

**ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ  
СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ  
МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ  
ЄВРОПЕЙСЬКОГО ТИПУ В УКРАЇНІ**

**Куценко Т. Ф., Пінтелей І. В.**

**ВСТУП**

Аналіз теорій та моделей муніципального управління демонструє їхню різноманітність та відповідність їхнього становлення залежно від історичного періоду, в якому розвивалася та чи інша концепція. Слід зазначити, що не існує універсальної моделі муніципального управління, використання якої матиме той самий успіх у різних країнах. Кожна держава пройшла свій характерний період розвитку із формуванням особливостей менталітету, економіки та соціального життя. Тому банальне копіювання практики та досвіду використання конкретної моделі управління муніципалітетом успішних країн без урахування державних особливостей не матиме позитивного результату.

Окрім того, життя у глобалізованому світі, який змінюється шаленими темпами, формує потребу в адаптації політики управління та проявленні гнучкості. Однак це зовсім не означає, що потреба довгострокових планів, стає непотрібно. Навпаки, наявність кінцевої мети, незалежно чи це країна чи муніципалітет, сприяє визначенню курсу прямування і відповідно стану, якого хочемо досягти.

Головною метою держави загалом та муніципалітету зокрема є добробут життя населення. Соціально-економічний розвиток безпосередньо полягає у створенні та забезпеченні умов для можливості підвищення рівня життя населення, як ключового і визначального фактору формування муніципалітету. Ефективне використання сукупного потенціалу території досягається завдяки впровадженню стратегічного планування на місцях, що впливає на якість виконання функцій органів місцевого самоврядування. Натепер країни з високим рівнем економічного розвитку успішно впроваджують такий інструмент, як стратегія розвитку

муніципалітету<sup>1</sup>, адже розуміють, що без бачення кінцевої мети та шляхів її досягнення подальший розвиток є неможливим. Оскільки саме муніципалітети є основним носієм потенціалу, то забезпечення його використання задля розвитку є вкрай актуальним питанням, а отже, потребує розроблення відповідної стратегії, яка враховує систему чинників, які більшою чи меншою мірою впливають на життя муніципального утворення<sup>2</sup>. Таким чином, потреба у формуванні документа – стратегії розвитку муніципалітету, що базується на використанні сучасних технологій з урахуванням європейського досвіду, відповідає вимогам часу.

Стратегія розвитку муніципалітету, орієнтована на підвищення життя і добробуту населення, створює умови для формування соціально-орієнтованої моделі муніципального управління по типу «соціополісу». Однак тільки за умов активного використання сучасного інструментарію разом із кваліфікованим кадровим забезпеченням та налагодженою взаємодією влади, бізнесу і громади така модель може бути реалізована на теренах України, а тому може стати імпульсом для соціально-економічного розвитку країни загалом.

## **1. Оновлення технологій забезпечення муніципальної стратегії з урахуванням європейського досвіду**

Ситуація, яка склалася в процесі реформи децентралізації в Україні, демонструє, що фундаментальних методичних та практичних досліджень, спрямованих на модернізацію системи муніципального управління, недостатньо. Необхідно насамперед акумулювати зусилля та наявний потенціал для впровадження стратегії розвитку муніципалітету з урахуванням європейського досвіду.

Враховуючи європейський досвід<sup>3</sup>, варто зазначити, що муніципальний менеджмент – система управлінських дій, рішень, важелів органів місцевого самоврядування, спрямована на ефективне

---

<sup>1</sup> Хвищун Н.В. Підходи до формування та оцінки ефективності стратегії міста. Механізм регулювання економіки. 2012. № 1. С. 175–181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre\\_2012\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2012_1_21)

<sup>2</sup> Протас В. М. Управління стратегічним розвитком міст: іноземний досвід. Теорія та практика державного управління. 2009. Вип. 2. С. 140–147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2009\\_2\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2009_2_23)

<sup>3</sup> Монастирський Г. Л. Адаптація муніципального управління в Україні до демократичних стандартів у контексті європейської інтеграції. Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2014. – Вип. 119(2). С. 15–22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv\\_2014\\_119\(2\)\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv_2014_119(2)_4)

та раціональне управління соціально-економічним розвитком базової адміністративно-територіальної одиниці держави – муніципалітету. Він стає ефективним через використання конкурентних переваг території, ресурсного потенціалу, надання адміністративних послуг задля забезпечення відповідних стандартів життя членів громади.

Підхід до муніципального управління, в основі якого перебуває концепція менеджменту, має суттєві відмінності від підходу, який донедавна реалізовувався на пострадянському просторі, оскільки його ключовими принципами є: інноваційність (управлінська діяльність постійно зазнає змін, удосконалень шляхом впровадження нових технологій); інтегративність (досягається з використанням синергійного ефекту від комплексного використання наявного потенціалу); креативність (усунення бюрократизму та шаблонів діяльності органів місцевого самоврядування, які стримують розкриття творчого потенціалу службовців); ефективність (визначення критеріїв діяльності місцевих органів влади); соціальна спрямованість (високий рівень життя та добробуту населення є основною метою і ключовим індикатором муніципального розвитку); корпоративність (муніципальне утворення розглядається, як корпорація з її функціональними перевагами); демократичність та науковість (жителі громади – основа місцевого самоврядування, тому використання людського потенціалу та залучення кваліфікованих кадрів муніципалітету до управління є важливим та потрібним для сучасного суспільства).

Механізм муніципального менеджменту під час впровадження стратегії соціально-економічного розвитку реалізується через використання комплексної системи взаємопов'язаних економічних інструментів, які сприяють досягненню визначених цілей. Для використання переваг муніципального менеджменту в Україні необхідно здійснити структурування управління з урахуванням ресурсного потенціалу, динамічної зміни середовища, науково-технічного прогресу. Кожен інструмент муніципального менеджменту (стратегічне управління, проектний менеджмент, фінансовий менеджмент, муніципальна логістика тощо<sup>4</sup>) впроваджується завдяки використанню різноманітних управлінських технологій.

---

<sup>4</sup> Монастирський Г.Л. Модернізаційна парадигма управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня: монографія. Тернопіль : Вид-во «Економічна думка» ТНЕУ, 2010. 464 с.

