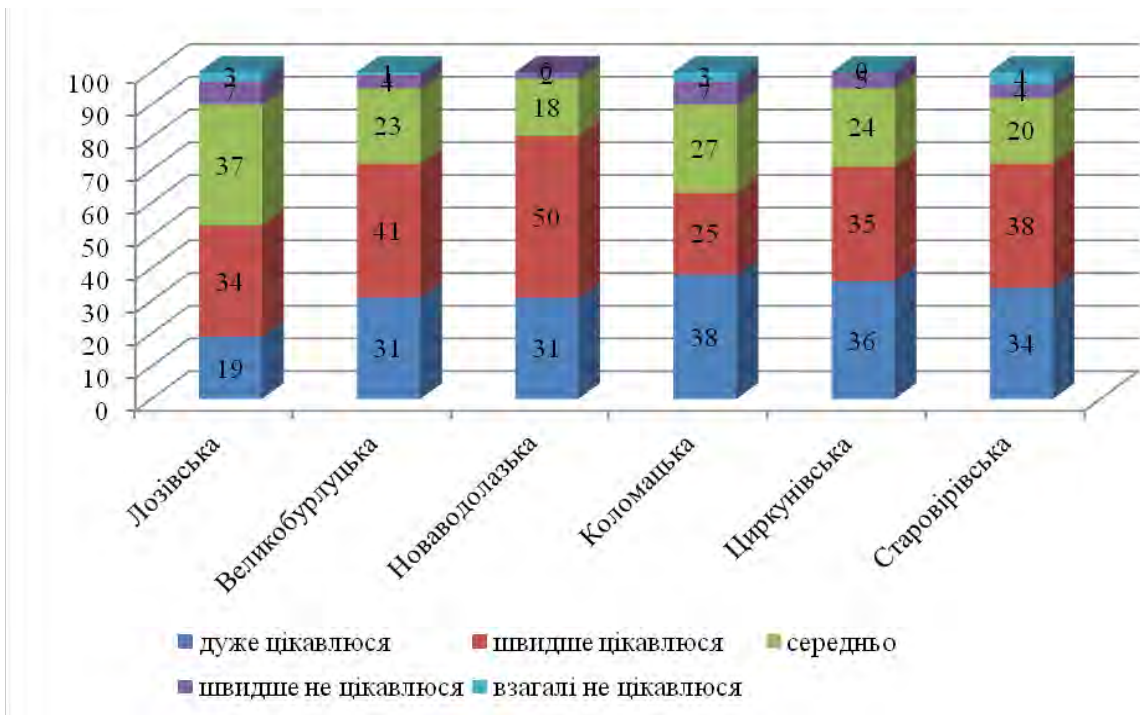


Рис. 3.5. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи цікавитеся Ви тим, що відбувається на території нашої ОТГ?» (%)

Складено автором на основі [173], [256], [257]

Як бачимо з рис. 3.5 більша частка населення ОТГ цікавиться подіями і процесами, які відбуваються на її території. Чи можна стверджувати, що це і є активна частина місцян, які будуть приймати участь не лише в процесах висловлювання власної думки, а й в процесах формування альтернатив, вибору найкращих, реалізації та втілення їх в життя? На нашу думку так відповісти не можна. І на підтвердження даної тези можна представити результати оцінки рівня бажання кожного опитаного приймати участь у проектах розвитку ОТГ (рис. 3.6).

Доволі інформативно розподілилися відповіді респондентів – більша частка готова приймати участь у проектах розвитку за умови наданих коштів (вбачається, хоча прямого запитання не було задано, що віднайти кошти, сформувані проекти і подати їх до розгляду на співфінансування, нести відповідальність за результати дана більшість не готова).

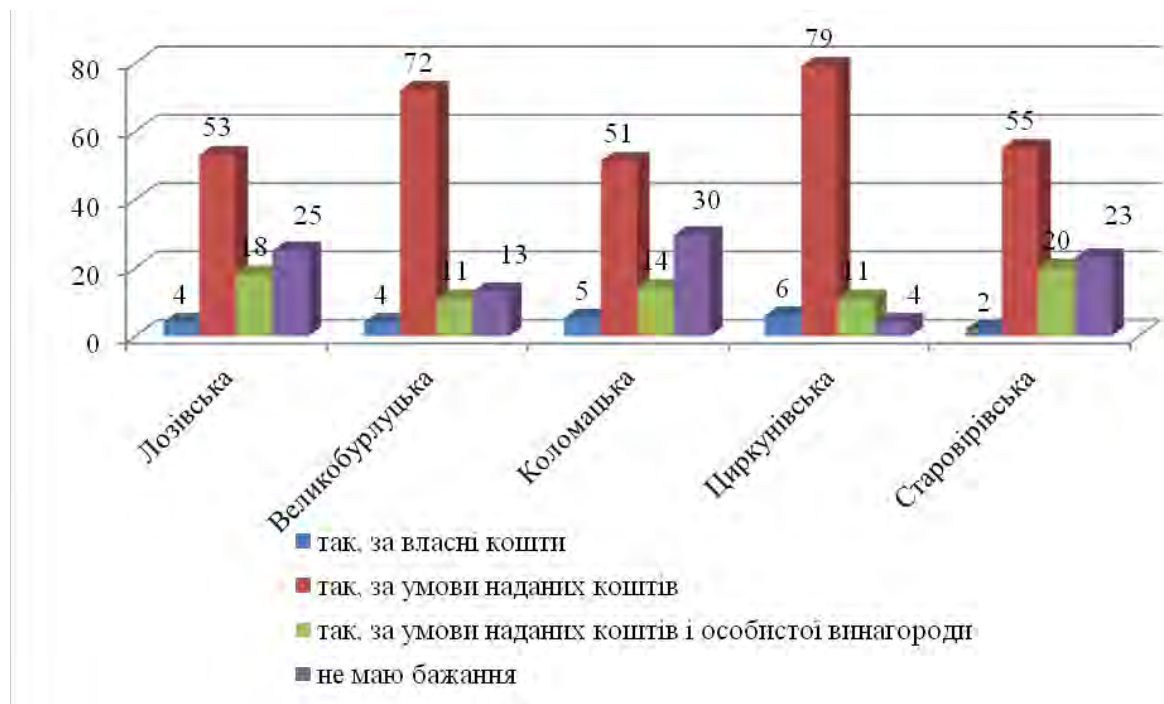


Рис. 3.6. Розподіл відповідей респондентів на запитання щодо наявного рівня бажання витратити час і сили на проекти розвитку ОТГ (%)

Складено автором на основі [173], [256], [257]

Цікавим є результат у Великобурлуцькій та Циркунівській ОТГ – доволі невеликий відсоток опитаних респондентів відповіли, що взагалі не мають бажання приймати участь, що говорить про певну цікавість мешканців до стану власної громади і наявності цінностей успіху, які суттєво відрізняються від інших цінностей.

Також за роботами [172], [173], [256] можемо констатувати, що різні територіальні утворення вбачають основним ресурсом розвитку зовсім різні альтернативи: місцеві мешканці всіх ОТГ вбачають основним ресурсом розвитку прогресивну та дієву місцеву владу, але, наприклад, в Зачепилівській ОТГ на неї полягається понад чверть респондентів, у той час як у Лозівській та Малинівській ОТГ лише 14%. На місцеву владу полягається більшість, яка очікує і вважає за необхідне, щоб саме вона (за умови виділення їй певних повноважень) приймала рішення, впроваджувала їх у життя, відповідала за їх реалізацію. Доволі велика частка респондентів у Нововодолазькій та Малинівській ОТГ покладається на місцевих підприємців та підприємства, які можуть внести свій особистив внесок у розвиток громади. У зачепилівській та

Старовірівській ОТГ мешканці не вірять у можливість власного впливу на ситуацію, у свою суб'єктність – дуже мала частка респондентів відзначає, що розвиток ОТГ залежить від активності та підприємливості мешканців громади. І зовсім інша ситуація спостерігається у Великобурлуцькій ОТГ.

Таким чином, ознайомлення з роботами експертів «Центру розвитку місцевого самоврядування», Харківського відокремленого підрозділу; систематизація та аналіз отриманих результатів опитувань дозволяють стверджувати, що наявна досить різна система цінностей мешканців, яка буде справляти безпосередній вплив на управлінську діяльність, в тому числі на процеси впровадження стратегічного управління соціально-економічним розвитком міст. Вбачається за необхідне розробити підходи та обґрунтувати інструментарій до виявлення домінуючих цінностей мешканців міста, їх систематизації та узагальнення для подальшого використання у процесах формування стратегії стійкого розвитку міст України.

Поняття «цінностей» тісно пов'язано із культурою, яка є системою базових цінностей суспільства, оскільки вона концентрує в собі всі результати духовної діяльності суспільства; є найбільш стійкою, фундаментальною структурою суспільної свідомості. Цінності відображують культуру та пріоритети системи. Саме наявна система цінностей уможливорює життя суспільства, здатність певної соціальної системи функціонувати та зберігати спрямованість на досягнення групових цілей, досягати успіху та розвиватися. Можна стверджувати, що цінності пояснюють та обґрунтовують те, яким чином система буде досягати запланованих результатів, виконувати завдання та зобов'язання перед зацікавленими сторонами. Цінності є ядром або базисом корпоративної чи організаційної культури, культури спільноти, певної соціальної системи.

На рівні окремих суб'єктів (господарчої діяльності, громадських організацій, певних неприбуткових утворень) доведеною і розповсюдженою є теза, що від стану корпоративної культури залежать результати конкретні діяльності, які зумовлюються поведінкою співробітників даного суб'єкта. Саме

культура є відображенням цінностей, переконань та поведінки. Вона є конкурентною перевагою, базисом для формування стратегії та операційної моделі, критичним чинником успіху. Даний погляд доцільно перенести на соціально-економічні системи більш високого рівня - місто, регіон, держава. Цінності та певна культура є базисом і передумовою формування стратегій.

Маємо визначити, що найбільше поняття культури досліджено в контексті управління підприємствами, організаціями. Хоча, все більше з'являється фахових досліджень стосовно формування, удосконалення та управління культурою інших соціально-економічних систем. Проведений аналіз сутності поняття «корпоративна культура» (результати якого представлені в Додатку Д, табл. Д.1) дозволяє стверджувати, що це складне комплексне поняття, яке об'єднує цінності, норми, переконання, установки і припущення та пояснює чому саме люди вчиняють певні дії, демонструють конкретну поведінку, взаємодіють і спілкуються у тій чи іншій формі.

Розвиток компанії можливий за умови розвитку та удосконаленню корпоративної культури, отже поступової зміни системи цінностей. Одним із найбільш важливих правил, що стосується зміни культури компанії, є обов'язковий аналіз та визнання наявної культури, виявлення поточної системи домінуючих цінностей, які обумовлюють поведінку і дії співробітників. Лише після встановлення діагнозу можливо формувати напрямки зміни бажаного стану, формулювання очікуваних та бажаних цінностей, які і є самою стратегією. Розвиток та удосконалення корпоративної культури є об'єктом управлінської дії через який можна «м'яко та ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, правила та моделі поведінки» [9].

Для соціально-економічної системи міста дані тези є важливими та такими, що мають забезпечувати поступову трансформацію та реалізацію стратегічних змін. Розвиток стратегічного мислення, що визначено у розділі 1 як ключова передумова формування стратегії стійкого розвитку міста, має спиратися на зміну цінностей, які супроводжуються формуванням нового рівня мислення, що уможлиблює новий рівень усвідомленості та забезпечує новий

спосіб існування, функціонування та зростання. Такі зміни мають відбутися із кожним окремим мешканцем, а потім – із групами, організаціями, структурами, системами. І в першу чергу, усвідомлення цінностей і рівнів їх існування, розвитку має відбутися із управлінцем.

