

Список використаних джерел

1. Ажажа М.А. Самоменеджмент в органах публічного адміністрування. Методичний посібник / Ажажа М.А. – Запоріжжя: ЗЦППКК, 2018. – 40 с.
2. Андріянова Ю. В. Конфлікт як явище управлінської діяльності: аналіз наукових досліджень / Ю. Андріянова // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2012. – Вип. 3(14). – С. 183-193.
3. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент. Львів: Магнолія-2006, 2007. 352 с.
4. Смеляненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 315 с.
5. Подольчак Н.Ю., Дорош І.М. Особливості мотивування конструктивного вирішення професійних стресів на підприємствах. Ефективна економіка. 2015. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3717> (дата звернення: 28.01.2023).

**СТРАТЕГУВАННЯ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ
ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
В УМОВАХ ВІЙНИ**

Таїсія Крушельницька

доктор наук з державного управління, професор
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування,
kru.tasiya@gmail.com

Андрій Крушельницький

аспірант
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування,
akrysha@yahoo.com

Анна Міхненко

здобувач вищої освіти магістерського рівня
Факультет менеджменту і маркетингу
10647462@student.dsau.dp.ua

Вікторія Довгань

здобувач вищої освіти магістерського рівня
Факультет менеджменту і маркетингу
10647463@student.dsau.dp.ua

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Україну сколихнули надпотужні глобальні виклики, як от в 2019-2021 рр. пандемія, а з 24 лютого 2023 р. – російсько-українська війна, які спричинили загибель і міграцію громадян, руйнування, тимчасову окупацію територій, втрату джерел доходів і соціально-економічне виснаження людей, посилення навантаження на систему соціального забезпечення тощо. В умовах глобальних викликів держава має виконувати гарантії фізичної і соціальної безпеки

громадян у значно більшому масштабі й для досягнення соціальних та громадських цілей має змінити підходи до регулювання економічних процесів і формування суспільних відносин. Ці підходи мають ґрунтуватись на зміні характеру роботи інститутів державної влади і органів місцевого самоврядування з урахуванням зовнішнього середовища життєдіяльності громад. Ключовим завданням для публічного управління стає забезпечення ефективного управління ресурсами та включає ефективне формування і раціональний розподіл бюджету, диверсифікація джерел фінансування, боротьбу з корупцією, впровадження механізмів фінансової транспарентності, заохочення економічної активності та розвиток громад та підтримка підприємств.

Однак життя і робота в умовах війни потребує і нових підходів стратегування формування і реалізації політики розвитку територіальних громад. Діяльність державних інститутів, а тим більше органів місцевого самоврядування мають унеможливити невинуватого затримку реагування системи публічного управління на негативні чинники, які ведуть до занепаду економічного і соціально-політичного розвитку країни, а, натомість, повинні сприяти більшому впливу громадських і державних інститутів на економіку з метою забезпечення безпеки, справедливості, рівності, сталого розвитку та задоволення соціальних потреб суспільства. В цих умовах стратегія формування і реалізації політики розвитку територіальних громад є інструментом надійного функціонування органів місцевого самоврядування, а розроблення і реалізація стратегій потребує перегляду підходів у напрямі більшої ретельності при аналізі передумов довгострокового планування, недоліків і загроз зовнішнього середовища тощо. Цим і зумовлена актуальність цієї публікації.

Термін «стратегія» використовувався у стародавній Греції й знаходив своє використання в військовій науці, визначаючи довготерміновий план перемоги в битві чи війні [1]. Сучасні стратегії виходять за межі військового використання і розповсюджуються на різноманітні галузі. Стратегії можна знайти в контексті поведінкових, комунікативних, конфліктних, освітніх та виховних планів тощо. В економіці, наприклад, розробляються стратегії економічного розвитку, в маркетингу - маркетингові стратегії, в соціальних сферах для визначення шляхів соціального розвитку, у сфері публічного управління - стратегії управління, у сфері місцевого самоврядування – стратегії розвитку територій. Поняття стратегії також використовується.

Розуміння стратегії лежить у декількох площинах і має визначати базові передумови, середовище, в якому функціонує територіальна громада, базові прогнозні припущення і прогнозовані результати як переваги і успіх, який планується досягнути. Такими особливостями стратегії є наступне:

- стратегія визначає базові передумови, концептуальне бачення розвитку та ключові пріоритети, що дозволяє уникнути розпорошенню ресурсів і втрати часу на несуттєве у даний період часу;
- стратегія може включати базові прогнозні припущення позитивного чи негативного варіантів розвитку подій і враховувати це при формулюванні задач стратегії, але цілі і задачі мають тяжіти до посилення слабких сторін і

послаблення впливу негативних чинників і передумов, особливо зовнішнього середовища;

«стратегія – це спеціалізований план з досягнення цілей» [1] (формування цілей як бачення результату, якого необхідно досягти, це об'єднує команду однодумців навколо конкретної цілі);

– «стратегія – це докладна інформація про те, як дійові особи» [1] будуть реалізовувати заходи щодо досягнення цілей (наприклад, суб'єкти молодіжної роботи, дозволяє забезпечити координацію дій й ефективно і відповідально підходити до виконання певних дій);

– стратегія включає план залучення і ефективного використання ресурсів тощо.