Інтеграційна тенденція країн ЄС стає можливою із зростанням ролі місцевого самоврядування, діяльність якого відбувається відповідно до засад Європейської Хартії, в основі якої перебуває принцип субсидіарності (питання, які можна вирішити на муніципальному рівні, не передаються на вищий рівень через відсутність потреби у цьому). Цей документ вимагає від держав, які його ратифікували, сприяти розвитку місцевого самоврядування завдяки зміцненню повноважень та формуванню фінансової спроможності муніципальних утворень. Органи місцевого самоврядування, володіючи реальною інформацією щодо ситуації в муніципалітеті, здатні більш ефективно та раціонально здійснювати реагування на проблеми та проявляти гнучкість в управлінні, порівняно з органами влади центрального рівня.

Узагальнюючи досвід європейського муніципального менеджменту, варто зазначити, що використання комплексного економічного інструментарію із ефективним упровадженням ресурсним потенціалом сприяє формуванню гнучкої моделі управління. Внаслідок об'єктивних процесів глобалізації та фактично усунення кордонів між країнами відбувається обмін досвідом та трансфер управлінських технологій, що допомагає державам, муніципалітетам уникати помилок та вибудовувати власну стратегію розвитку.

Вартим уваги є досвід Німеччини та Польщі у розробленні альтернативних стратегій розвитку муніципалітету з урахуванням технологічної, економічно-соціальної можливостей. У західно-європейських державах значна частина муніципалітетів функціонують як цілком повноправні суб'єкти ринкової економіки, тобто мають статус корпорацій. Однак, на відміну від бізнес-корпорацій, муніципалітети-корпорації ставлять за мету не прибуток, а одержання економічного ефекту для громади. В такому разі корисним прикладом є досвід Франції, де відбувається процес об'єднання комун із створенням асоціацій місцевого управління, що виступають юридичними особами, засновниками яких є безпосередньо комуни. Такий важливий інструмент, як корпоратизація, є однією із ефективних технологій подолання кризи та загалом муніципального управління.

Впровадження оновленого інструментарію управління муніципалітетами в Україні стримується чисельними перешкодами, до яких можна віднести: недосконалість нормативно-правової бази повноважень місцевого самоврядування; низький рівень наявного

кадрового потенціалу (спричинений масовою міграцією освічених фахівців), який не спроможний використовувати новітні методи та інструментарій управління; вагома частка бюрократичних витрат у системі управління тощо.

Для забезпечення соціально-економічного розвитку муніципального утворення необхідно подолати дані бар'єри та створювати умови для налагодження взаємозв'язків між місцевою владою, бізнесом та громадою. Саме тоді успішною стане реалізація спільних проєктів публічно-приватного партнерства, які мають вагоме соціальне значення для всього муніципалітету.

Забезпечення високого рівня ефективності муніципального управління є можливим завдяки впровадженню таких заходів: налагодження співпраці місцевої влади із бізнесом та суспільством; сприяння розвитку громадських організацій, які забезпечують потреби населення; стимулювання співпраці приватного та державного секторів у сфері задоволення інтересів громади; зменшення частки бюрократичних витрат на забезпечення роботи апарату управління; професіоналізація управління шляхом підвищення рівня кадрового забезпечення тощо. Реалізація даних заходів вимагає оптимізації використання фінансово-економічного потенціалу муніципалітету, основною метою якої є перетворення бюджету міста в бюджет соціально-економічного розвитку<sup>5</sup>.

Кадрове забезпечення є важливою складовою частиною муніципального управління, оскільки саме від рівня професіоналізму, знань, бажання працівників залежить розвиток муніципального утворення. Забезпечення всебічного розвитку людини, можливості реалізувати свої здібності та амбіції у трудовій діяльності сприяють зменшенню відпливу кваліфікованих кадрів, яке знаходить відображення на внутрішньому кліматі держави через зростання негативних соціальних настроїв (фактично діти виховуються у неповних сім'ях, що згодом може призвести до катастрофічних наслідків, наприклад, у зростанні рівня злочинності). Поширеною є теза залучення іноземних менеджерів до процесу управління муніципалітету чи країни загалом. Однак виникає логічне запитання – чи справді Україна не спроможна віднайти професійних висококваліфікованих фахівців, які бажають працювати на благо власної держави? Щороку освітні заклади

---

<sup>5</sup> Ткаченко Н.Г. Стратегічні напрямки розвитку міста в контексті ринкових відносин. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2014. Вип. 119(2). С. 175–180. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv\\_2014\\_119\(2\)\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv_2014_119(2)_21)

завершують тисячі випускників, які, маючи певний багаж знань, однак не маючи досвіду роботи, можливостей працевлаштування, вимушені залишати Україну в пошуках місця реалізації свого потенціалу.

Досвід Польщі у проведенні реформи місцевого самоврядування може стати у нагоді для України завдяки застосуванню інноваційних інструментів муніципального розвитку. Внаслідок передання повноважень на найближчий рівень до людей, тобто внаслідок процесу демократичної децентралізації, відбулося розширення повноважень та компетенції місцевих органів влади загалом і щодо фінансових ресурсів зокрема. Місцеве самоврядування у Польщі, яке відповідає стандартам Європейської Хартії, має наступні ознаки: представники місцевої влади, які обираються шляхом демократичного волевиявлення громади, володіючи статусом юридичної особи, діють на власний розсуд в інтересах громади та несуть відповідальність за свої дії; самостійно затверджують бюджет, розпоряджаються власним майном, фінансовими ресурсами та визначають організаційну структуру управлінських органів<sup>6</sup>.

Принцип субсидіарності лежав в основі глибокої децентралізації відповідно до змін польського державного устрою. Реформа самоврядування сприяла побудові інституцій демократичного устрою та спричинила поживлення активності членів громади у різних сферах, зокрема в соціальній, екологічній, економічній, культурній тощо. Децентралізація безумовно сприяє скороченню дистанції між владою та населенням, оскільки останнє активно залучається до процесу прийняття рішень. Децентралізація в сучасних умовах має низку переваг порівняно із централізованою системою: центральна влада, звільняючись від вирішення локальних проблем, має змогу сконцентрувати увагу на питаннях національного масштабу; провали управлінських рішень не мають впливу на державу загалом; сприяє зменшенню часового лагу між прийняттям та реалізацією управлінського рішення; сприяє появі демократичного контролю, а отже, і прозорості та відкритості влади; стимулює впровадження інновацій як засіб вирішення тих чи інших проблем тощо.