Ми вважаємо, що найбільш доцільною моделлю, яка є системним підходом, що описує індивідуальну еволюцію людських цінностей, розвитку мислення та вміння бачити картину світу в цілому є модель «Спіральної динаміки». Її автором є К Грейвз. Пізніше модель була розширена, доповнена, удосконалена та отримала цвітові маркери рівнів мислення послідовниками - Д. Беком і К. Коуоном [152], [240]. Модель «Спіральної динаміки» надає комплексного та системного уявлення щодо розвитку людських систем (як окремих особистостей, так і співтовариств, організацій, компаній, держав і людства в цілому). Вона не лише описує різні рівні розвитку, а й надає відповідей чому особистість вчиняє певні дії конкретним способом, чому відбувається або не відбувається формування, трансформація і зміна соціально-економічних систем, чому доцільно обирати певні інструменти управлінського впливу та які особливості діяльності.

Найбільш відомим фахівцем в Україні, який активно просуває практичні аспекти даної моделі в життя є В. Пекар, який наголошує: «Парадигми мислення відображають те, як ми думаємо, а не те, у що віримо чи що цінуємо» [152]. Серед сучасних закордонних фахівців, що розвивають практичне впровадження даної теорії доцільно відзначити О. Баляєва [17], [18]. Сьогодні модель «Спіральної динаміки» активно використовується в різних галузях, допомагає виділити й описати парадигми мислення, а також пояснює, як мислення розвивається від одних парадигм до інших, від одного рівня розвитку до наступного.

Вихідним положенням даної моделі є наступне спостереження: цМеми – чи мотиваційні системи, біопсихосоціальні системи, світоглядні системи, етапи розвитку людського мислення, ціннісні системи, парадигми мислення, картини світу – виникають ієрархічно і впливають на думки й поведінку людей. Дане

поняття «цМем» відображає світогляд, систему оцінювання, рівень психологічного існування, структуру віри, спосіб мислення чи метод пристосування. Це основні поняття, які формують системи, спрямовують поведінку людини та впливають на усі життєві вибори як основа для прийняття рішень. Кожен цМем може виявлятися як у здоровій, так і нездоровій формах. Його варто сприймати як дискретну структуру мислення, а не просто набір ідей, цінностей чи мотивів. Наявний рівень цМему (чи рівень цінностей) не є статичним, він змінюється відповідно до умов життя. Відповідно до соціальних обставин, географічного місця проживання, політичних чи технологічних зрушень, економічних обставин може змінюватись цМем або мати більш яскраві прояви.

Опрацювання робіт Д. Бека, В. Грейвза, Ф. Лалу, В. Пекара, О. Баляєва дозволило сформулювати короткий опис різних систем цінностей, культур, які відображують парадигму мислення кожної особистості, спосіб сприйняття світу, прийняття рішень, принципи організації, керівництва та управління будь-якими соціальними структурами (Додаток Д, табл. Д.2).

Ми вбачаємо, що в різних містах України проявляються у більш яскравому вигляді зовсім різні цінності (модель ціннісних профілів громади відповідно до історичного контексту виникнення міста, п. 1.3). Наголошуємо на доцільності та необхідності розробити інструментарій оцінки наявної системи домінуючих цінностей груп стейкхолдерів міського розвитку.

З метою обґрунтування доцільності використання саме моделі «Спіральної динаміки» для виявлення наявної системи цінностей мешканців територіальної громади, їх груп та груп зацікавлених сторін було проведено критичний аналіз різноманітних моделей розвитку корпоративних культур – Кіма Камерона та Роберта Куінна, Чарльза Ханді, Рассела Лінкольна Аккофа, Генрі Мінцберга, Герта Хофстеде, Іцхака Адізеса, Фредеріка Лалу, Дейва Логана, Трейсі та Вірсема. Основною метою аналізу було сформульовано перевірити наявність чи відсутність суттєвих суперечок між даними моделями, віднайти загальні ознаки, перевірити які саме цінності супроводжують розвиток

організації і забезпечують перехід на новий рівень. Результати опрацювання та аналізу різних моделей корпоративних культур, ключові ознаки за певними рівнями представлено в Додатку Д, табл. Д.3.

Основні висновки з проведеного дослідження наступні:

по-перше, різні моделі не суперечать стосовно базової обраної моделі «Спіральна динаміка». У той же час, саме обрана модель є найбільш повною з точки зору представлених рівнів розвитку системи, конкретизації цінностей, що домінують на певному витку спіралі, пояснення парадигми мислення і сприйняття світу;

по-друге, всі моделі доповнюють одна одну, додають сутності для виявлення та усвідомлення цінностей. Виділення схожих ознак надає можливості розширення управлінської інструментарій та покращити підходи і методи управління;

по-третє, найбільш представленими є три рівні розвитку культур – «червоний», «синій» та «помаранчевий». Вони описані та представлені в усіх моделях, які розглядалися. Можна стверджувати, що саме ці рівні є найбільш дослідженими, описаними та такими, що містять вичерпний управлінський інструментарій.

Доходимо висновку, що з метою визначення наявної системи цінностей стейкхолдерів стратегічного управління стійким розвитком міста доцільно скористатися моделлю «Спіральна динаміка». Також вона може бути покладено в основу удосконалення організаційного забезпечення процесу формування стратегії стійкого розвитку міста (а у подальшому, використана і для організації процесів реалізації, втілення в життя обраної стратегії).

3.2 Методичний підхід до визначення ціннісного потенціалу формування стратегії соціально-економічного розвитку міст

Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що ефективність та результативність процесу стратегічного планування безпосередньо залежить від

наявної системи цінностей, що домінують серед ключових стейкхолдерів та в соціально-економічній системі в цілому. Цінності та наявна культура прояснюють як працюють різні суб'єкти в даній системі, як спілкуються групи зацікавлених сторін, як взаємодіють стейкхолдери різних рівнів. Вони пояснюють поведінку суб'єктів стосовно один одного, міжособистісні стосунки всередині спільноти. Саме цінності є фундаментом, а обрані методи та інструменти (підходи, матриці, види аналізів) підпорядковуються цінностям та базуються на них.

Цінності є уявленнями про те, як має бути, про найкраще, найважливіше, заради чого доцільно прикладати зусиль, здійснювати певну діяльність, витратити час та ресурси. Це уява про досконалість в різних сферах життя. Вплив цінностей є великим. Важливо не лише визначити наявну систему цінностей, яка на сучасному етапі обумовлює поведінку і дії окремих мешканців, певних спільнот, організацій та структур. Змінити їх та перейти до нового рівня розвитку можливо лише за наявності спільної згоди та великих зусиль. Отже, узгоджене та спільно сформоване майбутнє, яке покращує рівень і якість життя кожного мешканця, не порушує прав і свобод майбутніх поколінь, потребує усвідомлення наявної парадигми мислення і разом сформованої стратегії.

Управлінська діяльність розпочинається зі збирання, систематизації та обробки певної інформації, яка є підґрунтям певних управлінських рішень, в тому числі і вибору методів та інструментів здійснення конкретних етапів управлінського циклу. Процес стратегічного управління не є винятком. Кожен блок розробленої концептуальної моделі стратегічного управління стійким розвитком міста потребує наявності певної інформації. Одним із ключових блоків, як було визначено в 1.2, є проведення стратегічного аналізу, який включає в себе:

- 1) дослідження макроекономічних тенденцій, мезоекономічних трендів;

- 2) визначення внутрішніх особливостей, факторів успіху, ресурсів, компетенцій та переваг
- 3) з'ясування очікувань, вимог, встановлення пріоритетів;
- 4) оцінка наявного рівня стійкого розвитку із обранням стратегічних пріоритетів та ключових завдань.

Швидкі та постійні зміни, нестабільність середовища зумовлює доцільність впровадження проактивного управління розвитком міст, яке передбачає гнучкі адаптаційні процедури до будь-яких змін, до численних факторів та тенденцій, які впливають на соціально-економічну систему міста і визначають процеси функціонування та розвитку. Відповідно до нових умов в яких розробляються та реалізуються стратегії мають змінюватися підходи і методи прийняття управлінських рішень, організації процесів формування стратегії, управлінські інструменти що уможливають реалізацію політики згуртованості та реально стимулюють зацікавлені групи і сторони приймати участь у стратегічному плануванні та виконанні стратегічних цілей і завдань.

Опрацювання великої кількості рекомендації щодо формування стратегій розвитку соціально-економічних систем різних рівнів дозволяє стверджувати, що ключові суб'єкти, які є відповідальними за даний процес, використовують загалом схожі методології, запозичуючи одна в одній схемі їхньої побудови. Як відзначено в [237, с. 8]: «Деякі стратегії відрізняються ретельним науковим обґрунтуванням та методичною послідовністю. Процес розробки може тривати від 4 до 12 або більше місяців в залежності від застосованих методик та від набору використаних інструментів. Головні вимоги до документів стратегічного характеру - практичність, презентабельність, зручність застосування у повсякденній діяльності місцевих органів влади, ділових кіл міста та потенційних інвесторів».

З метою досягнення вказаних вимог до стратегічних документів вважаємо за необхідне більше уваги приділити організаційним питанням, які дозволять залучити більшу кількість стейкхолдерів та врахувати їх наявну систему цінностей під час формування стратегії стійкого розвитку міста. Пропонується

до використання наступний методичний підхід до підготовки процесу стратегічного планування в частині обґрунтування організаційного забезпечення залучення стейкхолдерів до партисипативного управління (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Методичний підхід формування стратегії стійкого розвитку міста

Розроблено автором

Першим етапом даного підходу є визначення наявної системи цінностей стейкхолдерів. При цьому важливо усвідомлювати, що у кожного суб'єкту в наявності є спектр цінностей різного рівня, але є такий, що домінує і визначає його поведінку та картину світу. Саме домінуючий рівень цінностей є найбільш важливим з точки зору обґрунтування інструментів, методів залучення до стратегічного планування, побудови дієвої стратегії комунікації та співпраці.

Наголошуємо, що різні групи стейкхолдерів (міські та регіональні органи влади, підприємці та представники бізнесу, громадські об'єднання, експерти тощо) у різних містах можуть мати різний спектр цінностей, що обумовить найбільш доцільний вибір організаційних інструментів їх залучення до процесі формування стратегії. Важливо на даному етапі з'ясувати «ким вважає себе респондент», до якої групи він себе відносить (бо кожна особистість може в один і той самий час представляти інтереси різних зацікавлених сторін – наприклад, одночасно бути мешканцем територіальної громади та представником органів місцевої влади).

На другому етапі пропонується провести аналіз стейкхолдерів за удосконаленою моделлю Мітчела. Як було визначено раніше головними результатами даного аналізу має стати розподіл зацікавлених сторін за рівнем впливу, рівнем інтересів та рівнем готовності до змін. Даний розподіл дозволить визначити моделі взаємодії зі стейкхолдерами, стратегії комунікації та методи залучення не лише до процесу стратегічного планування, а й реалізації сформованих планів, проектів та програм у подальшому. Отже, розподіл ролей, завдань, відповідальності серед ключових учасників.

Саме на третьому етапі, після зроблених двох кроків, буде відбуватися обґрунтований вибір управлінських інструментів та методів взаємодії зі стейкхолдерами у процесі формування стратегії соціально-економічного розвитку міста

Задля реалізації політики згуртованості та впровадження дієвого партисипативного проактивного управління стійким розвитком міста вбачається за необхідне впровадження даного методичного підходу, який на відміну від існуючих спрямований на визначення спектру домінуючих цінностей зацікавлених сторін, що уможлиблюється розробленим інструментарієм проведення даного дослідження, та обґрунтовує інструменти залучення стейкхолдерів до процесу формування стратегії стійкого розвитку міста та вибудову комунікацій із кожною групою зацікавлених сторін.

