

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ МІСТ

**Зеленський Сергій Володимирович**  
здобувач

*Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

*вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна*

*e-mail: khtei@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0002-7366-4399*

У статті досліджуються концептуальні теоретичні положення стратегічного управління стійкого розвитку міст України, що пов'язано з реформами, які відбуваються на всіх рівнях. Впровадження стратегічного підходу до управління розвитком міст базується на визначених особливостях міста як суб'єктно-об'єктної системи, на наявних проблемах, що потребують нагального вирішення, на усвідомленні специфічності саме стійкого розвитку, яка полягає у збалансованому врахуванні економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку задля задоволення різноманітних інтересів сучасних стейкхолдерів і не ставить під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби на кількісному та якісному рівні не меншому, ніж сьогодні. В роботі визначено сутність категорії «управління» і показано, що здійснення управління (як функції, як процесу, як дії) вимагає мистецтва, а саме: інтуїції, досвіду, нестандартних і неочікуваних рішень, що ґрунтується на різносторонніх знаннях та навичках. Отже, актуалізується питання наявності відповідних компетенцій та компетентностей серед різноманітних зацікавлених сторін (суб'єктів) управлінського процесу. Особливу увагу приділено визначенню особливостей та переваг використання стратегічного підходу до управління стійким розвитком міст, який надає різноманітні переваги всім учасникам даного процесу і є засобом об'єднання зусиль, узгодження інтересів та позицій, координації діяльності всіх стейкхолдерів. Стратегічне управління стійким розвитком розглядається як процес (отже відповідна послідовність етапів, дій, що реалізуються задля досягнення мети), що базується на розвинутому вмінні стратегічно мислити, використовувати стратегію співпраці та усвідомлювати власну відповідальність за прийняті рішення і їх результати усіх різних зацікавлених сторін. Представлено змістовне наповнення трьох основних етапів стратегічного управління – стратегічний аналіз, стратегічний вибір та реалізація змін. Наголошено, що досягнення стійкого розвитку міста можливе за умови свідомого, системного, постійного використання належних інструментів та методів усіма стейкхолдерами, які діють узгоджено, скоординовано, вмотивовано та відповідально.

**Ключові слова:** місто, стійкий розвиток, стратегічне управління, процес, зацікавлені сторони.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ГОРОДОВ

**Зеленский Сергей Владимирович**  
соискатель

*Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А. Н. Бекетова*

*ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина*

*e-mail: khtei@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0002-7366-4399*

В статье рассматриваются концептуальные теоретические положения стратегического управления устойчивым развитием городов Украины, которые связаны с осуществляемыми реформами на всех уровнях. Внедрение стратегического подхода к управлению развитием городов базируется на определении особенностей города как субъектно-объектной системы, на имеющихся проблемах, требующих срочного решения, на осознании специфичности именно устойчивого развития, которая заключается в сбалансированном учете экономических, социальных и экологических аспектов развития для удовлетворения разнообразных интересов сегодняшних стейкхолдеров и не ставит под угрозу возможность будущих поколений удовлетворять свои потребности на количественном и качественном уровне не ниже, чем сегодня. В работе определена сущность категории «управление» и показано, что осуществление управления (как функции, как процесса, как действия) требует искусства, а именно: интуиции, опыта, нестандартных и неожиданных решений, что основывается на разносторонних знаниях и навыках. Таким образом, актуализируется вопрос наличия соответствующих компетенций и компетентностей у самых разных заинтересованных сторон (субъектов) управленческого процесса. Особое внимание уделено определению особенностей и преимуществ использования стратегического подхода в управлении устойчивым развитием города, предоставляющем разнообразные преимущества всем участникам данного процесса и являющимся средством объединения усилий, согласования интересов и позиций, координации деятельности всех стейкхолдеров. Стратегическое управление устойчивым развитием рассматривается как процесс (т.е. определенная последовательность этапов, действий, реализуемых для

достижения цели), который основывается на развитом умении стратегически мыслить, использовать стратегию сотрудничества и осознавать собственную ответственность за принятые решения и их результаты всех заинтересованных сторон. Представлено содержательное наполнение трех основных этапов стратегического управления – стратегический анализ, стратегический выбор и реализация изменений. Отмечено, что достижение устойчивого развития города возможно при условии осознанного, системного, постоянного использования соответствующих инструментов и методов всеми стейкхолдерами, которые действуют согласовано, скоординировано, мотивированно и ответственно.

**Ключевые слова:** город, устойчивое развитие, стратегическое управление, процесс, заинтересованные стороны.

## STRATEGIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF CITIES

**Sergiy Zelenskiy**

**Competitor of Scientific Degree**

*O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

*17, Marshal Bazhanov Str., Kharkiv, 61002, Ukraine*

*e-mail: khte@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0002-7366-4399*