---

<sup>6</sup> Толкованов В. Реалізація реформ місцевого самоврядування в європейських країнах: досвід для України. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2014. Вип. 14. С. 209–219. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd\\_2014\\_14\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2014_14_16)

Цінним досвідом для України для уникнення помилок може стати досвід об'єднання Німеччини. Ключові моменти, які потребують особливої уваги: по-перше, реформування системи місцевого самоврядування повинне відбуватися без різких та кардинальних змін (як це відбувалося у процесі приєднання «нових» федеральних земель до системи ФРН), оскільки воно стосується широких верст суспільства; по-друге, необхідно акцентувати увагу на використанні наявного успішного досвіду, який може бути використаний, як основа нової системи; по-третє, вдале реформування місцевого самоврядування потребує наявності кваліфікованих кадрів з різних галузей знань, наприклад, права, фінансів, менеджменту тощо. Адже володіння значними фінансовими ресурсами не здатне компенсувати помилок та промахів управління з боку місцевої влади.

Попри все, політичні перетворення та реформування в Україні необхідно розглядати в контексті європейської інтеграції як чітко визначеної мети, до якої прямує Україна. Досягнення цієї мети вимагає узгодженості дій всієї системи органів влади, зокрема щодо таких заходів: інституційних, методичних змін; підвищення якості кадрових ресурсів; забезпечення фінансової спроможності та можливостей розвитку місцевого самоврядування тощо. Без урахування досвіду європейських країн, без оновлення методичного забезпечення муніципальної стратегії, без використання інноваційних інструментів муніципального управління – повторюватимемо помилки, які траплялися на шляху розвитку інших держав, але які можна уникнути нам. Тому використання кращої європейської практики не означає вибудовування аналогічної стратегії розвитку, оскільки це може стати хибним кроком через те, що кожна держава є специфічною системою із власними ендогенними та екзогенними чинниками, які безпосередньо здійснюють на неї вплив, однак сприяє створенню власної стратегії, яка адаптована під українські реалії.

Таким чином, місцеве самоврядування є доволі складним багатоаспектним явищем через наявність низки причин – більш ефективне вирішення місцевих проблем, ніж вирішення тих самих проблем на центральному рівні; місцеве самоврядування є частиною громадянського суспільства, тому що населення бере активну участь у житті свого муніципалітету; місцеве самоврядування є формою практичної реалізації публічної влади громадою.

Як зазначалося вище, основною метою муніципального управління та стратегії розвитку є підвищення якості життя та добробуту жителів громади. Однак її досягнення можна розглядати з двох боків – об'єктивного та суб'єктивного. Критерієм об'єктивної оцінки є обґрунтовані норми та нормативи життя, які диференціюються залежно від часу та від території, в той час як суб'єктивна відображає сприйняття індивідом якості свого життя. Тому необхідним є використання інтегрального показника якості життя, визначення якого є доволі умовним. Поряд із ним варто використовувати систему критеріїв, забезпечених статистичною інформацією, наприклад, середня тривалість життя (відображає здоров'я населення, рівень медицини, рівень екології, розвиток спорту та загалом фізичну культуру населення, оскільки вона безпосередньо впливає на здоров'я та життя людини); середній рівень добробуту життя (вимірюється за допомогою показника ВВП на душу населення); середній рівень освіченості населення<sup>7</sup>. За цими показниками можна здійснювати порівняльний аналіз не тільки країн, але й регіонів чи навіть окремих муніципалітетів.

Факторами, які визначають зростання ролі та значення стратегічного управління в забезпеченні діяльності органів муніципальної влади, на думку І.А. Чикаренко, можна вважати<sup>8</sup>:

- реформи та динамічні зміни, які охоплюють усі сфери соціально-економічного життя в Україні;

- необхідність підвищення результативності та ефективності управління, як забезпечення вимоги виборців владі, потребує використання нових інструментів для розроблення стратегій та досягнення цілей;

- потребу в методичному забезпеченні стратегічного управління муніципалітетом відповідно до вимог відкритості, прозорості та контролю влади громадськістю.

Таким чином, для успішного стратегічного муніципального управління в умовах реформи децентралізації варто особливу увагу приділити таким завданням. Одним із найголовніших завдань є належна підготовка фахівців у сфері стратегічного та проектного

---

<sup>7</sup> Шарий В. Сутність муніципальної політики як системи стратегічного управління самоврядною діяльністю. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2012. Вип. 4. С. 171–177. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2012\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_4_23)

<sup>8</sup> Чикаренко І.А., Чикаренко О.О., Ушакова А.С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Аспекти публічного управління. 2018. Том 6. № 10. С. 54–61. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/node/2116>



управління, які задіяні у процесі управління впровадженням проектів розвитку, реалізації стратегії загалом. Доцільно зауважити, що це стосується не лише працівників управлінської ланки органів місцевого самоврядування, але й осіб, які є відповідальними за певні окремі стратегічні цілі та проекти розвитку (наприклад, громадські активісти, підприємці, науковці тощо). Наступним завданням є розроблення та напрацювання організаційного механізму виконання функцій з управління реалізацією стратегічних документів. І.А. Чикаренко до таких функцій відносить<sup>9</sup>:

- управління вартістю – є однією із найважливіших функцій в умовах дефіциту бюджету та необхідності пошуку джерел фінансування проектів муніципального розвитку;

- управління змістом – є важливою функцією, внаслідок багатовекторності діяльності органів місцевого самоврядування, яка стимулює до узгодження дій у різних сферах та інтеграції результатів, що сприяє зростанню рівня задоволення жителів муніципалітету;

- управління часом – раціональне використання обмеженого терміну каденції органів місцевої влади для реалізації стратегії;

- управління ризиками – як зазначалося раніше, середовище є вкрай мінливим та динамічним, тому передбачення майбутнього є складним процесом. Фахівці повинні зважувати прийняття та реалізацію управлінських рішень із можливими наслідками та вибирати найоптимальніший варіант розвитку, за якого мінімізуються максимально потенційні ризики втрат.