Опрацювання робіт Грейвза, Лалу, Бекона та критичний аналіз моделей корпоративних культур дозволив визначити і сформувавши слова-маркери та фрази-маркери, що відповідають різним рівням цінностей та відповідно культурам за моделлю Спіральної динаміки. На основі даної роботи була розроблена анкета для проведення опитувань мешканців місцевої громади (додаток Е). Даний інструмент рекомендуємо використовувати на першому етапі розробленого методичного підходу.

З метою апробації розробленого інструментарію визначення системи цінностей територіальної громади міста було проведено дослідження. Наприкінці 2019 р. із застосуванням розробленої анкети було досліджено цінності мешканців міста Лозова та визначено домінуючі цінності різних груп стейкхолдерів міського розвитку. В цілому було опитано 1592 респонденти.

Ми наголошуємо, що різні стейкхолдери, навіть за умови того, що вони входять до однієї категорії, можуть мати зовсім різні домінуючі цінності, що зумовлюють саме їм притаманну картину світу, обумовлюють їх вчинки та поведінку, дозволяють обрати найбільш доцільні форми та інструменти їх залучення до формування стратегії стійкого розвитку міста. З метою перевірки даної гіпотези було проведено дослідження представників різних громадських об'єднань міста Лозова із застосуванням розробленого інструментарію. Було залучено до дослідження представників 26 громадських організації, заповнено 234 анкети. Опрацювання результатів анкетування показало доцільність групування різних громадських об'єднань, що пов'язано із схожими діаграмами цінностей, які були отримані.

В результаті було сформовано 8 груп громадських об'єднань:

– до групи 1 увійшли громадські об'єднання міста Лозова, які в цілому опікуються рівнем і якістю життя населення міста (ГО «Територія життя», ГО «Наша справа», ГО «Мрія-Х», ГО «Стожари», ГО «Центр громадських ініціатив «Народна дія»);

– до групи 2 увійшли громадські об'єднання міста Лозова, які опікуються питаннями безпеки, порядку та підтримкою ветеранів та учасників бойових дій,

в т.ч. АТО (ГО «Ветерани і діти війни Слобожанщини», Лозівське міське товариство інвалідів «Довіра», Об'єднання ветеранів УМВС, созівське формування громадян з охорони громадського порядку);

– до групи 3 увійшли громадські об'єднання міста Лозова, які опікуються питаннями молоді (Лозівська спілка Молоді, Лозівська молодіжна організація скуатів мені Святого Георгія, Громадська молодіжна організація «ікс-Сім'я»);

– до групи 4 увійшли громадські об'єднання міста Лозова, що пов'язані із патріотичним вихованням (ГО «Окрема Лозівська Козацька Сотня»);

– до групи 5 ми включили «Лозівська спілка «Жінки Лозівщини», яка займається підтримкою та розвитком, захистом прав жінок;

– до групи 6 увійшли громадські об'єднання міста Лозова, як опікуються питаннями людей з обмеженими можливостями (ГО «Лозівський центр інвалідів, дітей-інвалідів та їх батьків «Жемчужинки», ГО «Лозівський регіональний центр оздоровлення та реабілітації працездатних інвалідів «Ірмакс»);

– групу 7 представляє Спілка підприємців Лозівського району Харківської області;

– група 8 об'єднала громадські об'єднання міста Лозова, які займаються питаннями спорту та його підтримки (ГО «Федерація футболу міста Лозова», ГО «Лозівський мотоклуб «Слобожанський легіон», «Дитячо-юнацький спортивно-оздоровчий клуб «Грант Спорт Еліт»).

Визначений спектр цінностей за групами громадських об'єднань, який було побудовано на основі даних досліджень, представлено на рис. 3.8.

За отриманими даними доцільно визначити, що серед цінностей які домінують у представників та учасників різних громадських об'єднань є цінності червоного (перемога, влада, само затвердження) та синього (правила, системи, стабільність) рівнів. І це є цілком притаманним для більшості мешканців нашої країни (і світу в цілому). Але більш глибокий аналіз показує наявні розбіжності. Так, бачимо, що серед ГО, які опікуються питаннями рівня

життя населення міста та виховують спортсменів домінують цінності культури «Сили».

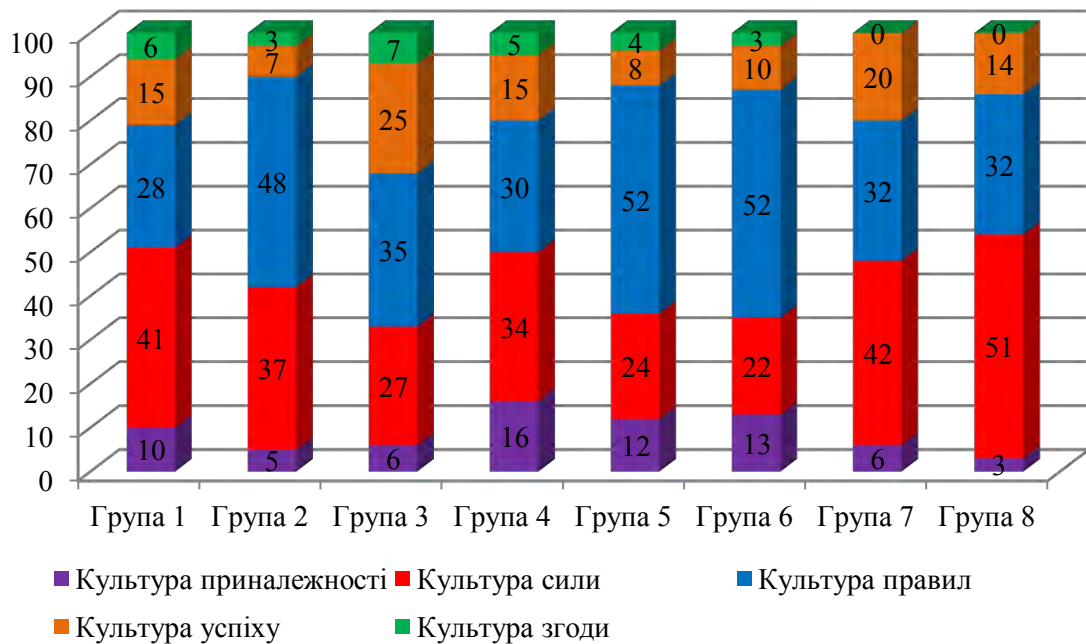


Рис. 3.8. Спектр цінностей різних груп громадських об'єднань міста Лозова
Розраховано автором

Якщо для спортсменів це є цілком природнім та таким, що обумовлює їх поведінку (отримати перемогу, виграти в конкурентній боротьбі), то для представників територіальної громади міста, які цікавляться і турбуються за місця така ситуація є проявом «нездорових цінностей». Це проявляється у тому, що відповідальність за пошук кожного рішення, впровадження його в життя і отримання конкретних результатів вся лежить на сильному лідері (в їх картині світу). Є обраний міський голова, який має досягати реальних і дуже конкретних результатів за рахунок власних ресурсів, зусиль та компетенцій. Отже, не можна очікувати на впровадження принципів та політики згуртованості від такого стейкхолдера; активної та проактивної позиції у обговореннях, прийнятті рішень, обиранні стратегічних векторів розвитку.

Нажаль, схожа ситуація спостерігається серед підприємців Лозівщини (рівень прояву червоних цінностей – понад 42% і є найвищим). Підприємці очікують розроблених правил ведення господарської діяльності, стабільність та

незмінність умов, зрозумілість завдань, які мають бути вирішені, формалізованих та стандартизованих процедур (про це свідчить доволі велика часта відповідей, які характеризують культуру «правил» - 32%). Також маємо відзначити відсутність цінностей «зеленого рівня», отже неготовність до соціально відповідальної діяльності; формування партнерських і взаємовигідних відносин; готовності бути гнучкими у всіх проявах діяльності.

Найвищий рівень помаранчевих цінностей, що характеризують культуру «Успіху» спостерігаємо серед групи громадських об'єднань, що пов'язані з інтересами молоді, їх розвитком – біля 25%. Маємо наголосити, що цінності представників та учасників даної групи громадських об'єднань суттєво відрізняються від інших, ще і за наявності самого великого відсотку цінностей культури «Згоди» - 7%.

Враховуючи те, що територіальна громада міста є неідентична і складноструктурована (на чому ми наголосували у 1 розділі) було проаналізовано цінності громади міста Лозова. При цьому серед 1321 опитаного респондента ми намагалися відтворити структуру населення міста. Отже, було опитано 713 жінок, що становить 54% від сукупної кількості опитаних респондентів та 608 чоловіків (відповідно, 46% опитаних). За віком, видом діяльності чи само зайнятості, сферою структура опитаних респондентів представлена на рис. 3.9.

Таким чином, найбільшою часткою серед опитаних респондентів є особи, що досягли пенсійного віку (24%). Доволі вагомою часткою тих, хто прийняв участь в опитуванні є державні службовці (біля 22%) та молодь (20%). Як ми зауважували в першому розділі, вельми важливо не виключати із якісних досліджень, а навпаки залучати, саме ці групи населення. Одні – володіють досвідом та знаннями, що можуть бути використані, залучені у процесі формування стратегічних пріоритетів розвитку міста, а інші – відображують очікування на майбутнє, є носіями тих цінностей та інтересів, які мають бути враховані.

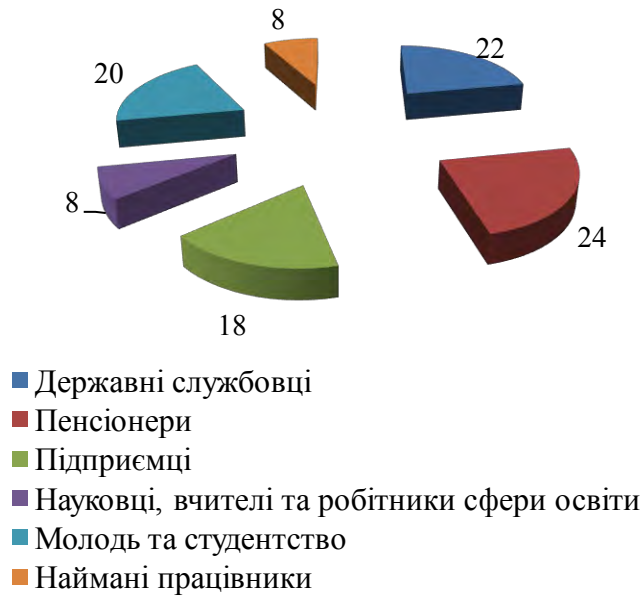


Рис. 3.9. Структура опитаних респондентів – представників територіальної громади міста Лозова

Розраховано автором

На рис. 3.10 представлено спектр цінностей респондентів – мешканців територіальної громади міста Лозова, що брали участь у дослідженні. Як наочно видно з представлених на рис. 3.10 даних, цінності різних груп територіальної громади міста різняться.