Нами проведено аналіз стратегій територіальних громад Дніпропетровської області, Україна, які склались у 2015-2021 рр. На жаль, при розробленні сценаріїв розвитку територіальних в основу цілепокладання використані базові припущення на національному рівні, серед яких на першому місці таке: «військовий конфлікт на Сході України заморожується». Це, на перший погляд, позитивне припущення досягнення якого очікували багато українців лягло в основу стратегічних цілей декількох громад в Україні. Але насправді воно стало великою вадою, навіть, відвертою помилкою, воно викривило цілепокладання і постановку задач.

Опираючись на це та інші позитивні припущення, які сформували завищені очікування, лягли в основу приблизно таких, доволі логічних стратегічних цілей:

1. Громада із сучасною розвинутою соціальною інфраструктурою.
2. Підвищення економічної спроможності.
3. Безпека та людський розвиток.

До кожної стратегічної цілі поставлено логічні операційні цілі і задачі, але жодна з них не включає завдання, які насправді були необхідними. Навіть ціль «безпека та людський розвиток» не містить побудову укриттів для громадян чи хоча б ремонт тих, що є, альтернативного водо-, електро- постачання, будівництва житла для внутрішньо переміщених осіб, формування загонів територіальної оборони, навчання первинній воєнній і домедичній підготовці тощо. Отже хибне базове припущення «військовий конфлікт на Сході України заморожується», де війна, яка триває з 2014 р. названа «конфліктом» притупила пильність посадових осіб, в розмірковування щодо замороження конфлікту свідчить або про непрофесійне стратегування (нейтральний варіант), їх інфантильність, або про неготовність виборювати територіальну цілісність України (небезпечні варіанти).

Є громади, стратегії яких формувались уже в 2022 р., в яких взагалі не містяться припущення національного рівня, натомість аналізуються лише внутрішні фактори і найближчі географічні локації. Таке враження, що громада функціонує і планує розвиватись в найближчі роки у повному суспільно-політичному вакуумі.

Разом з тим, серед слабких сторін інфраструктури є констатація факту: «відсутність споруд цивільного захисту, недостатня облаштованість

найпростішими укриттями», а загрозою, відповідно, є таке: «продовження воєнних дій на території України, що також матиме негативний вплив на подальший розвиток місцевої інфраструктури». При цьому поставлена стратегічна ціль «Розвиток безпечної громади» передбачає такі завдання: «встановлення в місцях найбільшої концентрації ДТП камер відеоспостереження, які здійснюють автоматичну фіксацію правопорушень у сфері безпеки дорожнього руху» (планування 2021 р.), що звичайно важливо, але відступає на десятий план у місті, яке щодня обстрілює ворожа артилерія.

Із проаналізованих стратегій, найбільш близько до вирішення проблем безпеки підійшли в громаді з таким завданням: «облаштування ситуаційного центру громади, створення цілодобової системи відеоспостереження в громадських місцях, впровадження гуманних заходів щодо регулювання чисельності тварин на території громади, оновлення парку пожежних автомобілів на потреби комунального господарства тощо» (планування 2022 р.). Але до нашого подиву, є лише два індикатори досягнення цієї оперативної цілі: «зменшення кількості порушень правопорядку і зменшення збитків, завданих пожежами». Чинність стратегії в цьому випадку 2023-2027 рр., тобто війна у розпалі обласне місто потерпає від регулярних обстрілів ракетами і ударними дронами, є влучання і в територіальні громади, є великі руйнування і загиблі люди, але індикатор «збільшення площ укриттів» чи щось нахалт цього органами місцевого самоврядування області не ставиться.