The article discusses the conceptual theoretical positions of the strategic management of the sustainable development of the cities of Ukraine, which are associated with the reforms at all levels. The introduction of a strategic approach to managing urban development is based on defining the characteristics of a city as a subject-object system, on existing problems that require urgent solutions, on recognizing the specificity of sustainable development, which consists in balancing the economic, social and environmental aspects of development to meet the diverse interests of today's stakeholders and does not jeopardize the ability of future generations to meet their needs in terms of quantity and quality on the level is no lower than today. The work defines the essence of the category «management» and shows that the implementation of management (as a function, as a process, as an action) requires art, namely: intuition, experience, non-standard and unexpected decisions, which are based on diverse knowledge and skills. Thus, the issue of the availability of relevant competencies among the most diverse stakeholders (subjects) of the management process is being updated. Particular attention is paid to identifying the features and benefits of using a strategic approach in managing sustainable development of the city, which provides various benefits to all participants in this process and is a means of combining efforts, coordinating interests and positions, coordinating the activities of all stakeholders. Strategic management of sustainable development is considered as a process (i.e., a certain sequence of stages, actions implemented to achieve the goal), which is based on a developed ability to think strategically, use the strategy of cooperation and realize their own responsibility for the decisions made and their results of all stakeholders. The content of the three main stages of strategic management is presented – strategic analysis, strategic choice and implementation of changes. It was noted that the achievement of sustainable development of the city is possible under the condition of conscious, systematic, continuous use of appropriate tools and methods by all stakeholders who act in a coordinated, coordinated, motivated and responsible manner.

**Key words:** City, Sustainable Development, Strategic Management, Process, Stakeholders.

**Постановка проблеми.** Реформа децентралізації, що відбувається в Україні, одним із ключових завдань має передавання певних функцій, прав, повноважень, ресурсів та відповідальності від суб'єктів державного управління на більш низькі рівні управління – до суб'єктів на місцях. Актуалізує питання ефективним управлінням міст триваюча реформа місцевого самоврядування, яка вимагає науково обґрунтованих підходів та інструментів від встановлення цілей і планування до реалізації, контролю і повної відповідальності за процеси сучасного та майбутнього розвитку соціально-економічних систем. На сьогодні можна вважати доведеним той факт, що місто має фундаментальне значення для розвитку будь-якої країни. Нами систематизовано найбільш влучні висловлювання фахівців з приводу міста українського міста у процесах стійкого розвитку країни, регіонів, у загальнонаціональній та регіональних системах соціальних відносин. Отже, місто – це:

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

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

3) вузлові точки територіально-економічного розвитку держави, адже в них виробляється основна частина національного валового продукту, вони є головними донорами місцевих і державних

бюджетів, центрами розробки та впровадження високих промислових і гуманітарних технологій [1, с. 5];

4) місце локалізації виробничих сил і трудових ресурсів, система адаптації людини до навколишнього середовища, специфічний соціальний інститут, система, яка складається об'єктивно в певних просторово-часових межах, перетворене людиною природне середовище, а також об'єкт управління та місце концентрації політичних відносин [3];

5) лідер науково-технічного прогресу, ініціатор змін у різних сферах суспільного життя: соціальній, економічній, науковій, політичній та ін. [4];

6) осередок концентрації виробничого і трудового потенціалу, передумова зміни тектоніки процесів регіонального розвитку та забезпечення збалансованого розвитку [5].

Забезпечення стійкого розвитку міст України є актуальним, сучасним та доволі складним завданням, вирішення якого залежить від великої кількості факторів, сформованих передумов, численних процесів і елементів, що обумовлюють можливості функціонування та змін соціально-економічної системи міст. Ми виходимо з того, що «сталій (стійкий) розвиток є новою світоглядною, політичною та практичною моделлю розвитку для усіх країн світу, які розпочали перехід від суто економічної моделі розвитку до пошуку оптимального балансу між трьома складовими розвитку – економічною, соціальною та екологічною» [6]. Забезпечення стійкого розвитку міста безпосередньо залежить від стійкості соціально-економічних систем більш високого рівня (регіон, держава), а з іншого боку – стійкість міста впливає на можливість реалізації принципів стійкого розвитку цих систем та безпосередньо залежить від стійкості усіх складових елементів, що входять до соціально-економічної системи міста (господарюючих суб'єктів, недержавних установ, численних об'єднань різноманітної форми власності та організаційної форми). Для реалізації визначеного завдання необхідно вирішити достатньо велику кількість питань і передбачити: подолання дисбалансів, які існують в економічній, соціальній, екологічній сферах; побудову мирного та безпечного, соціального згуртованого суспільства з належним управлінням та інклюзивними інституціями; забезпечення партнерської взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу, науки, освіти та організацій громадянського суспільства; повну зайнятість населення; високий рівень освіти та охорони здоров'я; стан довкілля, який забезпечуватиме якісне життя та благополуччя теперішнього і майбутніх поколінь; децентралізацію та впровадження регіональної політики, яка передбачає гармонійне поєднання загальнонаціональних і регіональних інтересів; збереження національних культурних цінностей і традицій [6]. Доходимо висновку, що забезпечення стійкого розвитку міст потребує управління. В свою чергу усвідомлення специфіки стійкого розвитку обґрунтовує доцільність використання саме стратегічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** І. Я. Когут зауважує, що управління сучасними містами є «однією з найбільш актуальних і водночас малодосліджених і важкорозв'язуваних проблем. Кардинальні зміни, що відбулися в останні роки в житті міст України, стали настільки багатоплановими і динамічними, що наукове осмислення цих нових реалій і перспектив розвитку міст сьогодні постало як ніколи актуальним» [7].