## **2. Форсайт-технологія: особливості та можливість застосування в стратегічному плануванні українських муніципалітетів**

Муніципальне управління є доволі складним видом діяльності через суттєву залежність влади від волі та інтересів населення. Порівнюючи систему державного управління (в якій наявний потужний апарат, чітко розроблені методологічні процедури, діє сила примусу, закону) із місцевим самоврядуванням, в якому механізм примусу є більше символічним поняттям, оскільки управлінська робота сконцентрована на узгодженні інтересів та забезпечення взаємодії стейкхолдерів, варто зазначити, що механізм

---

<sup>9</sup> Чикаренко І.А., Чикаренко О.О., Ушакова А.С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Аспекти публічного управління. 2018. Том 6. № 10. С. 54–61. URL: <http://www.nbu.gov.ua/node/2116>

та інструменти впливу будуть відрізнятися. Однак цілі та завдання розвитку муніципалітету в жодному разі не повинні бути протилежними цілям розвитку держави, оскільки без їхнього узгодження досягнення стратегічних цілей є неможливим. Важливо зазначити, що ми не стверджуємо про абсолютну ідентичність цілей розвитку держави та муніципального утворення, а наголошуємо саме на узгодженості політик. Адже муніципалітет, як зазначалося раніше, не є відокремленим від держави, в якій перебуває, та від загальнодержавної ситуації. Він – це частина єдиного організму під назвою «держава».

Можливість планування перспектив розвитку держави, регіону, муніципалітету перебуває у центрі уваги фахівців стратегічного планування та прогностичних досліджень вже не одне десятиліття. Це пояснюється підвищенням ефективності використання обмежених наявних ресурсів задля задоволення зростаючих потреб. Враховуючи нестабільну ситуацію в Україні (з погляду як економічного, так і політичного складників) використання традиційних методів прогнозування, зокрема таких як екстраполяція, імітаційне моделювання, економіко-математичне моделювання тощо, надають неточні чи навіть помилкові прогнози, що безпосередньо ускладнює процес стратегічного планування розвитку муніципального утворення.

На противагу вище перерахованим методам прогнозування доцільно використовувати методи і механізми, в основі яких перебуває використання інтелектуального потенціалу, думок експертів. Одним із таких методів прогнозування соціально-економічного розвитку, що набув особливої популярності та активно використовується країнах ЄС, став Форсайт (з англ. «погляд у майбутнє»). Становище в якому перебуває Україна потребує нових, інноваційних та більш ефективних підходів до розроблення стратегій розвитку муніципалітетів. Тому розглянемо особливості цієї технології, використовуючи досвід зарубіжних країн, та спробуємо оцінити можливість її застосування в стратегічному плануванні українських муніципалітетів.

У сфері прийняття управлінських рішень, які впливають на велику чисельність людей та мають довгостроковий період планування, активно використовується технологія Форсайт, метою якої є передбачення віддаленого майбутнього стану науково-технічного прогресу, технології, економіки, суспільства з метою

визначення областей стратегічних досліджень, які згодом можуть принести найбільші вигоди для суспільства<sup>10</sup>.

Форсайт має такі складові частини: прогнозно-аналітичну – відповідає за комбінацію методів роботи з майбутнім у Форсайт - проекті та організаційну, яка полягає у налагодженні взаємодії, діалогу під час вироблення рішень та формування загальних цілей сторін проекту. Форсайти, які використовуються для досягнення соціально-економічних цілей, тобто соціально-орієнтовані Форсайти, є потужним інструментом у стратегічному плануванні. В Україні соціально-орієнтованими Форсайтами вважаються регіональні Форсайти, тобто дослідження на обласному, районному, муніципальному рівнях. Світовий довід демонструє використання даної технології на різних рівнях. У випадку Західної Європи Форсайти використовується більшою мірою на національному та регіональному рівнях, тоді як у США на корпоративному рівні<sup>11</sup>.

Під час реалізації Форсайтів важливу роль відіграє комунікативна складова частина, під якою слід розуміти технології, інструменти формування громадської думки та позиції експертів, професіоналів. Ці інструменти сприяють узгодженню діяльності компаній, організацій та громадськості та направленню зусиль на благо досягнення єдиних цілей. Ключовими особливостями Форсайту є балансування інтересів, публічність управлінських рішень, можливість узгодження ухвалення рішень за участю різних стейкхолдерів завдяки сформованому єдиному баченню майбутнього стану з боку влади, бізнесу та громади.

Технологія Форсайту передбачає перехід формування експертних рішень із професійно-наукових спільнот вузького профілю у публічний простір, тобто у публічну політику. За таких умов актуалізується роль виконавців прийнятих рішень. Одним із основних завдань є залучення представників бізнесу, науки, органів влади та населення до процесу обговорення, вироблення узгоджених сценаріїв бачення майбутнього та створення муніципальної стратегії розвитку, яка відображає єдність усього суспільства.

---

<sup>10</sup> Семенов М.В. Європейський досвід форсайт-досліджень розвитку міст і регіонів. Аспекти публічного управління. 2014. № 11–12. С. 85–91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2014\\_11-12\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2014_11-12_13)

<sup>11</sup> Дунда С.П. Технологія форсайт як інструмент стратегічного менеджменту. Молодий вчений. 2017. № 12. С. 612–616. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_12\\_143](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_12_143)

Важливою рекомендацією, яка впливає з аналізу зарубіжного досвіду, є вміння ведення діалогу, чіткість викладення власних пропозицій та вміння дослухатися до інших стейкхолдерів. Виклики, проблеми, які постають перед сучасними муніципалітетами, стимулюють змінювати застарілі технології прийняття рішень на користь інноваційних, яскравим прикладом яких є Форсайт-технології. Бажання займати лідируючі позиції, розвиватися та підвищувати якість життя свого населення спонукають владу до впровадження інновацій та залучення до процесу управління активної частини суспільства, використання нових механізмів взаємодії зацікавлених сторін задля вирішення проблем та реалізації стратегії.

На допомогу муніципальним утворенням прийшов Форсайт, який сприяє знаходженню компромісу та узгодженню в ситуації різноспрямованих інтересів. Загалом ключова особливість цього методу полягає в організації механізму взаємодії між владою, експертами, громадою, метою якої є створення спільної стратегії розвитку муніципалітету. Технології та методи, які використовуються в Форсайт-проектах (зокрема організаційні, політичні та управлінські) здатні змінити результати процесів прогнозування та планування. Методологія Форсайту передбачає організацію процесу забезпечення створення спільного бачення майбутнього учасниками, які завдяки своїм діям надалі планують підтримувати всіх стейкхолдерів. Варто зазначити, що Форсайт не є документом. Це процес постійного уточнення бачення майбутнього з урахуванням активності стейкхолдерів, залучених у сферу реалізації проекту<sup>12</sup>.