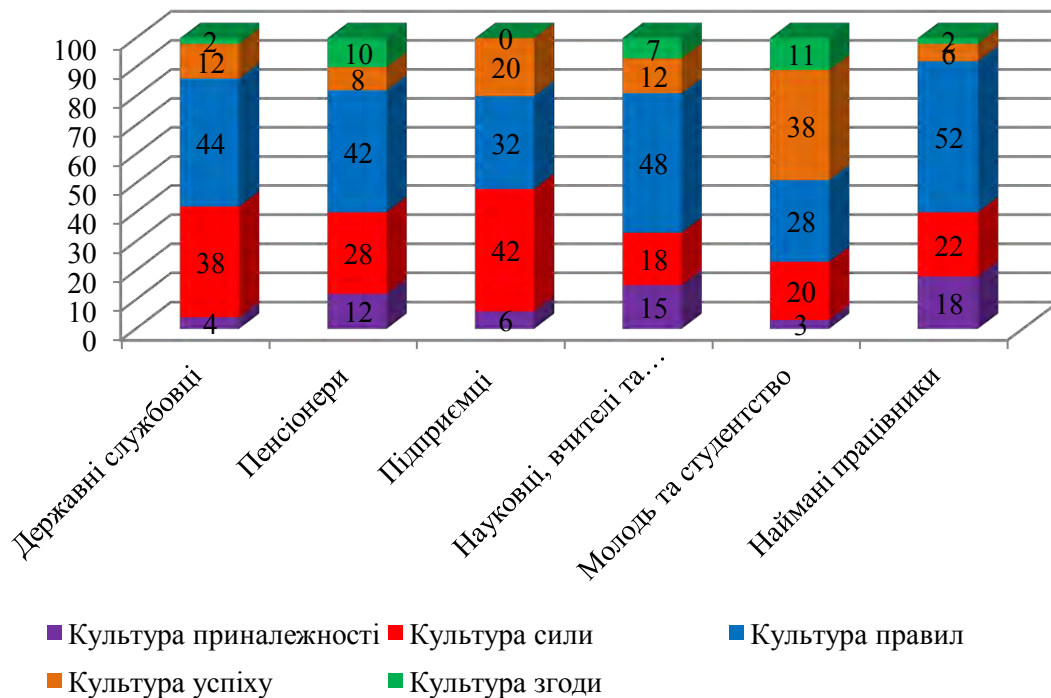


Рис. 3.10. Спектр цінностей територіальної громади міста Лозова

Розраховано автором

Маємо особливо відзначити, що більшість найманих працівників демонструє цінності культури «Правил», а саме очікують на стабільність та організованість, вважають за найкраще дотримання дисципліни, бажають чітких інструкцій, що визначають «Що?» і «Як?» має бути зроблено. Також важливим показником є те, що 18% в спектрі визначених цінностей даної групи займають ті, що відповідають парадигмі фіолетового рівня. Вони пояснюють очікування того, що стан громади необхідно повернути до колишнього, коли достатньо було виконувати певні ритуали, правила і обмеження, які дозволять функціонувати і забезпечувати належний рівень життя. Доволі незначними серед них є цінності ефективності, креативності та бажання досягнень, що передбачають інколи порушення правил задля успіху.

Серед тих, хто у більшому ступені демонструє готовність до згоди, співробітництва та діалогу є пенсіонери (10% в загальному спектрі цінностей) та молодь (11% в структурі визначених цінностей).

Нажаль, цінності культури «Правил» є домінуючими серед представників сфери науки і освіти (48%). Хоча нам здається, що саме ця група респондентів може змінити ситуацію і сприяти майбутньому розвитку міської громади шляхом навчання, пояснення, зміни парадигми мислення. На сьогодні серед домінуючих цінностей можна визначити ті, що спрямовані на реалізацію колективних інтересів, коли людина позбавлена власного «Я», індивідуального мислення та права на вчинок. Відповідно до системи домінуючих цінностей, які пояснюють моделі поведінки та учеників, необхідно обирати організаційні інструменти залучення до процесів формування стратегії стійкого розвитку та розробляти стратегії комунікації та взаємодії.

В цілому в опитуванні та дослідженні прийняло участь 1592 респонденти. Серед них були представники міської влади, регіональної влади, експерти та радники, що допомагають у процесах стратегічного планування та забезпеченні розвитку міста. На рис. 3.11 представлено структуру опитаних респондентів.



Рис. 3.11. Структура опитаних респондентів – представників різних груп зацікавлених сторін міста Лозова

Розраховано автором

Найбільшу частку опитаних респондентів становлять представники міської громади (понад 70%). У той же час ті респонденти, які ідентифікували себе як «представники громадських об'єднань міста» чи як «представник місцевої влади» були винесені до окремих груп. Так, серед представників бізнесу, які становлять біля 16% від всіх опитаних респондентів, 238 є місцевими підприємцями, а 13 – представниками бізнес-структур, що розташовані на території міста Лозова. Також в дослідженні прийняли участь 11 представників регіональної влади (що становить 0,7% від всіх респондентів), 8 представників експертного середовища (0,5% від всіх респондентів).

На рис. 3.12 представлено сформований спектр цінностей всіх опитаних стейкхолдерів, які можуть приймати участь у процесі формування стратегії стійкого розвитку міста Лозова. За даними наведеними на рис. 3.12 видно, як різняться домінуючі цінності різних груп зацікавлених сторін. Суттєвою відмінністю є те, що міська громада демонструє великий відсоток цінностей «фіолетового» та «синього» рівнів. Це свідчить, про домінування пріоритетів виділення своєї громади як особливої, як такої, що орієнтована на забезпечення ефективності внутрішніх процесів, що будуть побудовані за певною системою зрозумілих ритуалів та правил.

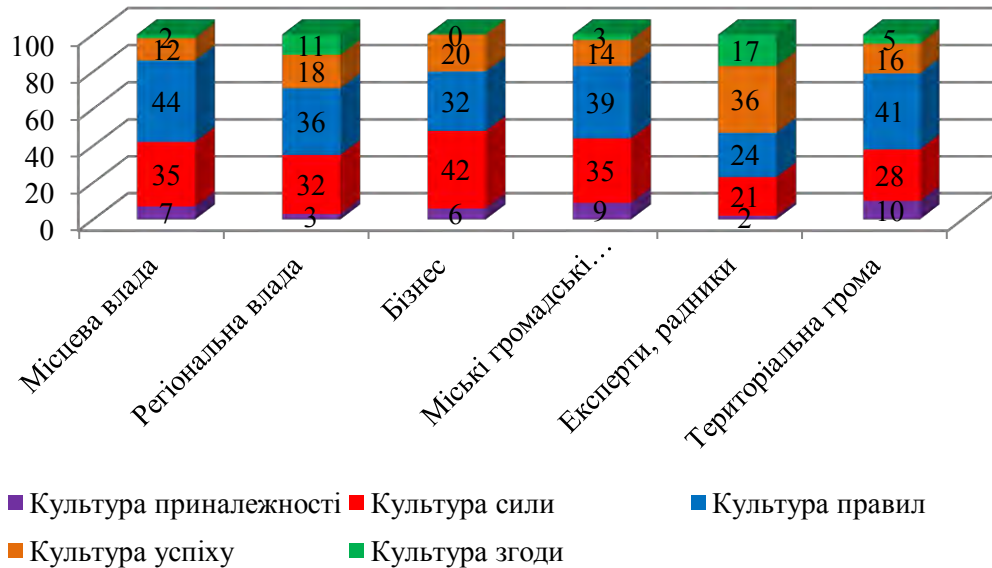


Рис. 3.12. Спектр цінностей груп стейкхолдерів формування стратегії стійкого розвитку міста Лозова

Розраховано автором

На наш погляд, дані результати підтверджують результати досліджень фахівців та експертів «Центру розвитку місцевого самоврядування» Харківського відокремленого підрозділу [171], [172], [173]. Негативне ставлення до власного місця проживання (яке спостерігалось у 46,4% опитаних респондентів), відсутність перспектив для розвитку (яке спостерігалось у 22% респондентів) зумовлено тим, що відбуваються дуже швидкі зміни на всіх рівнях, які потребують гнучкості, реакції та відсутності пасивної поведінки, очікування реальних кроків з боку влади. У той же час 16% цінностей «помаранчевого» рівня говорять про наявність готовності до співпраці, до пошуку власних методів та технологій, які дозволять досягти успіху, орієнтацію на майбутнє. Даний показник не є домінуючим, але він відображує існування потенційних можливостей змін.

Серед представників владних структур домінуючими цінностями є цінності «червоного» та «синього» рівнів. З одного боку, владні структури усвідомлюють власну відповідальність за рішення та їх реалізацію, готові до боротьби, але при цьому у пріоритеті короткотермінові дії і рішення, спрямовані на швидкі позитивні зміни без врахування майбутнього. Немає

високої готовності до тривалої співпраці, що потребує великих зусиль, в тому числі пояснювальних, інформаційних, освітніх заходів.

Суттєво відрізняються домінуючі цінності експертів та радників. Як видно за результатами дослідження понад 36% цінності «помаранчевого» рівня, тих, що відповідають культурі «успіху». Особливістю системи цінностей даної групи стейкхолдерів є орієнтація на майбутнє, усвідомлення доцільності та необхідності зміни правил, вбачання існування безлічі альтернатив, які потребують оцінки, пріоритезації та колективного вибору.

Представники регіональної влади та групи експертів демонструють високу готовність до діалогів, групових дискусій та обговорень, побудови взаємовигідних та взаємопідтримуючих стосунків (відповідно цінності «зеленого» рівня становлять 11% та 17%). Але місцеве населення, на наш погляд, не вірить в ефективність таких дій, не вбачає в них реальну практичну користь. Важливо поступово сприяти розвитку мислення місцевої громади, доводити ефективність методів та інструментів, які використовуються для більш розвинутих систем, демонструвати та пропагандувати результати.

Визначені особливості спектру цінностей різних стейкхолдерів місцевого розвитку необхідно врахувати в процесі стратегічного планування. А саме обрати найбільш доцільні форми участі різних груп зацікавлених сторін до обговорень, до представлення результатів, до інформаційних заходів тощо. У той же час, важливо усвідомити, чи є той чи інший стейкхолдер серед ключових чи ординарних суб'єктів; чи доцільно приділяти велику кількість зусиль до залучення його у процес формування стратегії.

Отже, другим етапом необхідно провести аналіз стейкхолдерів стійкого розвитку міста. Проведені дослідження показали доцільність використання видозміненої моделі Мітчелла. Особливістю даної моделі є те, що вона досліджує стейкхолдерів за трьома релевантними атрибутами; відбувається більш досконалий їх розподіл на групи (відповідно до кількості релевантних атрибутів, що мають високий рівень прояву); дозволяє запропонувати до кожної групи стейкхолдерів власну стратегію комунікації та взаємодії.

Відмінністю пропонуємої моделі є певна зміна досліджуваних релевантних атрибутів (у класичному підході оцінюються влада, легітимність, терміновість). Пропонується для різних стейкхолдерів міського розвитку визначити наступні релевантні атрибути:

- влада стейкхолдера визначає його здатність справляти вплив на соціально-економічний розвиток міста (в тому числі, наявність певних ресурсів, визначених законом повноважень тощо);

- інтерес стейкхолдера, який визначається його бажанням впливати на соціально-економічний розвиток міста (з врахуванням цінностей, що зумовлюють даний інтерес – чи то цінності влади і особистої перемоги, чи то цінності досягти суспільного розвитку разом). Іншими словами, інтерес співвідноситься зі ступенем зацікавленості стейкхолдера в розвитку міста та бажанням приймати активну участь у проектах розвитку;

- динамізм стейкхолдера, який визначає готовність до змін, готовність до впровадження нових способів дії, динаміку зміни вимог до розвитку міста з точки зору критичності та чуттєвості до часу.

Для ідентифікації значущості стейкхолдерів міського розвитку пропонується скористатися наступною моделлю (рис. 3.13), за допомогою якої можна одержати кількісні оцінки порівняльної важливості різних зацікавлених сторін. Ще раз наголосимо, що визначення спектру домінуючих цінностей та з'ясування позиції стейкхолдера за моделлю Мітчелла дозволить вибудувати ефективну співпрацю з ними у процесі формування стратегії стійкого розвитку міста, запровадити принципи політики згуртованості в стратегічному управлінні. З'ясування релевантних атрибутів стейкхолдерів є основою побудови стратегії взаємодії, процесом визначення потенційних завдань, які можуть бути реалізовані групою зацікавлених сторін, рівня залученості до формування стратегії стійкого розвитку міста. Виділені групи зацікавлених сторін доцільно не просто оцінити, а згрупувати задля проведення ефективної комунікації та вибору інструментів впливу. Процес групування відбувається на основі з'ясування тих атрибутів, які є однаковими для різних стейкхолдерів.