Проведений аналіз літературних джерел щодо з'ясування сутності категорії «управління» показав, що єдиного визначення не існує, що численні дослідники і фахівці наголошують на різних підходах до його тлумачення. Результати аналізу представлено на рисунку 1.

Маємо наголосити, що здійснення управління (як функції, як процесу, як дії) вимагає мистецтва, а саме: інтуїції, досвіду, нестандартних і неочікуваних рішень, що ґрунтується на різносторонніх знаннях та навичках. Цілком слушною є точка зору, що наведена в роботі [8]: «Успішне управління можливе лише за умови володіння науковими основами управління та вміння творчо застосовувати ці знання, отже володіючи мистецтвом управління». На наш погляд управління містом можна досліджувати через всі зазначені акценти: і як науку (особливо враховуючи специфічність даної діяльності), як дію, як процес, як функцію і як керівний орган (в першу чергу, органи місцевого самоврядування, на які покладено великі надії щодо впровадження нових управлінських підходів, інструментів, методів у життя задля ефективної реалізації реформи децентралізації і отримання реальних результатів).

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

самоуправління на основі ринкової економіки [9, с. 77-78]. Ми вважаємо, що вельми важливим є розробка та впровадження нових підходів до управління містом на засадах системного підходу, отже усвідомлення та врахування того, що «жодна дія не здійснюється в ізоляції від інших. Кожне рішення має наслідки для всієї системи. Системний підхід в управлінні дозволяє уникнути ситуації, коли рішення в одній сфері перетворюються в проблему для іншої» [1]. Управління містом має відбуватися із використанням актуального і сучасного методологічного інструментарію і сприяти не лише вирішенню цільових завдань на місцевому рівні, а й досягненню регіональних цілей.

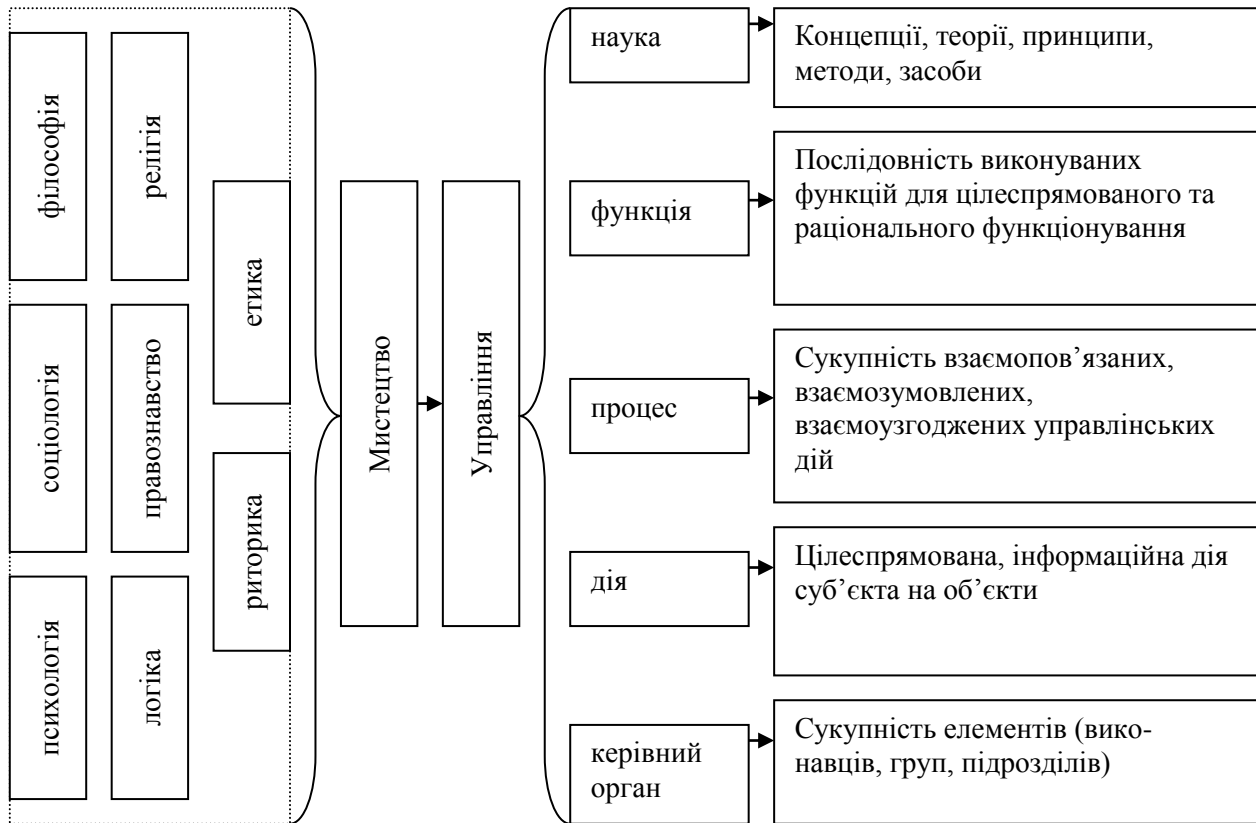


Рисунок 1 – Сутність та основні акценти категорії «управління»

Однією з найбільш дієвих та результативних концепцій управління є стратегічне управління. В таблиці 1 представлено результати дослідження сутності даної категорії. Аналіз літературних джерел показує, що стратегічне управління більшість фахівців визначають як процес. Специфікою процесу доцільно визнати: (1) обов'язкове врахування передумов, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища системи; (2) наявність довгострокових цілей та шляхів їх досягнення; (3) діяльність як сукупність конкретних рішень, заходів, дій спрямованих на реалізацію обраної стратегії.