Узагальнюючи, наведемо матрицю стратегування, яка візуалізує складові стратегії чітко дотримуватись певної узгодженості складових стратегій формування і реалізації політики розвитку територіальних громад (рис.1)

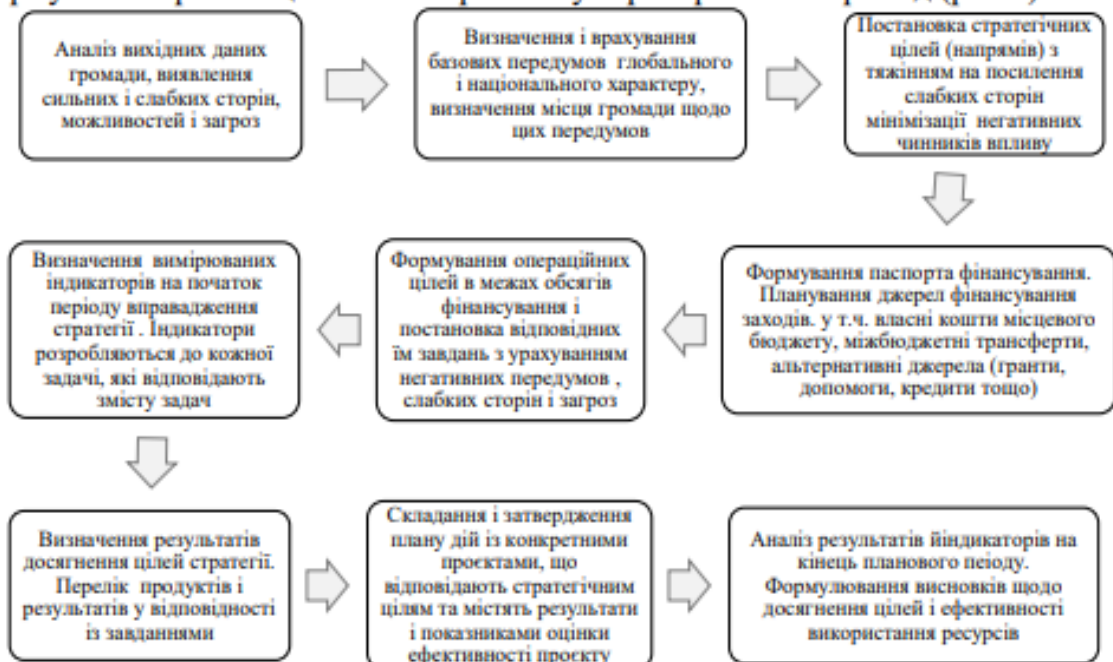


Рисунок 1. Матриця стратегування формування і реалізації політики розвитку територіальних громад

Пропонована матриця пропонує певний алгоритм дій і звіряння показників упродовж всього процесу розроблення і реалізації стратегії з акцентуванням уваги на аналіз внутрішнього середовища (що доволі професійно виконується в громадах) і на визначення і врахування базових передумов глобального (наприклад пандемія, катастрофа, економічна криза чи... війна) і національного характеру (реформи, політична невизначеність, локальні конфлікти тощо). Також важливим є визначення місця громади щодо цих передумов. В житті і в плануванні роботи органів місцевого самоврядування не може бути проігноровано / пропущено те, що Україна стоїть на порозі десятого року російсько-української війни, третього року повномасштабної війни зі щоденними бойовими діями і ракетними обстрілами. Розвиток громад неможливий без розбудови безпекової і оборонної інфраструктури на території громад. Тим більше, що наразі немає жодних сигналів до швидкого закінчення війни.

Також додамо, що будь-який план, навіть довгостроковий план (стратегія) може бути відкореговано в залежності від нових викликів і потреб. Але враховуючи відсутність новостворених безпекових об'єктів і заходів в територіальних громадах та тяжіння очільників органів місцевого самоврядування і місцевих рад в цілому до фінансування реконструкції площ, бульварів, тротуарів і різних адміністративних споруд (не йдеться про відновлення після ракетних атак), такого корегування не відбулось.

У якості висновку зазначимо: у контексті воєнних умов і врахування потреб безпеки людей стратегічне формування і реалізація політики розвитку територіальних громад виявляються надзвичайно важливими завданнями. Війна створила непередбачувані виклики і загрози для громадян, економічних й екологічних систем і соціокультурного розвитку. Стратегічне планування необхідне для адаптації та забезпечення стійкості територіальних громад у умовах війни і повинно виконувати цю важливу функцію. Адже від стратегічного формування політики розвитку залежить здатність адекватно й оперативно реагувати на зміни у соціальному, економічному і політичному середовищі та створювати безпечне середовище. Забезпечення безпеки громадян є пріоритетом у таких умовах, і стратегічні дії повинні враховувати не лише економічні питання, а й системи захисту населення та інфраструктури. Визначення стратегічних цілей і завдань, реалізація масштабних капітальних безпекових проєктів а також впровадження ефективних механізмів контролю і оцінки результатів стратегій, дозволяють вижити громадянам в ситуації війни, максимально захищати інтереси громадян. Орієнтація на сталість і дієвість громадських структур у єднанні з врахуванням безпекових аспектів стає визначальним фактором успіху у процесі стратегічного розвитку територіальних громад у воєнний період.

Список використаних джерел

Стратегія – що це таке, навіщо потрібна та чим відрізняється від тактики.
Termin.in.ua. 2023. URL: <https://termin.in.ua/stratehiia/>