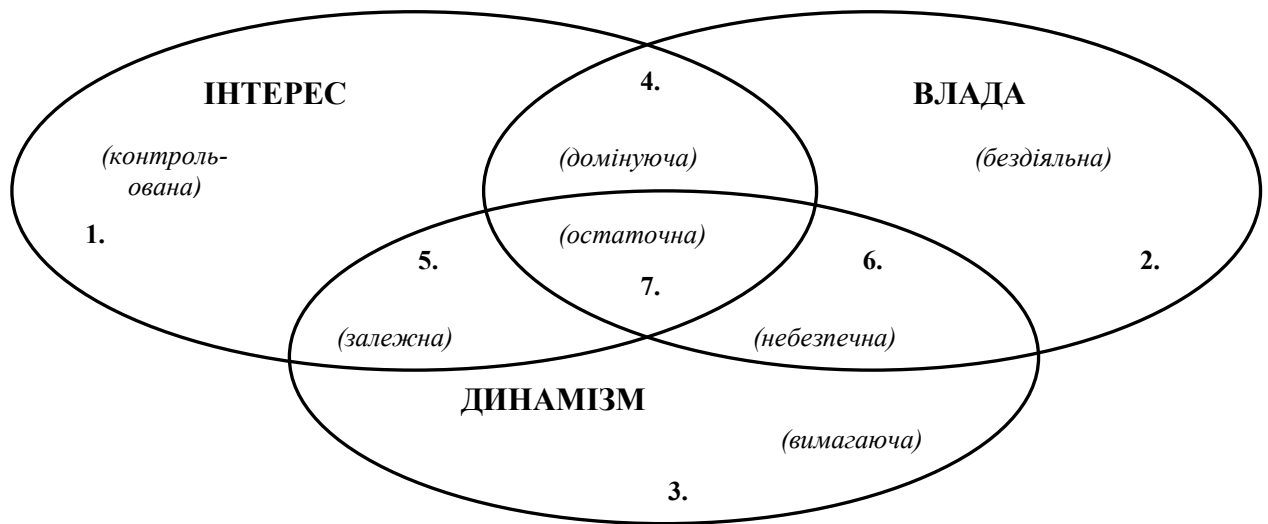


Рис. 3.13. Модель ідентифікації стейкхолдерів міського розвитку та визначення рівня їх залученості до формування стратегії стійкого розвитку міста

Маємо наголосити, що володіння визначеними атрибутами не є постійним. Відповідно до численних змін і розвитку (як особистості, так і системи) стейкхолдер можуть здобувати нові атрибути чи характеристики, втрачати певні з них із часом, однак конкретні класи визначаються саме через володіння одним, двома або трьома атрибутами. У результаті поєднання властивостей формується сім класів значущості суб'єктів інституційного середовища регіону (що видно на рис. 3.13 та представлено в табл. 1.7):

1) контрольована група (зацікавлені сторони, які не мають «динамізму» чи «влади», ті, що зацікавлені в розвитку міста, вбачають використовувати можливості задля задоволення власних інтересів);

2) бездіяльна група (зацікавлені сторони, які не мають суттєвого прояву за критеріями «інтересів» і «динамізму», але мають високий рівень впливу на стан розвитку міста та відповідні ресурси);

3) група, що вимагає (зацікавлені сторони, які не мають «влади» та «інтересів», але хочуть негайно отримувати інформацію та вирішувати питання);

4) домінуюча група (зацікавлені сторони, які мають «владу» та «інтереси», але не мають «динамізму», в тому числі відсутні цінності успіху та спрямувань до більш швидкого переходу на новий рівень розвитку).

5) небезпечна група (зацікавлені сторони, які мають «владу» і «динамізм», але не мають яскраво виражених інтересів і особливого бажання приймати участь у розбудові міста);

6) залежна група (зацікавлені сторони, які не мають «влади» і відповідних ресурсів для здійснення суттєвого впливу);

7) остаточна група (зацікавлені сторони, які мають ознаки «влади», «інтересу» і «динамізму», які є ключовими стейкхолдерами, що мають стати провідниками відповідних стратегічних змін і трансформацій).

Три з виділених класів володіють одним атрибутом (латентні), три – двома (очікуючі) і один – трьома (категорична група). До латентних груп належать бездіяльна, або спляча (має владу – група 2), контрольована або дискреційна (має інтерес – група 1) і потребуюча (має динамізм – група 3). До очікуючих груп належать домінуюча (має і владу, і інтерес – група 4), залежна (має інтерес і динамізм – група 5), небезпечна (має владу і динамізм – група 6). Група 7 володіє всіма трьома атрибутами і її визначають як остаточну або категоричну. Вона є найвпливовішою групою.

Таблиця 3.2

Оцінка властивостей суб'єктів інституційного середовища регіону

Категорія	Оцінка властивостей		
	інтерес	влада	динамізм
Ключові суб'єкти	висока	висока	висока
Ординарні суб'єкти	низька	середня	середня
Випадкові суб'єкти	низька	низька	низька

З володінням переліченими атрибутами пов'язана відповідь на питання про те, як стейкхолдери домагаються реалізації своїх інтересів і які стратегії комунікації та взаємодії є найбільш доцільними на різних етапах стратегічних змін.

Групі «ключові суб'єкти» варто надати максимальне значення за всіма трьома розглянутими атрибутами. Відповідно дана група є категоричною. Доцільно зосередитись на тому, щоб інтереси даної групи отримали вищі ранги та були відображені у відповідних стратегічних пріоритетах. Інакше можлива втрата лояльності даної групи зацікавлених сторін, що спричинить високий

рівень нестабільності та приведе до значних втрат у процесі соціально-економічного розвитку міста.

Група «ординарні суб'єкти» характеризується більш низькими порівняно з групою «ключових суб'єктів» показниками значущості для міста. Група «випадкових суб'єктів» є резервом для формування постійних відношень та потребує зваженого аналізу можливостей їх переходу до інших груп. Низький рівень атрибутів свідчить про їх низький рівень місцевої самосвідомості та про невелике залучатися до процесів змін.

Ідентифікація ступеня залучення суб'єктів місцевого розвитку до формування стратегій і їх реалізації дозволяє визначити важелі впливу для налагодження стійких довгострокових відносин із суб'єктами, а також визначити оптимальні стратегії щодо різних груп суб'єктів.

Отже, оцінка властивостей стейкхолдерів місцевого розвитку дозволить визначити:

1) який суб'єкт буде найбільш впливовим у процесі формування стратегії стійкого розвитку міста та оцінки якого мають мати перші ранги під час визначення стратегічних орієнтирів та цілей, встановлення пріоритетів;

2) які суб'єкти можуть опинитися в потенційному конфлікті один до одного у процесі встановлення стратегічних пріоритетів та реалізації відповідних завдань (за умови, що вони належать до однієї групи та мають протилежні економічні інтереси);

3) які стосунки доцільно будувати із кожним суб'єктом у процесі реалізації та досягнення сформульованих пріоритетів та цілей;

4) які дії та управлінські впливи доцільно здійснювати задля отримання більш відданих меті та стратегічним завданням суб'єктів.

Представимо визначені ключові атрибути або властивості стейкхолдерів розвитку м. Лозова в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Релевантні атрибути або властивості стейкхолдерів місцевої громади Лозової

Стейкхолдери міського розвитку	Домінуючі цінності	Рівень інтересу	Рівень влади (здатності впливати)	Рівень бажання впливати (динамізму)
Місцева влада	Стабільність, закон, правила, ієрархія, формалізація, система	найвищий	найвищий	високий
Регіональна влада	Самозатвердження, влада, контроль, конкуренція, перемога за будь яку ціну	високий	середній	високий
Бізнес	Самозатвердження, влада, контроль, конкуренція, перемога за будь яку ціну	високий	найвищий	найвищий
Міські громадські асоціації	Стабільність, закон, правила, ієрархія, формалізація, система	високий	високий	середній
Експерти, радники	Успіх, досягнення, краще рішення і краще життя, гнучкість, свобода, автономність	найвищий	високий	високий
Територіальна грома	Стабільність, закон, правила, ієрархія, формалізація, система	високий	середній	високий
в тому числі:				
Пенсіонери	Стабільність, закон, правила, ієрархія, формалізація, система	середній	середній	високий
Науковці, вчителі та робітники сфери освіти	Стабільність, закон, правила, ієрархія, формалізація, система	високий	середній	високий
Молодь та студентство	Успіх, досягнення, краще рішення і краще життя, гнучкість, свобода, автономність	високий	мала	найвищий
Наймані працівники	Стабільність, закон, правила, ієрархія, формалізація, система	середній	середній	низький

Відповідно до отриманих позицій доцільно формувати стратегії взаємовідносин із кожним суб'єктом окремо (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендовані стратегії взаємовідносин
із стейкхолдерами територіальної громади м. Лозова

Стейкхолдер	Категорія	Рекомендована стратегія взаємовідносин	Характеристика
Місцева влада	Ключові суб'єкти	Стратегія ключових гравців	Активні учасники процесу стратегічного управління, є найбільш небезпечним, але важливим суб'єктом, що потребує розробки та впровадження нових підходів співпраці та партнерства, першочергового задоволення наявних інтересів.
Бізнес			
Експерти, радники			
Регіональна влада	Ординарні суб'єкти	Стратегія залучення та інформування	Суб'єкт, що є потужним, але передбачуваним у спілкування, положення та дії якого легко передбачити. Потребує залучення до розробки та прийняття стратегічних рішень, постійного інформування щодо рівня виконання цілей та завдань, виконання наявних очікувань
Міські громадські асоціації		Стратегія інформування та залучення	Суб'єкт, що є достатньо непередбачуваним, але керованим у процесі управління; достатньо простий для налагодження спілкування шляхом постійного інформування. Потребує задоволення наявних очікувань та подальшого залучення до стратегічного управління.
Науковці, вчителі та робітники сфери освіти			
Молодь та студентство		Стратегія задоволення	Суб'єкт, що частіше за все є пасивним, але раптово може набути великого значення та ваги у стратегічних змінах. Потребує задоволення наявних вимог.
Наймані працівники	Випадкові суб'єкти	Стратегія моніторингу	Суб'єкт, що є достатньо простим у спілкуванні та потребує мінімальних зусиль та моніторингу настроїв.
Пенсіонери			

Маємо наголосити, що визначення наявної системи цінностей та подальша ідентифікація стейкхолдерів місцевого розвитку є підґрунтям щодо обрання відповідних управлінських інструментів. Може так статися, що у різних місцевих громадах певна група стейкхолдерів отримає схожу позицію за моделлю Мітчелла, але буде мати різні парадигми мислення. Це є

передумовою обрання методів та форм залучення даної групи стейколдерів до процесів стратегічного планування і реалізації.

3.3 Організаційний інструментарій впровадження партисипативного управління у процесах формування стратегії стійкого розвитку міст

Стратегічне управління, як ми визначили у першому розділі, є динамічним процесом, який обов'язково орієнтується на вивченні та врахуванні зовнішніх та внутрішніх умов. Проведення стратегічного аналізу та наявність стратегічного мислення є необхідними складовими елементами системи стратегічного управління стійким розвитком міста. Отже, відповідно до наявних умов мають створюватися певні адекватні системи і використовуватись методи, форми здійснення діяльності.