О. А. Карлова наголошує, що актуальність стратегічного управління містом зростає не лише в нашій країні, а є складним комплексним завданням для місцевих органів влади в усіх розвинених країнах, що зумовлено подальшим загостренням економічних та соціальних проблем (особливо в кризових умовах), накопиченням та появою нових специфічних місцевих проблем (урбанізація, ускладнення міської інфраструктури, ускладнення механізмів управління на місцевому рівні, глобалізація, загострення територіальної та міжнародної конкуренції), зміною ролі міста (все більшого набуття рис самостійного суб'єкту економічного життя) [21, с. 95]. Зміни відбуваються щодня і вимагають використання нових обґрунтованих методів управління, бо старі вже не дозволяють вирішити наявні проблеми і завдання, забезпечити майбутнє зростання.

На сьогодні вже недоцільно говорити, що стратегічне управління лише розпочинає застосовуватися і використовуватися в практичній діяльності органів влади. За 25 років незалежності було прийнято чимало нормативних та законодавчих документів стосовно впровадження принципів, підходів та методів стратегічного управління як в діяльності державних органів влади, так і в обґрунтуванні управлінських рішень органів влади на місцях. Велика кількість фахових робіт присвячена аналізу якості впровадження стратегічного управління, дослідженню специфіки стратегічного управління соціально-економічними системами різних рівнів (держави, регіонів,

агломераций, міст, територій, підприємств і організацій). У той же час єдності щодо сутності процесу стратегічного управління стійким розвитком міста поки не існує. Це пов'язано як із невизначеністю сутності «стійкого розвитку», так і складністю, специфічністю управління містом.

Таблиця 1 – Сутність категорії «стратегічне управління»

№ з/п	Визначення	Автор
1	динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі реалізації її основних завдань (етапів)	Василенко В.А., Ткаченко Т.І.
2	процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічне планування, засноване на порівнянні ресурсного потенціалу організації з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, у якому вона діє	Маркова В.Д., Кузнецова С.А.
3	процес розподілу та руху ресурсів із заздалегідь визначеною метою, відповідно до розробленого плану і з безперервним контролем результатів діяльності, коли в центрі уваги керівництва знаходяться фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, оточення	Большаков А. С.
4	процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій	Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.
5	багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей	Шершньова З.Є., Оборська С.Є.
6	процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі	Ковтун О.І.
7	діяльність, спрямована на досягнення основних сформульованих цілей і завдань, що визначені на основі передбачення можливих змін зовнішнього середовища та організаційного потенціалу, шляхом координації та розподілу ресурсів	Шивфрин М.Б.
8	процес формування цілей організації та процес управління для їхнього досягнення	Hatten K.J., Hatten M.L.
9	процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням	Higgins J.M.
10	процес визначення та встановлення зв'язків організації з її оточенням, які формуються в процесі реалізації обраних цілей, способи досягти бажаного стану взаємин з оточенням за рахунок такого розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам	Schendel D.E., Hatter K.J.
11	процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, прийняття рішень, їхня реалізація та контроль, сфальсифіковані на досягнення цілей та майбутнім зовнішнім середовищем організації	Smith G.D., Arnold D.R., Bizzel B.G.

*Джерело: узагальнено автором за інформацією [10-20]*

**Метою даної роботи** є визначення сутності та специфіки стратегічного управління стійким розвитком міст. Завданнями, які вирішуються в даній роботі є: з'ясування та уточнення стратегічного підходу, як найбільш прогресивної управлінської концепції, визначення його переваг; доведення доцільності використання стратегічного управління для забезпечення стійкого розвитку міст; усвідомлення та систематизація переваг та проблемних сторін процесу стратегічного управління.

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

На наш погляд, безумовним є необхідність використання стратегічного підходу до планування і реалізації сталого місцевого розвитку. Ми цілком згодні з позицією, що викладена в роботі [22]: «Забезпечення стійкого розвитку міст України є ключовою проблемою на сучасному етапі. Це зумовлено тим, що соціальні, економічні та екологічні проблеми, які накопичилися в містах, негативно впливають на їх стан. Вирішення означеної проблеми вимагає розроблення стратегічних

засад щодо управління стійким розвитком міста». Дана теза, на думку фахівців, пов'язана з «перевагами стратегічного методу для всіх основних учасників цього процесу (влади, підприємницьких структур, територіальної громади), а саме:

- підвищується наукова і практична обґрунтованість соціально-економічних та організаційних заходів, ефективність прийнятих управлінських рішень;
- значно розширюється коло учасників планувального процесу, повніше враховуються їх інтереси й потреби;
- планувальний процес є прозорішим для всіх суб'єктів господарювання, створюються можливості для досягнення спільних цілей, об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів суб'єктів різних форм власності, і як результат – скорочуються терміни досягнення кінцевих цілей програми, що є бажаним для українських територій;
- є можливість місцевим органам влади та органам місцевого самоврядування спрямовувати спільні зусилля громади на розв'язання нагальних економічних, соціальних, екологічних проблем, активно впливати на стабілізацію ситуації у соціально-економічній та суспільно-політичній сферах;
- повніше використовується величезний потенціал територій для активізації економічних перетворень та розвитку територіальної громади» [23, с. 5].