Отже, Форсайт є доволі ефективним методом стратегічного управління муніципалітетом, оскільки вмиле його використання вирішує низку питань у сфері прогнозування та планування розвитку муніципального утворення. Націленість на розроблення практичних заходів та, щонайважливіше, їх впровадження сприяють реалізації бажаного сценарію завдяки участі активної частини суспільства. На додаток до цього цей інструмент дозволяє не лише побачити можливий варіант майбутнього, але і вчасно внести корективи, що має важливе значення у динамічному середовищі, яке демонструє шалені темпи змін, які потребують швидкого

---

<sup>12</sup> Дунда С. П. Технологія форсайт як інструмент стратегічного менеджменту. Молодий вчений. 2017. № 12. С. 612–616. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_12\\_143](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_12_143)

адекватного реагування та пристосування політики відповідно до нових реалій.

Підсумовуючи, слід зазначити, що оновлення технологій забезпечення муніципальної стратегії вимагає переосмислення самої ідеології місцевого самоврядування, використовуваних управлінських технологій, методів прийняття та реалізації рішень, використання наявного ресурсного потенціалу. Для його забезпечення потрібно здійснити перехід від дій підпорядкування до розуміння; від пасивного сприйняття управлінських рішень громадою до активної участі у їх прийнятті задля вирішення місцевих проблем; від закритості влади до її відкритості та прозорості перед населенням; від необдуманого використання ресурсів до їх збереження та ефективного примноження завдяки стратегічному планування та використанню Форсайт-методу; від відокремленості муніципалітетів до налагодження зв'язків між ними з використанням як національного, так і зарубіжного досвіду.

### **3. Сучасний інструментарій формування соціально-орієнтованої моделі муніципального управління: перспективи впровадження**

Сучасні тенденції свідчать про те, що формування соціально-орієнтованої моделі муніципального управління можливе за умови здійснення переходу органами місцевого самоврядування від процесу консультацій до спільного створення стратегій муніципального розвитку із жителями громади. Залучення громадян та бізнесу до процесу муніципального управління спричиняє виникненню співвідповідальності цих членів, що припиняє звинувачення у прогалинах управління лише одного суб'єкта, наприклад, місцеву владу. Спільна взаємодія на користь інтересів громади дозволяє використовувати знання та навички, які так необхідні для муніципального управління, проте є недоступними для органів влади. Громадяни в такій взаємодії перестають розглядатися, як виборці, пасивні користувачі адміністративних послуг. Вони безпосередньо стають партнерами публічної адміністрації, які беруть активну участь в житті муніципалітету та у визначенні його майбутнього. Співвідповідальність складається з таких компонентів<sup>13</sup>:

---

<sup>13</sup> Путівник керівника. Успішна громада: надання якісних послуг громадянам та сприяння сталому розвитку. Програма «U-LEAD з Європою». С. 28. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12056>

– спільне створення – громадяни та представники бізнесу, володіючи певними ідеями, залучаються до процесу розроблення політики, стратегічних документів, планів, програм;

– спільне прийняття рішень – проявляється у формі бюджету участі;

– спільне виробництво – члени громади та підприємства з пасивних споживачів послуг перетворюються у активних учасників управління, які володіють ресурсами;

– спільна оцінка – є важливою в процесі будь-якої діяльності. Користувачі в реальному часі впливають на ефективність управління завдяки відгукам, скаргам, пропозиціям щодо покращення одержуваних послуг.

Участь громадян полягає не лише у процесі розроблення муніципальної стратегії, але і в стратегічному управлінні, що, безумовно, має вигоди для громади.

Проведення аналізу ситуації та залучення стейкхолдерів є основою амбітного реалістичного бачення майбутнього з урахуванням наявного ресурсного потенціалу. Цього бачення можна досягнути шляхом дискусії керівництва та персоналу, тобто виключно внутрішнім рішенням, однак консультативний процес із зацікавленими сторонами сприяє отриманню кращого результату в стратегічному плануванні і не тільки. Органи місцевого самоврядування повинні представляти інтереси народу, електорату, який їх обрав.

Для створення соціально-орієнтованої стратегії розвитку муніципалітету точкою відліку взаємодії влади із зацікавленими сторонами стає відповідь на запитання, яким ви бачите муніципалітет в х-році (наприклад, 2025 рік), з метою розуміння владою наслідків своєї діяльності (необхідні дії для забезпечення надання якісних послуг та муніципального розвитку, який відповідає очікуванням, інтересам та потребам громади). Саме чітко визначене бачення майбутнього стає основою для затвердження місії муніципальної влади, в якій зазначаються її плани діяльності, узгодженої відповідно до прийнятої мети.

Місія відображає неможливість досягнення поставлених цілей органами місцевого самоврядування без налагодженої співпраці влади, бізнесу та населення громади. Цінності місцевої влади представлені саме у баченні та місії, однак важливо представити їх і для персоналу і для стейкхолдерів – жителів муніципалітету та представників бізнесу, які безпосередньо є виборцями, платниками

податків та споживачами наданих послуг. Основними цінностями соціально відповідальних органів місцевого самоврядування повинні стати дотримання закону, неупередженість, відкритість, прозорість та підзвітність влади тощо. Простота формулювання та чіткість висловлення місії, бачення допомагають діалогу, обговоренню із зацікавленими сторонами, сприяючи тим самим зменшенню дистанції влади та зростанню довіри населення до органів місцевого самоврядування, які здійснюють свою діяльність з дотриманням принципів відкритості та прозорості, що позитивно впливає на імідж муніципалітету та внутрішній клімат у ньому загалом.

Після формування узгодженого бачення та місії наступним етапом є розроблення стратегічних цілей, які спрямовані на їх досягнення. З урахуванням широкого спектру повноважень органів місцевого самоврядування та наявного ресурсного потенціалу, активів необхідно сконцентрувати зусилля на досягненні першочергових цілей (одної чи двох) для конкретного сектора (наприклад, охорона здоров'я чи інфраструктура) а також на певних аспектах муніципального управління (фінансами менеджмент, зв'язки з громадянськістю, управління кадрами тощо).