Практичне впровадження нових принципів партисипативного управління, широке та надійне залучення стейкхолдерів до процесів прийняття рішень і їх реалізації неможливе без зміни та удосконалення організаційного контексту здійснення адаптації до нових умов і вимог, неможлива в межах «старих» (не оновлених, не змінених, не обґрунтованих) організаційних рішень. Наявні організаційні форми та системи потребують обміркованих стратегічних заходів і дій, які:

- стануть дієвими і реалістичними, зменшать формалізм тих чи інших етапів діяльності і досягнутих результатів;
- забезпечать узгодженість рішень, розподіл функцій, обов'язків, повноважень і відповідальності між зацікавленими сторонами;
- сприяють розвитку системи і переходу на новий рівень (в першу чергу, завдяки розвитку особистості, шляхом сприйняття нових цінностей більш високого рівня, власній трансформації, які забезпечить трансформацію системи більш високого рівня);

- будуть забезпечувати певну стабільність (а саме належне функціонування всіх важливих елементів життєдіяльності системи).

Наголошуємо, що стейкхолдер-орієнтоване стратегічне управління стійким розвитком міста, що базується на ціннісноорієнтованих принципах має ґрунтуватися на належному організаційному забезпеченні, а саме усвідомлено обрані елементи та важелі управління, форми організаційного впливу, які підвищують ефективність та результативність даної діяльності. Таким чином, особливої актуальності набуває питання організації процесу стратегічного планування, який основним результатом має сформовану стратегію соціально-економічного розвитку міста. Система організації процесу планування спрямована на створення найбільш сприятливих умов для удосконалення процесу прийняття рішення, для залучення максимальної кількості стейкхолдерів і реалізації принципів політики згуртованості, для реалізації партисипативного управління. Ми наголошуємо, що саме від організації процесу стратегічного планування в значному ступені залежить результат – сформована стратегія стійкого розвитку міста, яка підтримана більшістю стейкхолдерів на основі узгодження різноманітних інтересів, та рівень реалізації планів та проєктів, що конкретизують стратегію – коефіцієнт впровадження в життя стратегічних цілей і завдань. Вирішення завдання організації процесів стратегічного планування дозволять підвищити результативність діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, яка спрямована на реалізацію стратегій/програм/проєктів розвитку, особливо в кризових умовах.

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення. Під час реалізації функції організації відбувається розподіл ролей, завдань, інформації й інших ресурсів, процесів, методів і технологій, комунікації, відповідальності і повноважень на підприємстві [214]. Організаторська функція припускає також розподіл і

впровадження процедур, покликаних забезпечити виконання завдань організації. Організація має місце в рамках будь-якої установи або підприємства, соціально-економічної системи.

Уточнюючі процедуру організації розробки плану (в тому числі і стратегічного) попередньо визначають:

- об'єкти планування – місто в цілому, сфери його життєдіяльності, структурні одиниці (організації, департаменти, райони), види діяльності або окремі напрямки діяльності, загальні цілі, потенціал тощо;

- розробників планів – відповідальних працівників, спеціалізовані функціональні служби, зовнішніх консультантів або їх організаційне поєднання у вигляді співпраці;

- засоби планування – комп'ютерна техніка, програмне забезпечення тощо;

- порядок складання планів – одночасна розробка всіх частин планів у єдиній моделі або послідовне узгодження (координація) окремих планів, проєктів та їх об'єднання в зведений план розвитку міста;

- методи планування – традиційні прийоми, новітні підходи, комп'ютерні спеціальні програми.

Ефективна організація стратегічного планування вимагає здійснення наступних заходів:

- врахування всіх об'єктів планування й заходів щодо планування і їх групування за плановими комплексами у відповідності зі структурою системи планування, а також врахування об'єктів контролю, робіт з контролю й контрольних точок;

- визначення складу учасників, часу й місць проведення нарад по плануванню й контролю;

- передача суб'єктам планування вихідних даних (контрольні цифри, аналіз та прогноз стану зовнішнього середовища, результати аналізу діяльності підприємства), інструктивних матеріалів, нормативно-методичної документації через ГПЦП (головний плановий центр підприємства);

– встановлення графіків розробки розділів плану, їхньої координації й затвердження планів; – встановлення графіків проведення нарад контрольного характеру (обговорення результатів).

Численні джерела інформації наголошують, що на першому етапі формування стратегії необхідно визначитись із робочою групою. Так у роботі [35] наголошено, що «спершу необхідно визначитися зі складом робочої групи, яка буде відповідальною за організацію процесу стратегічного планування, розробити та затвердити положення про робочу групу. Робоча група складає покроковий план розроблення Стратегії, що містить заходи, перелік відповідальних за їх впровадження осіб і терміни виконання». Для розробки своїх стратегій території застосовують різні, але загалом схожі методології, запозичуючи одна в одній схемі їхньої побудови. Деякі стратегії відрізняються ретельним науковим обґрунтуванням та методичною послідовністю. Аналіз різноманітних наукових та науково-практичних робіт дозволяє визначити, що майже не приділяється увага визначенню тих методів, інструментів та заходів, які доцільно використовувати під час розробки стратегії. Частіше за все можемо зустріти рекомендації щодо використання SMART-методу як інструменту формування цілей, SWOT-аналізу як методу систематизації результатів діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища, проведення громадських зборів як заходу на якому інформується місцева громада з приводу рішень та наступних кроків, експертні опитування під час визначення пріоритетів стратегічних цілей і завдань. Маємо відзначити, що інші альтернативні інструменти і методи формування, конкретизації стратегій використовуються вкрай рідко і не часто зустрічаються у численних методичних рекомендаціях. У той же час, рівень реалізованих стратегічних цілей і завдань, коефіцієнт впровадження у життя розроблених стратегій міст, регіонів та інших територіальних утворень залишається доволі низьким.

Задля реалізації політики згуртованості та впровадження дієвого партисипативного проактивного управління стійким розвитком міста

вбачається за необхідне впровадження такого методичного підходу до формування стратегії стійкого розвитку міста, який на відміну від існуючих спрямований на визначення спектру домінуючих цінностей зацікавлених сторін та обґрунтовує інструменти залучення стейкхолдерів до процесу формування стратегії стійкого розвитку міста та вибудову комунікацій із кожною групою зацікавлених сторін. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що в умовах, які постійно змінюються, є нестабільними формування стратегії не є діяльністю лише органів місцевої влади. Реальне самоврядування потребує залучення до управлінської діяльності різноманітних суб'єктів - регіональних органів влади, представників бізнес структур, організації та населення. Це, в свою чергу, обумовлює важливість використання нових дієвих методів, засобів та інструментів. Представники місцевої влади мають розвинути різноманітні управлінські компетенції, таких як комунікація, лідерство, презентація, делегування, управління проектами, маркетингом тощо. Така робота вимагає використання конкретних управлінських методів, форм та інструментів серед яких найбільш розповсюдженими та такими, що згадуються і використовуються є: опитування, анкетування, фокус-групи, робочі групи, експертні ради, громадські збори, 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.

Ми наголошуємо, 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 проєктів та запланованих заходів. Отже, процес організації стратегічного

планування має включати в себе усвідомлений вибір тих управлінських методів, інструментів та заходів, які в більшому ступені відповідають набору домінуючих цінностей груп зацікавлених осіб та будуть дієвими і практичними (табл. 3.3).

Таблиця 3.5

Матриця вибору організаційних інструментів залучення стейкхолдерів до формування стратегії стійкого розвитку міста

Світ магії Культура приналежності	Світ джунглів Культура сили	Світ порядку Культура правил	Світ механізм Культура успіху	Світ гармонії Культура згоди
1	2	3	4	5
SPIRO	SMART	SMART, Дерево цілей, BSC	BSC, Дерево цілей, декомпозиція цілей, Цілі- цінності, Проектний метод, Сценарний підхід	Goals Grid, GROW, Колесо балансу
Відсутність чітких структур, колективна робота	Класичні організаційні структури (лінійні, штабні)	Класичні організаційні структури (функціональні, лінійно- функціональні)	Класичні організаційні структури (матричні, дивізійні, за регіоном, за продуктом)	Гнучкі структури
	Накази, постановка завдань	Інструкції	Протоколи та домовленості	Меморандуми та домовленості
	Відсутність чітких правил	Регламенти і процедури	Гнучкі регламенти і процедури	Гнучкі регламенти і процедури
			Матриці ролей, відповідальності, повноважень	Матриці ролей і відповідальності
Періодичний контроль	Тотальний жорсткий контроль	Поетапний контроль та моніторинг	Попередній та періодичний контроль	Попередній та вибірковий контроль
Методи управління процесами	Методи управління процесами	Каскадні методи управління проектами (модель Ройса)	Гнучкі методи управління проектами (SCRAM, Agail)	Гнучкі методи управління проектами (SCRAM, Agail)
Робочі групи	Робочі групи	Робочі групи	Фокус-групи, робочі групи, дискусійні форуми	Фокус-групи, проектні групи, дискусійні форуми

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
Статистичний аналіз (ресурсний)	Статистичний аналіз (результатів)	Статистичний, порівняльний аналіз (результативний), матричний аналіз	Статистичний комплексний аналіз, матричний аналіз, кластерний аналіз, якісний аналіз	Статистичний комплексний аналіз, матричний аналіз, кластерний аналіз, якісний аналіз
Інформаційні заходи	Презентаційні заходи	Інформаційні та освітні заходи	Інформаційні, освітні, презентаційні заходи	
		Звіти зацікавлених сторін, обговорення	Пілотні проекти	Пілотні проекти
			Конкурс ідей	Конкурс ідей
			Звіти та інтерв'ю зацікавлених сторін, спільне обговорення	Звіти зацікавлених сторін, активне залучення до всіх процесів, спільне обговорення

Складено автором [87]

На основі проведених досліджень, аналізу та систематизації різноманітних управлінських інструментів, їх дієвості для різних типів організаційних культур, які саме відображують систему базових цінностей суспільства чи групи, було розроблено матрицю вибору організаційних інструментів залучення до формування та реалізації стратегії стійкого розвитку міст України відповідно до спектру цінностей стейкхолдерів. Представлені в таблиці 3.5 методи та інструменти відповідають різним етапам управлінського процесу. Їх розподіл за рівнями культур (відповідно до домінуючих цінностей) відбувався шляхом критичного осмислення, співставлення основних цінностей і моделей поведінки із цілями і завданнями конкретного методу, шляхами реалізації та результатами, які мають бути отримані. Так, наприклад, в «червоних» і «синіх» культурах більш доцільно для формування системи цілей використовувати

загальноприйнятий метод SMART. У той час, як для «фіолетових» культур на наш погляд більш притаманним є метод цілевстановлення SPIRO (конкретність, виконання, участь, реалізм, спостерігаємість) – основною особливістю якого є розподіл участі окремих учасників у процесі досягнення цілі та відсутність жорсткого показника її досягнення (наявність критерію спостерігаємість замість вимірюємість). Для більш розвинених культур у процесі формування цілей доцільно використовувати більш складні методи управління – збалансовану систему показників (BSC), проектний та сценарний підходи до формування системи цілей, управління за цілями (MBO), сітку цілей (Goals Grid). Відмінними є інструменти і методи організаційного процесу, вибору структур. Так більш розвинуті культури вимагають гнучких та адаптаційних структур, у той час як для «червоної» культури найбільш доцільною та робочою є лінійна, жорстка структура, коли рішення і влада знаходяться в одних руках. Різними є і методи реалізації стратегічних рішень. Для більш ранніх культур не зрозумілими та неробочими є проектні методи управління. У той час, як цінності більш високого рівня вимагають використання гнучких методів управління проектами (SCRAM, Agail).

Запропонована матриця вибору організаційних інструментів залучення стейкхолдерів до формування стратегії стійкого розвитку міста рекомендується до використання на різних етапах управлінського процесу. Ми наголошуємо, що суб'єкт (або група), яка розпочинає процес формування стратегії має обрати найбільш доцільні організаційні інструменти. Для цього важливо визначити спектр цінностей територіальної громади в цілому та окремих стейкхолдерів, що планується залучити до стратегічних процесів.