Стратегічний підхід до сталого розвитку передбачає нові способи мислення та діяльності, що забезпечують перехід від розробки і виконання фіксованого плану, до створення оперативної системи, яка легко адаптується та постійно вдосконалюється. В роботі [24, с. 100] відзначено: «необхідність стратегічного підходу до сталого розвитку пояснюється наступними причинами: відсутність комплексності та різнобічності місцевого розвитку; недосконалістю законодавчої бази; недостатнім розвитком демократії, децентралізації на місцевому рівні; відсутність чітко визначеної довготермінової спільної цілі та її пов'язаністю з регіональними і національними пріоритетами; несформованістю динамічних партнерських відносин».

Стратегічний підхід до управління стійким розвитком міста має забезпечити єдину спрямованість розвитку всієї системи шляхом об'єднання зусиль різних стейкхолдерів під час формування стратегічної платформи (бачення, місії, візії, стратегічних цілей, пріоритетів та завдань); створити передумови гнучкої (інколи проактивної, а іноді своєчасної реактивної) реакції на будь-які зміни та виклики, що стане підґрунтям досягнення визначених конкурентних переваг; сформувати можливості для управлінців оцінювати альтернативні варіанти тактичних заходів (їх пріоритетність та нагальність, розподілу ресурсів, повноважень та очікуваних результатів) та приймати узгоджені ефективні рішення, пов'язані з визначеною стратегією; створити середовище, яке буде сприяти активному, творчому, креативному, ініціативному управлінню; впровадити інструменти фіксації того, що відбувається сьогодні (дії, проекти, процеси) задля досягнення майбутніх цілей.

Маємо наголосити, що використання стратегічного підходу є засобом об'єднання зусиль різних зацікавлених сторін, що представляють собою приватний, громадський, державний сектори задля досягнення визначених цілей розвитку міста.

За визначенням В. М. Гончарова [24, с. 153], до якого приєднується автор [21, с. 95], місто як складна відкрита система, управління якою повинно базуватися на стратегічному підході, складається з таких підсистем: міське господарство; сфера матеріального виробництва; фінансово-економічна сфера; соціальна сфера; сфера місцевого управління. Координація розвитку цих сфер становить основу стратегічного управління містом. Отже, стратегічне управління містом – це комплексний науково-практичний погляд на міські проблеми.

Ми виходимо з того, що стратегічне управління – управлінський процес, який, опираючись на людський потенціал, як основу управління, орієнтує свою діяльність на потреби жителів міста, гнучко реагує та здійснює своєчасні зміни в місті, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяє досягти стійкого розвитку міста, що в сукупності дає змогу виживати місту в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [22].

Аналіз фахової літератури, систематизація та узагальнення наукових положень та практичних рекомендацій, призвели до авторського наочного бачення сутності процесу стратегічного управління стійким розвитком міст (рис. 2).

Предметом стратегічного управління є «майбутнє міста», в якому враховуються інтереси і цілі більшості суб'єктів і стейкхолдерів міста [22]. Стратегічне управління вибудовується через визначення цілей в руслі забезпечення стійкого розвитку міста, що вимагає розроблення стратегії.

Головною метою стратегічного управління є поліпшення якості життя міського співтовариства, яке реалізується через максимальне задоволення потреб громадян (особисте і суспільне споживання);

можливість здійснення громадянами економічної діяльності (сприятливе підприємницьке середовище, робочі місця); висока якість міського середовища (екологія, благоустрій, культурне середовище тощо) [21, с. 95].