Третій етап, який делегується на операційний рівень, тобто на рівень структурних підрозділів, полягає у підготовці оперативних цілей та конкретних заходів задля їх досягнення. Це дозволить муніципальній владі досягати визначених стратегічних цілей. Для креслення чітких та зрозумілих напрямів діяльності для оперативних управлінців та визначення частки діяльності кожного працівника у загальному процесі реалізації стратегії операційні цілі повинні відповідати критерію SMART<sup>14</sup> (S – specific (конкретні, тобто що конкретно буде досягнуто та які дії необхідно для цього зробити); M – measurable (вимірювані – які критерії оцінки сигналізуватимуть про досягнення цілі та чи призведе воно до покращення якісних показників); A – achievable (досяжні – реалістичність цілі та чи наявна необхідна ресурсна база); R – relevant (актуальні – яким чином узгоджені операційні цілі із стратегічними, в чому полягає важливість досягнення цієї цілі); T – time-bound (визначення в часі – встановлення часових рамок для досягнення цілей)). Попри далекосяжність визначеного бачення розвитку муніципалітету, необхідно адекватно та правильно

---

<sup>14</sup> Путівник керівника. Успішна громада: надання якісних послуг громадянам та сприяння сталому розвитку. Програма «U-LEAD з Європою». С. 28. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12056>

встановлювати тривалі часові обмеження для реалізації стратегічних та оперативних цілей, задля уникнення спекуляцій з боку влади. Таким чином, доцільним рішенням є визначення таких часових проміжків досягнення мети:

- короткострокових часових меж (наприклад, від 3 до 12 місяців), які підходять для невідкладних та важливих ініціатив щодо проведення змін в середині організації, наприклад, реорганізація структурних підрозділів відповідно до нової організаційної структури, набуття знань, навичок та досвіду для виконання нових обов'язків (наприклад, надання адміністративних, соціальних чи інших послуг);

- коротко-середньострокові (1–3 роки) – підходять для процесів, які потребуватимуть системних процесних змін, забезпеченості кадровими ресурсами з необхідними знаннями, навичками, професійними компетенціями (наприклад, процес покращення якості послуг, що надаються, процес впровадження електронних послуг);

- середньострокові (на період 3–5 років) найбільше підходять для реалізації амбітних ініціатив щодо досягнення зовнішніх трансформацій, які потребують впливу органів місцевого самоврядування на зовнішнє середовище, що означає налагодження взаємодії із різноманітними суб'єктами та чинниками ззовні (наприклад, зростання місцевої економіки, покращення якості та рівня добробуту громадян, стан екологічної ситуації тощо).

Однією із вагомих причин складності у розумінні стратегічних документів є їхній громіздкий обсяг. Тому важливо зрозуміло та просто представити бачення та стратегічні цілі. Одним із таких візуальних інструментів, який допомагає у вигляді схеми сформулювати загальну стратегію муніципальної влади на одній сторінці, що сприяє легкості її читання та розуміння, на відміну від традиційних стратегій, є мапа стратегії, яка слугує для перевірки між собою узгодженості бачення та цілей. По горизонталі – чи стратегічні цілі досягнуть бачення загалом, чи досягнуть операційні цілі визначені стратегічні; по вертикалі – чи веде один рівень логічно до наступного, тобто рух від операційних до стратегічних та від стратегічних цілей до бачення та місії.

Діяльність органів місцевого самоврядування у процесі формування бачення, місії та стратегічних цілей може мати в основі такі джерела: ситуаційний аналіз стану справ, даних, інформації на поточний момент часу; визначення основних проблем внаслідок проведеного аналізу; проведення SWOT-аналізу, метою якого



є визначення сильних, слабких сторін, потенційних загроз та можливостей задля використання синергійного ефекту від поєднання сильних сторін і можливостей та намагання подолати слабкі сторони і мінімізувати вплив потенційних загроз на економіку муніципалітету; оцінку потреб та майбутніх очікувань жителів громади та представників бізнесу, що сприятиме формуванню карти стейкхолдерів та подальшого аналізу; внески з галузевих, загальнодержавних чи регіональних політик і стратегій (наприклад, стратегія розвитку області, освітня політика тощо).

Формулюючи стратегічні і операційні цілі та беручи до уваги зовнішню і внутрішню ситуацію, керівництво ОТГ має враховувати такі фактори<sup>15</sup>:

- «клієнти» – громадяни та підприємства, які виступають споживачами послуг муніципальної влади і виражають рівень задоволеності/незадоволеності її діями, стимулюють підвищувати ефективність діяльності та покращувати якість надання послуг;

- послуги – на які послуги потрібно зробити акцент (тобто які послуги є пріоритетними для муніципального утворення в певний проміжок часу) та чому вони матимуть найбільшу вагу, цінність для клієнтів-споживачів;

- процеси – місце та спосіб досягнення найкращих результатів у внутрішніх процесах;

- люди (компетентності) – якими методами, інструментами місцева влада може мотивувати та управляти людськими ресурсами та знаннями, як ключовими активами;

- фінанси – яким чином органи місцевого самоврядування можуть оптимізувати доходи бюджету (з врахуванням нових джерел) та його розподіл.

Цей процес дозволяє муніципальній владі визначати пріоритети в своїй діяльності. Процедура формулювання стратегії розвитку повинна бути інклюзивною та залучати усі зацікавлені сторони. Під час формулювання цілей керівництво муніципалітету може використовувати такі інструменти, методик, які довели свою ефективність на практиці. До таких засобів належать<sup>16</sup>: методика

---

<sup>15</sup> Путівник керівника. Успішна громада: надання якісних послуг громадянам та сприяння сталому розвитку. Програма «U-LEAD з Європою». С. 28. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12056>

<sup>16</sup> Путівник керівника. Успішна громада: надання якісних послуг громадянам та сприяння сталому розвитку. Програма «U-LEAD з Європою». С. 28. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12056>

«5 чому» – сприяє розбиттю складних понять на дрібніші, що дозволяє розкривати більш глибокі проблеми; діаграма Ісікави («Скелет риби») поряд із «Деревом цілей» та «Деревом проблем» наочним способом показує глибинні причини та наслідки можливих прийнятих рішень та інші.