Таким чином, організаційне забезпечення формування стратегії стійкого розвитку міста має вирішувати такі завдання:

- підтримувати стратегічний спосіб мислення та прийняття рішень, відповідної спрямованої у майбутнє поведінки всіх стейкхолдерів;
- координувати рішення та дії в різних сферах життєдіяльності міста виходячи із концепції стійкого розвитку;

- інформувати всіх учасників та всі зацікавлені сторони про визначений стратегічний фокус, пріоритети, цілі, необхідні ресурси та очікувані результати;
- мотивувати та залучати до ефективної взаємодії групи зацікавлених сторін;
- створювати передумови для моніторингу, оцінки та контролю результатів, як підґрунтя змін та удосконалень.

Організація взаємодії різних груп зацікавлених сторін в будь-якій соціально-економічній системі передбачає процес поділу, групування та координації робіт, видів діяльності і ресурсів між окремими структурними підрозділами, виконавцями та групами робітників для досягнення поставлених цілей. Функція організації спрямована, в першу чергу, на налагодження взаємозв'язків, розподіл влади та обов'язків між учасниками певної організації (підприємства), тобто на визначення організаційної структури – упорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку і співвідпорядкованості і виконують певні функції.

Партисипативне управління вимагає перегляду організаційних структур, які формують стратегії розвитку та реалізують визначений стратегічний набір. На сьогодні доцільно стверджувати, що організаційні структури мають бути гнучкими та динамічними, такими що достатньо швидко перерозподіляють хто та за якими правилами буде приймати рішення і впроваджувати їх в життя, які є повноваження у різних стейкхолдерів відповідно до визначених ролей у процесах формування стратегії, за якими принципами відбувається залучення ресурсів та розподіл отриманих результатів, хто і яку несе відповідальність та здійснює моніторинг та контроль.

Ми пропонуємо з метою удосконалення організаційного забезпечення формування та реалізації стратегії стійкого розвитку міст не лише визначати наявний спектр домінуючих цінностей зацікавлених сторін, проводити аналіз стейкхолдерів за удосконаленою моделлю Мітчелла, а й відповідно до

отриманих результатів використовувати різні форми залучення до процесу планування, використовувати різні методи планування, координації, організації, контролю та комунікації.

Опрацювання численних джерел інформації дозволило систематизувати ключові стратегії взаємодії зі стейкхолдерами, які мають різний набір релевантних атрибутів, визначити їх специфіку, з'ясувати ключові принципи реалізації. Так, для стейкхолдерів які потрапили у групу «ключових суб'єктів» доцільною до використання є стратегія ключових гравців. Специфікою даної стратегії маємо визначити високий рівень залучення і задоволення таких груп зацікавлених сторін. Отже форми взаємодії, комунікації мають враховувати даний аспект. Якщо ж стейкхолдер має два основних релевантних атрибути, то для співпраці із ним доцільно розробити та реалізувати стратегію поступового залучення і постійного інформування. При цьому необхідно обрати дієві методи надання інформації, сформулювати зрозумілі лінгвістичні конструкції, обрати серед комунікаційних каналів такі, якими користується зацікавлена група і яким довіряє. Випадкові суб'єкти – стейкхолдери, які мають один сильний релевантний атрибут. Найбільш ефективною стратегією співпраці з ними є моніторинг, постійне спостереження на настроєм, за відчуттями, потребами, за численними суб'єктивними проявами і поведінкою. Певна кількість таких зацікавлених сторін може поступово отримати новий статус – перейти до «прихильників із групи тих, хто проявляв спротив», стати якщо не агентами змін, то хоча б тими, хто підтримує і не заважає розвитку.

Наша пропозиція ґрунтується на тому, що в різних містах один стейкхолдер, який буде включений до конкретної групи (ключовий, ординарний чи випадковий), може мати зовсім інший ціннісний спектр, отже до нього доцільно застосовувати відповідні управлінські інструменти та методи впливу – такі, що відповідають його картині світогляду, є зрозумілі та сприйнятні, дієві та такі, що задовольняють його потреби. Саме з цією метою було конкретизовано різноманітні управлінські інструменти впливу на стейкхолдерів відповідно до домінуючої системи цінностей (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Стратегії взаємодії та інструменти управлінських впливів щодо реалізації стратегії взаємодії та залучення відповідно до наявної парадигми мислення

Стейкхолдери	Ключова стратегія взаємодії	Управлінські впливи щодо реалізації партисипативного підходу під час формування стратегії стійкого розвитку міста відповідно до наявної парадигми мислення		
		Світ магії	Світ джунглів	Світ порядку
		Культура приналежності	Культура сили	Культура правил
		Фіолетовий	Червоний	Синій
1	2	3	4	5
Ключові суб'єкти	Стратегія ключових гравців	Участь у формуванні унікального образу шляхом запрошення до обмежених за кількістю учасників робочих груп; сумісний процес розробки "пакету турботи" для мешканця міста; гарантування анонімності та безпеки під час реалізації визначених завдань. Створення клубів за інтересами (для реалізації окремих проектів) в яких культивується взаємна підтримка та турбота.	Запрошення у якості лідера-думок на збори громадян із наданням можливості висловити власну точку зору; PR окремих дій і досягнень стейкхолдера; делегування частки владних повноважень у прийнятті рішення (наприклад, виділення більшої кількості голосів)	Офіційне запрошення на громадські збори, робочі групи із наявним порядком денним, переліком питань, які будуть розглянуті, регламентом та прописаними процедурами. Обов'язкове надання підсумкової інформації (хто і про що домовився, коли і як планується реалізовувати дії і рішення; розподілені ролі і відповідальність між різними зацікавленими сторонами). Сформоване заздалегіть та представлене на початку правило прийняття рішення. Рівноправна участь (однакова кількість голосів) у підсумкових голосуваннях. Сумісне планування проектів із застосуванням чітких інструментів (водопадний підхід до проектної роботи).

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5
Ординарні суб'єкти	Стратегія залучення та інформування	Викристання різноманітних джерел розповсюдження інформації (ЗМІ, Internet) щодо трансляції унікальності та специфічності міста, як території для проживання; постійне повторення щодо необхідності збереження сформованих традицій, які є пігрунтам подальшого успіху; додатковий прояв турботи до кожного мешканця місцевої громади	У процесах обговорення, включення до доповіді і презентації даного стейкхолдера, як впливового та важливого з точки зору забезпечення розвитку. У комунікаціях постійне нагадування швидких переваг від участі у проектах та програмах. У процесах реалізації перевага віддається прямим і чітким наказам, де визначено мету, ресурси, строки і очікувані результати. Можливість радитися із представниками ключових стейкхолдерів, залучатися у якості співвиконавця до їх проектів.	Офіційне запрошення на громадські збори, робочі групи із наявним порядком денним, переліком питань, які будуть розглянуті, регламентом та прописаними процедурами. Пояснення їх ролі у процесі обговорень і прийняття рішень (як наївний ресурс). Інформування про прийняте рішення. Чіткі пропозиції щодо участі у переліку проектах із виділенням зони відповідальності.
Випадкові суб'єкти	Стратегія моніторингу	Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом "Інтерес" потребує інформування через різні канали комунікацій та періодичного з'ясування зміни ставлення до процесів, що відбуваються. Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом "Влада" потребує постійної оцінки та моніторингу настроїв у поєднанні із інформуванням про швидкі досягнуті результати. Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом "Динамізм" потребує не лише інформування, а й пропозиції до включення в окремі процеси в якості експертів	Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом "Інтерес" потребує інформування через різні канали комунікацій та періодичного з'ясування зміни ставлення до процесів, що відбуваються. Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом "Влада" потребує постійної оцінки та моніторингу настроїв у поєднанні із інформуванням про швидкі досягнуті результати та зміни правил гри, взаємодії та вигоди, що будуть отримані від цього особисто ними. Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом "Динамізм" потребує не лише інформування, а й пропозиції до включення в окремі процеси в якості експертів, можливості висловлення власної точки зору.	Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом "Інтерес" потребує постійного та систематизованого інформування через різні канали комунікацій та періодичного з'ясування зміни ставлення до процесів, що відбуваються. Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом "Влада" потребує постійної оцінки та моніторингу настроїв у поєднанні із інформуванням про зміни, що відбуваються в системі. Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом "Динамізм" потребує не лише інформування, а й пропозиції до включення в окремі процеси в якості експертів, можливість офіційного представлення власної позиції у письмовому вигляді.

Продовження табл. 3.6

Стейкхолдери	Ключова стратегія взаємодії	Управлінські впливи щодо реалізації партисипативного підходу під час формування стратегії стійкого розвитку міста відповідно до наявної парадигми мислення	
		Світ механізм	Світ гармонії
		Культура успіху	Культура згоди
		Помаранчевий	Зелений
1	2	6	7
Ключові суб'єкти	Стратегія ключових гравців	Один із ініціаторів громадських зборів, робочих і фокус-груп. Той для кого важливо провести такі заходи де будуть знайдені інноваційні, нестандартні і креативні рішення. Потребує повноважень щодо реалізації даних рішень (в тому числі у співпраці з іншими стейкхолдерами або суб'єктами). Гнучкі підходи до проектної діяльності. Робить гучні заяви, очікує довготривалих ефектів, усвідомлює фактор часу. Готовий віддати перевагу на користь пріоритету, який не покращить рівень функціонування міста вже зараз, а буде мати тривалий ефект розвитку. Залучати до виступів у ЗМІ, розповсюджувати його точку зору.	Організація відкритих діалогів, фасилітацій, обговорень. Активне використання інструментів партисипативної фасилітації у груповій роботі. Виділення доволі багато часу на пошук рішення і на розподіл ролей щодо його реалізації. В той же час, доцільно очікувати доволі швидкий процес реалізації (порівняно із часом, що буде витрачений на прийняття рішення)
Ординарні суб'єкти	Стратегія залучення та інформування	Стисла, конкретна і раціональна інформація з приводу того, які пріоритети були обрані, які дії зроблені і які результати отримані (бажано у вигляді наочних схем і діаграм). Відповідно до ключового атрибуту (інтерес / влада / динамізм) обрати до якого короткотривалого проекту може бути залучений стейкхолдер, включити його у список виконавців і, навіть за умови відсутності конкретних дій, залишити серед даної групи розробників та реалізаторів. Відразу задовольнити деякі наявні очікування, щоб у подальшому залучити до процесів стратегічного управління.	Запрошення на відкриті громадські збори у якості учасників, надання можливості висловити власну думку, але без права прийняття рішення. У комунікаціях наголошення на політиці толерантності, гендерної рівності, екологічної спрямованості. Надання різноманітної та різносторонньої інформації з приводу обговорюваного питання.

Продовження табл. 3.6

1	2	6	7
Випадкові суб'єкти	Стратегія моніторингу	Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом "Інтерес" потребує інформування через різні канали комунікацій та періодичного з'ясування зміни ставлення до процесів, що відбуваються. Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом "Влада" потребує постійної оцінки та моніторингу настроїв у поєднанні із інформуванням про швидкі досягнуті результати та зміни правил гри, взаємодії та вигоди, що будуть отримані від цього особисто ними. Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом "Динамізм" потребує не лише інформування, а й пропозиції до включення в окремі процеси в якості експертів, можливості висловлення власної точки зору.	Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом "Інтерес" потребує інформування через різні канали комунікацій та періодичного з'ясування зміни ставлення до процесів, що відбуваються. Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом "Влада" потребує постійної оцінки та моніторингу настроїв у поєднанні із інформуванням про швидкі досягнуті результати та зміни правил гри, взаємодії та вигоди, що будуть отримані від цього особисто ними. Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом "Динамізм" потребує не лише інформування, а й пропозиції до включення в окремі процеси в якості експертів, можливості висловлення власної точки зору.