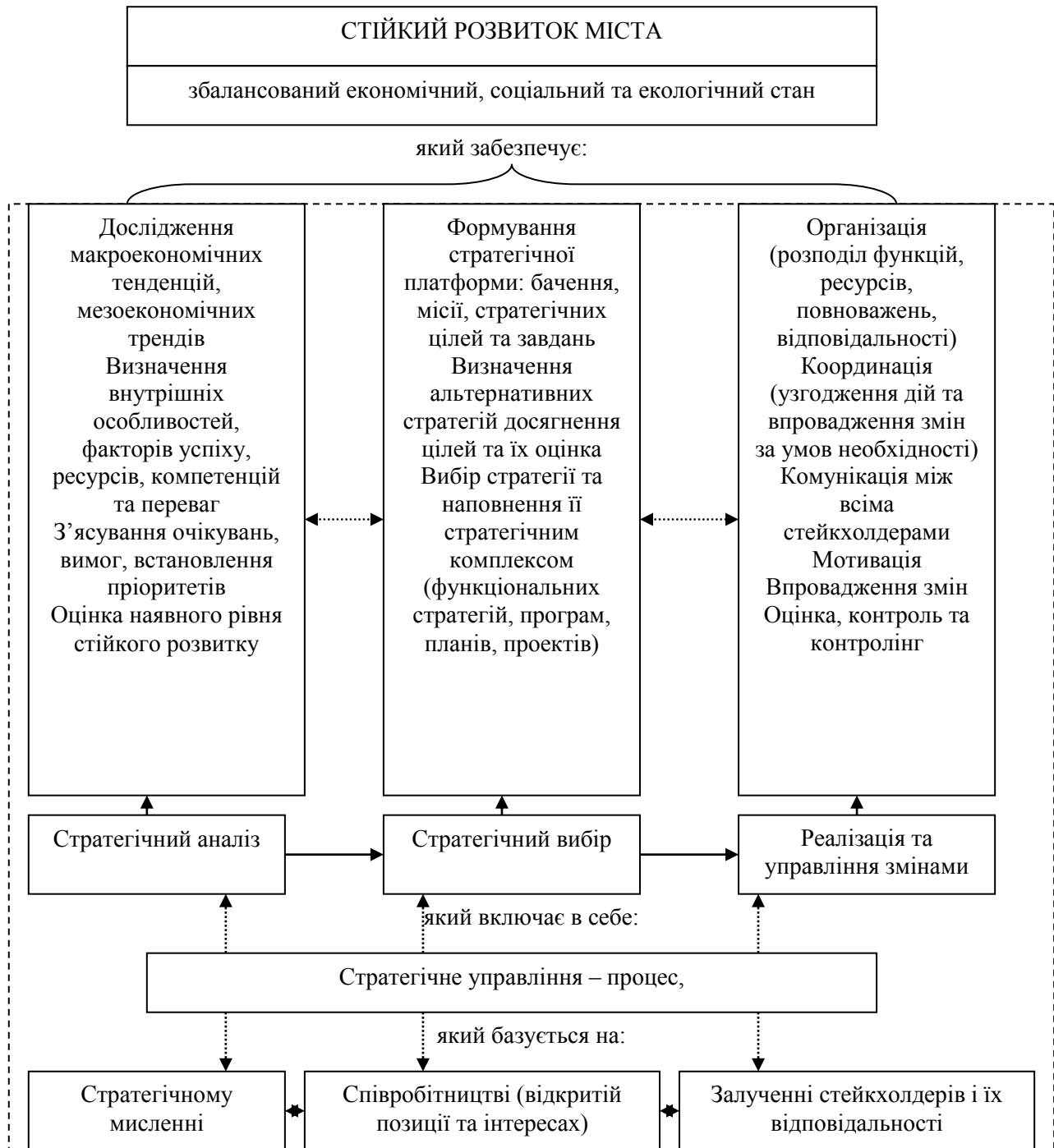


Рисунок 2 – Сутність «стратегічного управління стійким розвитком міста»

В роботі [25] відзначено, що «економічна сутність стратегічного управління полягає у реалізації стратегії, що має дві функції:

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

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

- мета для усіх міст одна: сталий розвиток, але шляхи її досягнення будуть різні для кожного міста;

- не можна отримати сталого розвитку при стагнуючій економіці. Жебрак не може бути здоровим;
- не може бути єдиної стратегії для усіх. У кожного міста свій шлях, оскільки локальні проблеми та початкові умови – різні;
- принципи доброго врядування стануть у нагоді на шляху до створення сталої моделі розвитку;
- без стратегії результату не буде;
- генплан і стратегічний план мають враховувати принципи сталості і не можуть взаємно суперечити один одному [10].

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

Серед основних, найбільш суттєвих етапів стратегічного управління доцільно виділити: 1) стратегічний аналіз, який спрямований на: визначення основних тенденцій, що відбуваються у зовнішньому середовищі (для міст зовнішнім середовищем виступають соціально-економічні системи більшого рівня – регіони, країна), з'ясування можливостей та загроз; усвідомлення власних потенційних факторів успіху, ресурсних особливостей, структурних аспектів, проблем, які потребують вирішення, що характеризують внутрішній потенціал розвитку; 2) стратегічний вибір, під яким ми розуміємо процес стратегічного планування – від формування бачення стійкого розвитку до розробки стратегічного комплексу, який буде прийнятий до реалізації; 3) безпосередня реалізація та впровадження в життя обраної стратегії шляхом здійснення всіх функцій управління та використання сучасного стратегічного інструментарію впровадження змін.

Проведені дослідження численних джерел інформації з приводу стратегічного управління дозволяють наочно представити найбільші переваги та недоліки від його практичного впровадження (табл. 2).

Таблиця 2 – Основні результати від практичного впровадження стратегічного управління

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

Але в той же час, навіть визначені проблеми не можуть стати на заваді до використання стратегічного управління задля забезпечення стійкого розвитку міст України.

**Висновки.** Саме стратегічне управління має стати «ниткою часу», що пов'яже минуле і майбутнє, одночасно роблячи можливим шлях до розвитку.



Доцільність використання стратегічного управління для забезпечення стійкого розвитку міст детерміновано наступними чинниками:

- в нинішніх умовах лише вибудовується нова практика управління містами, яка недостатньо вивчена та теоретично обґрунтована;
- сучасна система управління розвитком міста багато в чому є продовженням існуючої до 90-х років системи адміністративного управління містами, яка не відповідає умовам забезпечення стійкого розвитку міста;
- існуюча в розвинених країнах світу система управління містами розроблена з врахуванням забезпечення стійкого розвитку;
- особливістю сучасної ситуації управління розвитком міста є жорстка обмеженість ресурсів (соціо-еколого-економічних) і необхідність не лише забезпечувати оперативне управління містом, але і брати на себе функції стратегічного управління, які забезпечують середньострокову та довгострокову перспективу міста [22].