Виникає закономірне питання щодо необхідності пропису бачення та плану його реалізації у стратегії розвитку муніципалітету, що дозволить висвітлити стратегічні цілі та відповідні заходи для їхнього досягнення. З боку українського законодавства такої вимоги немає, однак у цій ситуації є як переваги, оскільки стратегія є важливим внеском, так і недоліки. Перевагами пропису бачення та плану його реалізації є: створення дисципліни (підготовка плану змушує муніципальну владу ретельно продумувати усі рішення та, що найголовніше, можливі наслідки від їх прийняття; підготовка плану, залучаючи різних стейкхолдерів, сприяє появі відчуття причетності та гордості; письмовий план допомагає зрозуміти мету та курс дій влади, що позитивно впливає на імідж муніципального утворення та сприяє покращенню інвестиційного клімату. Недоліками можна вважати: ретельна підготовка плану потребує матеріальних, часових та людських ресурсів, що не завжди є можливим; часто план є самоціллю, а не засобом, який допомагає досягати цілі; швидкі зміни світу спричиняють ситуацію, за якої план, який сьогодні відповідає вимогам сучасності, завтра перетворюється на застарілий. Однак підготовка плану створює очікування щодо виконання, що можна розцінювати як перевагу.

Впровадження інформаційних технологій в усі сфери життя територіальної громади безпосередньо пов'язане з передовими технологіями в управлінні і з розвитком місцевого самоврядування. Це знайшло своє відображення у такому понятті, як «соціополіс» – модель суспільства на муніципальному рівні, в основі якої нові підходи випереджаючого соціально-економічного розвитку муніципалітету<sup>17</sup>. Взаємозв'язок між базовими складниками «соціополісу» як соціально-орієнтованої моделі муніципального управління представлений на рис. 1.

---

<sup>17</sup> Муніципальний менеджмент: навчальний посібник. [за заг. і наук. ред. Ю.П. Шарова.] – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. 404 с., с. 390.



**Рис. 1. «Соціополіс» як соціально-орієнтована модель муніципального управління (взаємозв'язок між базовими складниками)**

Джерело: адаптовано авторами на основі: Куценко Т.Ф., Сабадош А.О. Базові складові ефективного управління локальною економікою на "крижких" територіях в умовах конфлікту в Україні. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 50–54. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4189&i=8>

До ключових ознак, які вирізняють «соціополіс» від звичних територіальних громад, належать:

– максимальне залучення населення до прийняття рішень, що сприяє демократичному управлінню;

– розгляд громади в ролі корпорації (оскільки володіє ресурсами, майном тощо), яка здійснює економічні відносини з іншими корпораціями;

- технології, використовувані в освітніх програмах, спрямовані на формування та розвиток інтелектуальних здібностей дітей;
- економічний розвиток без шкоди екології;
- здорове місто, мета якого підвищення здоров'я населення та зменшення рівня захворюваності;
- духовна культура відіграє вагому роль у вихованні людини;
- впровадження інформаційних технологій у життєдіяльність суспільства для підвищення ефективності його діяльності, тим самим створення «цифрового міста».

Інструментарій, що сприятиме формуванню «соціополусу» як соціально-орієнтованої моделі муніципального управління в Україні, наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Інструментарій формування «соціополусу»  
як соціально-орієнтованої моделі муніципального управління**

Складова	Інструментарій	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Бюджетна	1. Податки та збори 2. Державні цільові програми 3. Податкова амністія для виходу підприємців з тіні	1. Дозволяє залучити значні в масштабах міста кошти для виконання функцій 2. Додаткове фінансування у вигляді цільових трансфертів з державного бюджету, надходжень у рамках державно-приватного партнерства чи концесії, інвестицій, кредитів тощо 3. Вихід підприємців з тіні сприятиме зростанню податкових надходжень та підвищенню соціальної безпеки, гарантій зайнятого населення	1. Значний часовий лаг між прийняттям цільової програми та реальним впровадженням її на практиці. 2. Труднощі у запровадженні податкової амністії та у переконанні виходу з тіні
Інвестиційна	1. Оновлення інвестиційного паспорту муніципалітету 2. Податкові пільги, канікули 3. Приватизація державних підприємств	1. Сприяє залученню, як внутрішніх так і зовнішніх інвесторів 2. Податкові пільги та канікули приваблюють нових інвесторів 3. Приватизовані державні підприємства стають конкурентоздатними, оскільки метою їхньої діяльності є одержання прибутку	1. Інвестиційний паспорт може розглядатися як кінцева ціль, а не як засіб досягнення місії 2. Запровадження податкових пільг може бути не виправданим рішенням внаслідок чого місцевий бюджет недоотримає податкових надходжень 3. Приватизація може призвести до переходу об'єкта у власність недобросовісних осіб, які переслідують короткострокову фінансову вигоду

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Людський потенціал	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перекваліфікація та переорієнтування працівників до вимог місцевого ринку праці</li> <li>2. Залучення активної молоді до процесу управління муніципалітетом</li> <li>3. Підвищення професійної якості, кваліфікації наявних кадрів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення рівня безробіття</li> <li>2. Скорочення трудової міграції населення</li> <li>3. Скорочення витрат на допомогу по безробіттю</li> <li>4. Залучення активної молоді до процесу управління сприяє модернізації системи управління, впровадження нових ідей, викликаних потребами громадою</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перекваліфікація та переорієнтування є фінансово витратним та затратним у часі процесом</li> <li>2. Залучена активна молодь, не маючи управлінського досвіду, можуть прийняти необдумані рішення, які матимуть непоправні наслідки для муніципалітету</li> </ol>
Фінансова	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Місцеві запозичення</li> <li>2. Кредити</li> <li>3. Краундфандинг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Влада муніципалітету, завдяки запозиченням, може урівноважити бюджет, а також використати кошти на стимулювання економіки</li> <li>5. Муніципалітет одержує кошти необхідні для здійснення діяльності та втілення стратегії соціально-економічного розвитку</li> <li>6. Залучення громадськості до фінансування соціальних проєктів є практикою розвинених країн світу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залучення додаткових коштів спричиняє зростання боргового навантаження на бюджет муніципалітету, а також через необхідність повернення не тільки боргів, але і відсоткових платежів за ними</li> <li>2. Можливе виникнення ситуації, за якої муніципалітет втягується у замкнене кредитне коло, за якого нові кредити використовуються на погашення раніше взятих запозичень</li> </ol>
Інфра-структурна	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Будівництво та реконструкція доріг, транспортної інфраструктури, закладів освіти, спортивних закладів, покращення охорони здоров'я, освіти до рівня стандартів ЄС</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток виробничої інфраструктури сприяє залученню інвестицій, що знаходить позитивне відображення на розвитку соціальної інфраструктури завдяки зростанню податкових надходжень</li> <li>2. Зростає якість соціальних послуг, внаслідок розвинутої інфраструктури, що позитивно впливає на якість життя населення та соціальні настрої в суспільстві</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток інфраструктури потребує значних фінансових ресурсів, що заганяє муніципалітет в боргову залежність від кредиторів</li> <li>2. Інфраструктурне забезпечення є визначальним чинником розвитку муніципального утворення, процес створення якого є складним та тривалим у часі</li> </ol>
Співробітництво муніципалітетів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спільні проєкти</li> <li>2. Обміном досвідом</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Масштабні проєкти мають вигоду для ряду муніципальних утворень;</li> <li>2. Їх втілення потребує значних ресурсів, яких в одного муніципалітету є недостатньо</li> <li>3. Обмін досвідом сприяє уникненню помилок в управлінні.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конфлікт інтересів громад</li> <li>2. Переслідування власної вигоди</li> <li>3. Конкуренція у сфері розподілу ресурсів</li> </ol>