Розроблено автором

Приміром може бути група представників великого бізнесу, що розташована та здійснює свою діяльність на території міста. В різних містах України даний стейкхолдер може мати зовсім різний спектр цінностей – від «синього», що відповідає культурі правил, до «зеленого», який свідчить про наявну культуру «згоди». У той же час, дана група зацікавлених осіб може потрапити до кластеру «ключовий стейкхолдер» і потребувати тісної співпраці під час формування і реалізації стратегії розвитку міста.

Відповідно до табл. 3.6, шляхи, методи та управлінські впливи під час реалізації стратегії ключових гравців будуть різнитися. Домінуючі цінності правил будуть зумовлювати таку поведінку стейкхолдера, яка потребуватиме чітких планів, прописаних процесів, оформлених домовленостей. На противагу стейкхолдеру, який серед ключових цінностей має успіх і готовий до швидких змін правил чи взагалі відмови від старих задля досягнення реального ефекту.

Маємо наголосити, що зміна парадигми управління, новітнє сприйняття міста, намагання залучити велику кількість стейкхолдерів до різноманітних управлінських процесів (від планування, прийняття рішень до реалізації та певної відповідальності за досягненні результати) 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 уможливили їх досягнення. Вважаємо за потрібне підкреслити, що коефіцієнт реалізації сформованої стратегії, відхід від формального принципу її розробки до реальної згуртованості всієї громади у процесі роботи над стратегічними планами і їх впровадженням в життя безпосередньо залежить від зміни способів взаємодії між всіма стейкхолдерами, що обумовлює доцільність посилення уваги саме до питань впровадження організаційних нововведень. Відповідно до картини світогляду, до домінуючих цінностей мають бути підібрані методи та

інструменти залучення стейкхолдерів до процесу формування стратегії стійкого розвитку міста.

Висновки за третім розділом

1. Проведені дослідження обумовлюють актуальність зміни парадигми управління, новітнього сприйняття міста, намагання залучити велику кількість стейкхолдерів до різноманітних управлінських процесів, що потребує обґрунтування та впровадження організаційних методів, які б були не формальними, а такими, які б дійсно об'єднали громаду міста, зробили кожного мешканця суб'єктом, уможливили партисипативне стратегічне управління, сприяли гармонізації інтересів різних груп зацікавлених сторін. Удосконалення процесів стратегічного управління соціально-економічним розвитком міст потребує визначення системи цінностей стейкхолдерів, що дозволить здійснити ефективні трансформації, стратегічних змін та віднайти дієві управлінські технології, засоби і методи, які посилять організаційне забезпечення процесу формування стратегії стійкого розвитку міста.

На основі критичного аналізу і порівняння моделей корпоративних культур різних фахівців, з'ясування їх взаємодоповнюваності, було запропоновано для оцінки цінностей громади скористатися моделлю «Спіральна динаміка» та систематизовано опис різних систем цінностей, культур за даною інтегральною теорією. Доведено, що розвиток соціально-економічної системи можливий за умови поступової зміни системи цінностей (переходу на більш високий рівень спіралі), що супроводжується формуванням нового рівня мислення, уможливорює новий рівень усвідомленості та забезпечує новий спосіб існування, функціонування та зростання.

2. Запропоновано методичний підхід щодо визначення домінуючого спектру цінностей стейкхолдерів та визнання їх релевантних атрибутів, який є підґрунтям удосконалення процесу формування стратегії стійкого розвитку міста. Розроблено інструментарій діагностики спектру цінностей та

ідентифікації стейкхолдерів. Апробацію запропонованого інструментарію здійснено шляхом опитування 1592 респондентів, в тому числі 1573 мешканців міста Лозова. В роботі показано, як різняться домінуючі цінності різних груп зацікавлених сторін, що позначається на їх інтересах та очікуваннях стосовно розвитку міста і має бути враховано в процесі стратегічного планування. Наголошено на необхідності поєднання результатів діагностики спектру цінностей стейкхолдерів та їх аналізу за видозміненою моделлю Мітчелла. Одна й та сама група зацікавлених осіб в різних містах, яка володіє схожими релевантними атрибутами, але має відмінності в домінуючих цінностях, буде потребувати різних організаційних та управлінських інструментів залучення, комунікації та взаємодії. Таким чином, в роботі доведено доцільність удосконалення організаційно-економічного забезпечення формування стратегії стійкого розвитку міст, що буде включати підходи та умови вибору управлінських інструментів, форм і засобів реалізації принципів політики згуртованості у процесах стратегічного планування розвитку міста.

3. В роботі розроблено комплекс організаційних та управлінських інструментів, що доцільно використовувати у процесі формування стратегії соціально-економічного розвитку міст відповідно до системи цінностей стейкхолдерів. Особливої уваги приділено аналіз та розподілу за відповідними рівнями цінностей альтернативних методичних інструментів залучення стейкхолдерів до процесів стратегічного планування, що підвищують ефективність взаємодії під час формування стратегії та вибору стратегічних пріоритетів розвитку міста. Запропоновано практичні форми взаємодії, комунікації, співпраці із різними групами зацікавлених сторін відповідно до визначеного спектру домінуючих цінностей, що дозволить підвищити коефіцієнт реалізуємості сформованих стратегій у подальшому за рахунок впровадження політики згуртованості.

Основні результати даного розділу опубліковані в роботах [81],[85],[87].

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено актуальну проблему удосконалення організаційно-економічного забезпечення формування стратегії соціально-економічного розвитку міст України за рахунок обґрунтування відмінностей управління стратегічним розвитком міст і регіонів. В результаті проведеної роботи отримані наступні висновки:

1. В роботі розкрито відмінності в організаційно-економічному забезпеченні стратегічного управління соціально-економічними системами різних рівнів, що обумовлює нагальність вирішення питань удосконалення управління стійким розвитком міста. Доведено, 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. Систематизація основних аспектів категорії «управління» доводить необхідність покращення управлінських компетенцій зацікавлених сторін, врахування їх цінностей, інтересів і потреб задля підвищення ефективності процесів формування системи стратегічних цілей і завдань соціально-економічного розвитку міст.

2. Проведені дослідження доводять необхідність впровадження концептуальних положень стійкості та стейкхолдер-орієнтованості у процес формування стратегії соціально-економічного розвитку міста. Визначено основні групи зацікавлених сторін, уточнено підходи до класифікації стейкхолдерів, систематизовано основні очікувані результати від залучення стейкхолдерів до процесу формування стратегії соціально-економічного розвитку міста. 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». Наголошено, що саме запропонована трьохкомпонентна система дозволить удосконалити організаційне забезпечення процесу стратегічного управління; зменшить рівень

формалізованості стратегій та дозволить очікувати на зростання відсотку виконання стратегічних завдань.

3. Систематизовано комплекс ключових передумов та факторів і розроблено модель ключових тенденцій та трендів, що впливають на розвиток міста і є передумовами формування стратегії стійкого розвитку міст. Визначено ключові тенденції та тренди, які не можливо ігнорувати у процесах стратегічних змін та які актуалізують нагальність реального впровадження партисипативного управління стратегічним соціально-економічним розвитком. Наголошено, що з метою зміни системи стратегічного мислення, що є базисом ефективного стратегічного управління, необхідно впроваджувати реальні інструменти ціннісного управління. Визначення ціннісного профілю територіальної громади міста безпосередньо залежить від історичного аспекту виникнення міста та еволюційних змін, які відбувалися, що відображено у розробленому підході до класифікації міст України.

4. Систематизація численних джерел інформації дозволила визначити, що ключовим стратегічним показником, який відображує ефективність змін у напрямку забезпечення стійкого розвитку соціально-економічної системи міста є показник якості життя, 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. Вибір стратегічних пріоритетів розвитку соціально-економічної системи безпосередньо залежить від наявної ціннісної парадигми територіальної громади та стейкхолдерів, що обумовлює ставлення до економічних передумов та готовності до реалізації партисипативного стратегічного управління. В роботі запропоновано підхід щодо визначення доцільності та нагальності впровадження політики згуртованості на основі аналізу взаємозв'язку досягнутого рівня людського розвитку із рівнем щільності населення, який обумовлює ефективність реалізації партисипативного стратегічного управління, в тому числі і в розподілі відповідальності за досягнуті результати.

5. Проведене дослідження дозволяє наголошувати на тому, що існують різні цілі оцінювання досягнутого рівня розвитку, серед яких діагностування

наявного стану досягнутого рівня розвитку міста займає ключове значення і обумовлює чесне встановлення тієї відправної точки з якої розпочинається рух у майбутнє. Опрацювання наявної системи соціально-економічних показників стану розвитку міст показало неможливість встановлення об'єктивного рівня їх стійкості і відсутність підходу щодо вирішення даного завдання. Розроблено методичний підхід до оцінки досягнутого рівня стійкого розвитку міста, який базується на ценологічному моделюванні, що розглядає міський комплекс як природне явище, яке підкоряється природному ходу розвитку. Визначення міста як великомасштабного ценозу дозволяє враховувати різні інтереси стейкхолдерів, виходить з того, що всі суб'єкти діють на основі принципів оптимізації, постійно узгоджують власні рішення і формують додаткові умови за яких оптимальні управлінські рішення будуть реалізовані. Використання даного підходу допоможе у виборі пріоритетних напрямків стратегічних зусиль. Із застосуванням запропонованого підходу в роботі досліджено досягнутий рівень стійкості регіонів країни, які є ключовими елементами зовнішнього середовища міста і формують передумови його розвитку.

6. Розкрито важливість врахування спектру цінностей стейкхолдерів у процесі формування стратегії стійкого розвитку міста, що надасть розуміння того, як працюють різні суб'єкти в даній системі, як спілкуються групи зацікавлених сторін, як взаємодіють стейкхолдери різних рівнів; пояснить їх поведінку, міжособистісні стосунки; надають розуміння, чому у різних містах спостерігається різний рівень включеності та залученості стейкхолдерів до процесів, що відбуваються, спостерігається різний ступінь готовності до сумісних зусиль, чому суттєво різняться очікування представників зацікавлених сторін від участі у таких взаємодіях. Наголошено, що удосконалення організаційного забезпечення стратегічного планування розвитку міст має базуватися на визначенні системи цінностей, які є фундаментом, а обрані методи та інструменти (підходи, матриці, види аналізів) підпорядковуються цінностям та базуються на них. Сформована класифікація системи цінностей стейкхолдерів із застосуванням інтегральної моделі «Спіральна динаміка».

7. В роботі представлено ключові етапи визначення системи цінностей та аналізу стейкхолдерів, які обумовлюють ефективність процесу формування стратегії стійкого розвитку міста в частині удосконалення організаційного забезпечення стратегічного планування. Розроблено інструментарій діагностики цінностей, а саме сформовано анкету для дослідження цінностей, що включає в себе перелік ключових питань та набір альтернативних відповідей, які можна вважати словами-маркерами ідентифікації певного рівня цінностей. Удосконалено модель аналізу стейкхолдерів, яка дозволяє не лише визначити їх ключові релевантні атрибути, а й з'ясувати рівень потенційної залученості зацікавленої сторони до процесів стратегічного планування, визначити рекомендовані стратегії взаємодії та комунікації. Діагностика цінностей груп зацікавлених сторін створює концептуальну основу практичної реалізації партисипативного управління.

8. Розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційного забезпечення стратегічного планування розвитку міста. Впровадження принципів політики згуртованості та підвищення рівня участі кожного стейкхолдеру під час формування стратегії розвитку міста безпосередньо залежить від обраних організаційних інструментів. Було проаналізовано, систематизовано та розподілено різноманітні управлінські методи та інструменти з точки зору ефективності їх використання стосовно стейкхолдера з певною системою цінностей. В роботі конкретизовано стратегії взаємодії та інструменти управлінських впливів для різних зацікавлених сторін щодо реалізації стратегії взаємодії та залучення відповідно до наявної парадигми мислення. 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 місцян 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.