Вплив, здійснюваний за допомогою стратегічного управління, покликаний спричинити відповідні зміни у свідомості всіх суб'єктів управління, всіх стейкхолдерів, які сприятимуть соціально-економічному та суспільно-політичному розвитку відповідних територіальних громад [2, с. 402].

Ми підтримуємо позицію, яка представлена автором роботи [26]: «Успішний сталий розвиток міста може бути забезпечений лише за умови системного безперервного використання в управлінській практиці інструментів стратегічного управління та дієвої співпраці трьох секторів – місцевої громади, влади й підприємницьких структур. З іншого боку, стратегічне управління як спільна праця громади над визначенням власного кращого майбутнього та його досягненням ефективно сприяє самоусвідомленню громади та її згуртуванню».

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

Подальшим напрямком роботи автора є дослідження моделей та методів управління стейкхолдерами, що має стати обґрунтованим підґрунтям впровадження стратегічного підходу для забезпечення стійкого розвитку міст.

### Література

1. Вакулєнко В. М., Орлатий М. К. Управління сучасним містом : підручник. К. : НАДУ, 2008. 632 с.
2. Парсяк В. Н., Ломоносов Д. А. Стратегічне управління у контексті муніципального менеджменту. *Економіка та держава*. 2012. № 2. С. 76–79.
3. Наконечний В. В. Стратегічне управління розвитком міста: сучасні підходи. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 1. С. 398–405.
4. Хашиєва Л. В. Практика стратегічного управління розвитком міст: аналіз зарубіжного досвіду. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/5/06.pdf> (дата звернення: 10.11.2018).
5. Родченко В. Б. Регіональні передумови формування стратегії соціально-економічного розвитку (на матеріалах міст України). *Коммунальное хозяйство городов : Научно-технический сборник*. 2009. № 88. С. 352–357.
6. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року: Проект Версія 3.2 станом на 05.12.2016. URL : [https://www.google.com.ua/Project\\_Ukraine\\_version3-2-1.pdf](https://www.google.com.ua/Project_Ukraine_version3-2-1.pdf) (дата звернення: 08.11.2018).
7. Когут І. Я. Велике місто як об'єкт управління і публічного врядування (на матеріалах міста Львова). *Теорія та практика державного управління*. 2009. Вип. 3. С. 193–201.
8. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник для вузов по специальности «Менеджмент» 2-е изд., изм. и доп. М., 2001. 528 с.
9. Бабаєв В. М. Управління великим містом: теоретичні і прикладні аспекти : монографія. Х. : ХНАМГ, 2010. 307 с.
10. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2003. 396 с.
11. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций. М. : ИНФРА-М; Новосибирск : Сибирское соглашение, 1999. 288 с.
12. Большаков А. С. Менеджмент : учебное пособие. СПб. : Издательство «Питер», 2000. 160 с.
13. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и

- реализации стратегии : учебник для вузов. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
14. Шершньова З. Є., Оборська С. Є. Стратегічне управління. К. : КНЕУ, 2000. 260 с.
  15. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. Львів : «Новий Світ - 2000», 2009. 680 с.
  16. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. СПб. : Питер, 2008. 240 с.
  17. Hatten K. J., Hatten M. L. *Effective Strategic Management*, Englewood Cliffs. NJ : Prentice-Hall, 1988.
  18. Higgins J. M. *Organizational Policy and Strategic Management : Text and Cases*. 2nd ed. Chicago : The Dryden Press, 1983. 721 p.
  19. Schendel D. E., Hatter K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceeding*. 1972. August.
  20. Smith G. D., Arnold D. R., Bizzel B. G. *Business Strategy and Policy*. Boston : Houghton Mifflin, 1988.
  21. Карлова О. А. Управління містом, орієнтоване на потреби майбутнього розвитку. *Економіка та право*. 2015. № 3(42). С. 94–99.
  22. Аверкина М. Ф. Стратегічне управління стійким розвитком міста. *Економічний форум*. 2014. № 1. С. 90-93.
  23. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник. *Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO*. К. : ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с.
  24. Місцевий розвиток за участі громади. Том 4: Регіональні аспекти та сталий розвиток міст. Київ : ВАІТЕ, 2016. 316 с.
  25. Жаворонкова Г. В. Стратегічне управління розвитком регіону. URL : <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/2872/2861> (дата звернення: 11.11.2018).
  26. Хвищун Н. В. Підходи до формування та оцінки ефективності стратегії міста. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 1. С. 175–181.