Джерело: складено та сформовано авторами на основі: Путіник керівника. Успішна громада: надання якісних послуг громадянам та сприяння сталому розвитку. Програма «U-LEAD з Європою». С. 28. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12056>

## **ВИСНОВКИ**

Для побудови соціально-орієнтованої моделі муніципального управління в Україні необхідно враховувати комплексну систему факторів із врахуванням впливу як першочергових, так і другорядних факторів, які у сукупності визначають розвиток муніципалітету. Очевидним є те, що передові країни світу вже давно відійшли від погоні за цифрами на користь соціального розвитку, оскільки людина є найголовнішим елементом держави, і її добробут та якість життя є куди важливішими, ніж банальні кількісні економічні показники. Цей підхід поряд із формуванням соціально-орієнтованої моделі муніципального управління, тобто моделі, яка орієнтована в першу чергу на суспільство, громаду, кожного мешканця, може принести бажаний результат в найближчий час, адже для цього є всі необхідні передумови.

Процеси управління стратегічним розвитком муніципалітету не завершуються лише формуванням та затвердженням документу стратегії розвитку, а продовжуються далі – на етапі управління реалізацією стратегії. Успішність реалізації стратегії та внесення необхідних змін до неї залежить не тільки від вибраної системи управління впровадженням стратегії, але і від підготовки та рівня кваліфікації осіб, які беруть активну участь в її реалізації.

Тому органам місцевого самоврядування потрібно зробити акцент на підготовці висококваліфікованих фахівців, створити умови для реалізації людського потенціалу. Потрібно нарешті здійснити перехід від одноосібного процесу управління, за якого управлінські рішення приймаються виключно центральною владою та органами місцевого самоврядування, до процесу колективного управління, в якому майбутнє муніципалітету вирішується шляхом поєднання зусиль влади, бізнесу та громадськості, які діють заради досягнення спільної мети та на благо власної громади. Саме тоді стане можливим прорив задля довгоочікуваного та бажаного підвищення добробуту та якості життя населення в Україні.

## **АНОТАЦІЯ**

У сучасних умовах реалізації реформи децентралізації державного управління вивчення перспектив формування соціально-орієнтованої моделі муніципального управління європейського типу в Україні є своєчасним і актуальним. Представлені напрацювання подано в розрізі, по-перше, оновлення технологій забезпечення муніципальної стратегії з урахуванням

європейського досвіду, зокрема Німеччини, Польщі та Франції; по-друге, особливостей Форсайт-технології та можливості її застосування в стратегічному плануванні українських муніципалітетів; по-третє, інструментарію формування «соціополісу» як соціально-орієнтованої моделі муніципального управління в аспекті сучасної реформи децентралізації.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Хвищун Н.В. Підходи до формування та оцінки ефективності стратегії міста. Механізм регулювання економіки. 2012. № 1. С. 175-181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre\\_2012\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2012_1_21)
2. Протас В.М. Управління стратегічним розвитком міст: іноземний досвід. Теорія та практика державного управління. 2009. Вип. 2. С. 140-147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2009\\_2\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2009_2_23)
3. Монастирський Г.Л. Адаптація муніципального управління в Україні до демократичних стандартів у контексті європейської інтеграції. Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2014. – Вип. 119(2). С. 15-22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/armv\\_2014\\_119\(2\)\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/armv_2014_119(2)_4)
4. Монастирський Г.Л. Модернізаційна парадигма управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня: монографія. Тернопіль: Вид-во «Економічна думка» ТНЕУ, 2010. 464 с.
5. Ткаченко Н. Г. Стратегічні напрямки розвитку міста в контексті ринкових відносин. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2014. Вип. 119(2). С. 175-180. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/armv\\_2014\\_119\(2\)\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/armv_2014_119(2)_21)
6. Толкованов В. Реалізація реформ місцевого самоврядування в європейських країнах: досвід для України. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2014. Вип. 14. С. 209-219. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd\\_2014\\_14\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2014_14_16)
7. Шарий В. Сутність муніципальної політики як системи стратегічного управління самоврядною діяльністю. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2012. Вип. 4. С. 171-177. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2012\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_4_23)
8. Чикаренко І.А., Чикаренко О.О., Ушакова А.С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Аспекти публічного управління. 2018. Том 6. № 10. С. 54-61. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/node/2116>

9. Семенов М.В. Європейський досвід форсайт-досліджень розвитку міст і регіонів. Аспекти публічного управління. 2014. № 11-12. С. 85–91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2014\\_11-12\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2014_11-12_13)

10. Дунда С.П. Технологія форсайт як інструмент стратегічного менеджменту. Молодий вчений. 2017. № 12. С. 612-616. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_12\\_143](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_12_143)

11. Пугівник керівника. Успішна громада: надання якісних послуг громадянам та сприяння сталому розвитку. Програма «U-LEAD з Європою». С. 28. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12056>

12. Муніципальний менеджмент: навчальний посібник. [за заг. І наук. ред. Ю. П. Шарова.] – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. 404 с., с. 390.

13. Куценко Т.Ф., Сабадош А.О. Базові складові ефективного управління локальною економікою на «крихких» територіях в умовах конфлікту в Україні. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 50–54. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4189&i=8>

#### **Information about the authors:**

**Kutsenko T. F.,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the National Economy  
and Public Administration Department

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
54/1, Peremohy avenue, Kyiv, 03057, Ukraine

**Pintelei I. V.,**

Master of Public Management and Administration  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
54/1, Peremohy avenue, Kyiv, 03057, Ukraine