## References

1. Vakulenko, V. and Orlaty, M. (2008). Management of the modern city [“Upravlinnya suchasny`m mistom”]. Kyiv: NAPA.
2. Parsyak, V. and Lomonosov, D. (2012). Strategic management in the context of municipal management [“Strategichne upravlinnya u konteksti municypal`nogo menedzhmentu”]. *Ekonomika ta derzhava*, 2, pp. 76–79.
3. Nakonechniy, V. (2013). Strategic management of city development: modern approaches [“Ekonomika ta derzhava”]. *Teoriya ta prakty`ka derzhavnogo upravlinnya*, 1, pp. 398–405.
4. Hatisheva, L. (2009). Practice of strategic management of urban development: analysis of foreign experience [“Prakty`ka strategichnogo upravlinnya rozvy`tkom mist: analiz zarubizhnogo dosvidu”]. [online] Available at: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/5/06.pdf> [Accessed 10 Nov. 2018].
5. Rodchenko, V. (2009). Regional preconditions for the formation of a strategy for socio-economic development (on materials of cities of Ukraine) [“Regional`ni peredumovy` formuvannya strategiyi social`no-ekonomichnogo rozvy`tku (na materialax mist Ukrayiny)`”]. *Kommunal`noe khozaystvo gorodov : Nauchno-texny`chesky`j sborny`k*, 88, pp. 352–357.
6. The strategy of sustainable development of Ukraine for the period up to 2030. (2016). Project Version 3.2 [“Strategiya stalogo rozvy`tku Ukrayiny` na period do 2030 roku: Proekt Versiya 3.2”]. [online] Available at: [https://www.google.com.ua/Project\\_Ukraine\\_version3-2-1.pdf](https://www.google.com.ua/Project_Ukraine_version3-2-1.pdf) [Accessed 08 Nov. 2018].
7. Kogut, I. (2009). The big city as an object of governance and public governance (on the materials of the city of Lviv) [“Vely`ke misto yak ob`yekt upravlinnya i publichnogo vryaduvannya (na materialax mista L`vova)”]. *Teoriya ta prakty`ka derzhavnogo upravlinnya*, 3, pp. 193–201.
8. Knorring, V. (2001). Theory, practice and management art [“Teoriya, praktika i iskusstvo upravleniya : uchebnik dlja vuzov po special`nosti «Menedzhment» 2-e izd., izm. i dop.”]. Moscow.
9. Babaev, V. (2010). Management of a large city: theoretical and applied aspects: monograph [“Upravlinnya vely`ky`m mistom: teorety`chni i pry`kladni aspekty` : monografiya”]. Kharkiv: KhNACM.
10. Vasilenko, V. and Tkachenko, T. (2003). Strategic management [“Strategichne upravlinnya :

- navch. posib.”]. Kyiv.
11. Markova, V. and Kuznecova, S. (1999). Strategic management [“Strategicheskij menedzhment : kurs lekcij.”]. Moscow: INFRA-M.
  12. Bolshakov, A. (2000). Management [“Menedzhment : uchebnoe posobie”]. SP: Piter.
  13. Tompson, A. and Striklend, A. (1998). Strategic management. The art of developing and implementing a strategy [“Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii : uchebnik dlja vuzov.”]. Moscow: UNITI.
  14. Shershnova, Z. and Oborska, S. (2000). Strategic management [“Strategichne upravlinnya”]. K.: KNEU.
  15. Kovtun, O. (2009). Strategy of the enterprise: a textbook [“Strategiya pidpry`yemstva : pidruchny`k”]. L`viv: «Novy`j Svit - 2000».
  16. Shifrin, M. (2008). Strategic Management [“Strategicheskij menedzhment”]. SPb.: Piter.
  17. Hatten, K. and Hatten, M. (1988). Effective Strategic Management, Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
  18. Higgins, J. (1983). Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. Chicago: The Dryden Press.
  19. Schendel, D. and Hatter, K. (1972). Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceeding*, August.
  20. Smith, G., Arnold, D. and Bizzel, B. G. (1988). Business Strategy and Policy. Boston: Houghton Mifflin.
  21. Karlova, O. (2015). Management of the city, focused on the needs of future development [“Upravlinnya mistom, oriyentovane na potreby` majbutn`ogo rozvy`tku”]. *Ekonomika ta pravo*, 3(42), pp. 94–99.
  22. Averkina, M. (2014). Strategic management of sustainable development of the city [“Strategichne upravlinnya stijkym rozvy`tkom mista”]. *Ekonomichnij forum*, 1, pp. 90–93.
  23. Berdanova, O. and Vakulenko, V. (2012). Strategic Planning for Local Development: A Practical Guide. Swiss-Ukrainian project «Support for Decentralization in Ukraine – DESPRO» [“Strategichne planuvannya misceвого rozvy`tku : prakty`chny`j posibny`k. Shvejczars`ko-ukrayins`ky`j proekt «Pidtry`mka decentralizaciyi v Ukrayini – DESPRO”]. Kyiv: TOV «Sofiya-A».
  24. Local community development. Volume 4: Regional Aspects and Sustainable Urban Development [“Miscevy`j rozvy`tok za uchasti gromady`. Tom 4: Regional`ni aspekty` ta stal`j rozvy`tok mist”]. (2016). Kyiv: VAITE.
  25. Zhavoronkova, G. and Zhavoronkov, V. (2010). Strategic management of the development of the region [“Strategichne upravlinnya rozvy`tkom regionu”]. [online] Available at: <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/2872/2861> [Accessed 11 Nov. 2018].
  26. Hvischun, N. (2012). Approaches to the formation and evaluation of the effectiveness of the city strategy [“Pidxody` do formuvannya ta ocinky` efekty`vnosti strategiyi mista”]. *Mexanizm regulyvannya ekonomiky`*, 1, pp. 175–181.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2018.