

ВИВЧЕННЯ ДОСВІДУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МІСТАХ ПІВДЕННОГО РЕГІОНУ ШЛЯХОМ ОПИТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

RESEARCH OF EXPERIENCE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN CITIES OF SOUTHERN REGION BY POLL WORKERS OF THE SELF-GOVERNMENT AND LOCAL ENFORCEMENT AUTHORITIES



Дмитро ЛОМОНОСОВ,
Херсонська філія
Національного університету
кораблебудування
ім. адмірала Макарова

Dmytro LOMONOSOV,
Admiral Makarov National
University of Shipbuilding,
Kherson Branch

Зоя БЕРЕЖНА,
Херсонська
міська рада

Zoya BEREZHNA,
Kherson
city council



Вивчення та використання думки різних категорій городян набуло широкого застосування в практиці стратегічного управління розвитком міст. Підтвердженням цього є огляд більше 40 звітів про підготовку та реалізацію стратегій розвитку міст України. Поширеність дослідження громадської думки при вирішенні важливих для міста питань зумовлена рядом вагомих підстав. По-перше, вивчення громадської думки допомагає розкрити бачення представників громади щодо основних проблем міста і краще зрозуміти причини їх виникнення. По-друге, опитування сприяє формулюванню пропозицій щодо поліпшення якості міського середовища та надає можливість попередити виникнення конфліктних ситуацій. По-третє, результати опитування дозволяють враховувати інтереси всіх активних учасників життєдіяльності міста, погоджуючи перспективи та пріоритети їх розвитку.

Разом з тим поза увагою залишається думка працівників органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади. Представники цієї цільової групи є жителями міста, яким знайомі та зрозумілі міські проблеми. Водночас вони є виконавцями управлінських рішень органів місцевої влади, працюють над реалізацією програм та проектів розвитку. Проведення опитувань серед працівників органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади, на наш погляд, дозволить сповна визначити особливості процесу управління на рівні безпосередніх виконавців, завчасно виявити існуючі та потенційні проблеми та прийняти правильне управлінське рішення.

Застосування методів анкетування для визначення найбільш актуальних проблем міста передбачене в багатьох методиках стратегічного управління (див. [2]; [3] та ін.). Крім того, на необхідності застосування методів анкетування при розробці проектів та програм розвитку міста наголошують багато дослідників. Так, **Т.Власова** [1] виділяє анкетування як один з методів вивчення суспільної думки в процесі стратегічного планування, у тому числі серед органів управління. Як зазначає **І.Чикаренко** [4, с. 128], анкетування громадян відіграє визначальну роль у формуванні системи стратегічного управління розвитком міста. Проте й досі вивчення думки працівників органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади не набуло широкого застосування.

Метою дослідження є вивчення досвіду стратегічного управління в містах Південного регіону України шляхом опитування працівників органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади.

За допомогою спеціально розробленої анкети вдалося з'ясувати погляди сотні працівників структурних підрозділів органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади. Опитування базувалося на окремих питаннях щодо практичного застосування методів стратегічного управління розвитком. Анкетування проводилося в чотирьох містах Південного регіону України, зокрема в Херсоні, Цюрупинську (Херсонська область), Миколаєві та Первомайську (Миколаївська область).

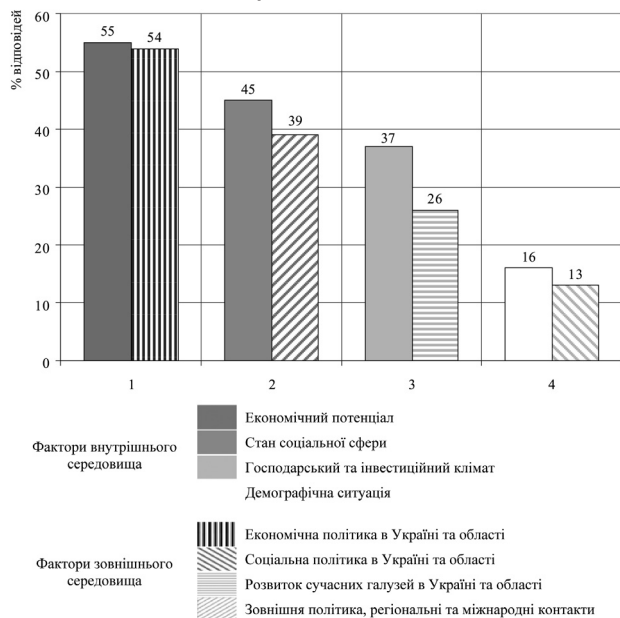
Розроблена анкета складається з напівзакритих (за цими питаннями учасники опитування мали змогу вказати свій варіант відповіді) та закритих питань. Закриті питання поділяються на альтернативні та безальтернативні («питання-меню»). Відповідаючи на альтернативні питання, респонденти могли обрати лише один варіант відповіді, тоді як відповідь на безальтернативні питання передбачала вибір декількох варіантів. Основна частина питань, представлених у анкеті, є одночасно напівзакритими та безальтернативними. Як показало дослідження, відповідаючи на такі питання, в середньому 8% респондентів обирали варіант «інше».

Майже 2/3 респондентів, а саме 63%, обіймають посаду спеціалістів структурних підрозділів (департаментів, управлінь та відділів), тоді як 37% є керівниками органів місцевого самоврядування й місцевих органів виконавчої влади. 31% респондентів працює в органах місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади від 5 до 10 років, 28% — більше 10 років, тоді як лише 14% — до одного року. До перших двох груп входять переважно керівники структурних підрозділів.

За належністю до певного структурного підрозділу органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади всі респонденти поділяються на наступні групи: 24% респондентів є працівниками управлінь (департаментів) економіки, 21% працює в управліннях (департаментів) соціальної політики, 19% — в управліннях (департаментів) комунального господарства. Працівниками апарату управління місцевих органів виконавчої влади є 12% респондентів, тоді як 3% працюють в управлінні (департаменті)



Рис. 1. Значимість окремих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища для прийняття рішень органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади



містобудування та архітектури; 60% учасників опитування підвищували свою кваліфікацію впродовж останніх п'яти років.

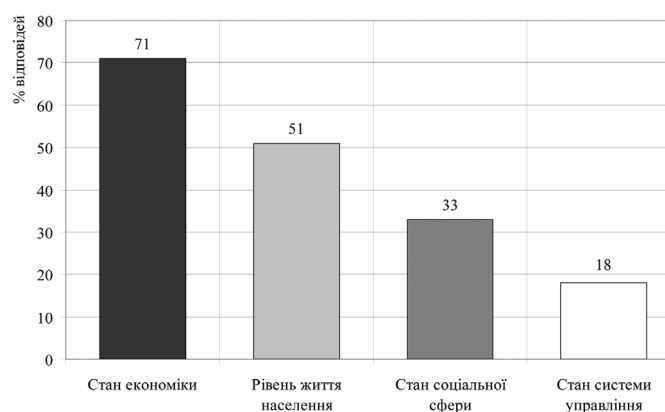
У розділі загальних відомостей про особливості роботи окремих підрозділів органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади респондентам було запропоновано визначити внутрішні та зовнішні фактори, які враховуються при прийнятті рішень. На питання щодо внутрішніх факторів 59% осіб відповіли однозначно, обравши лише один варіант відповіді. При цьому 21% загальної кількості респондентів зазначили, що цим фактором є лише економічний потенціал міста, 19% таким фактором назвали стан соціальної сфери, 12% — господарський та інвестиційний клімат. Аналогічні варіанти відповіді є найбільш поширеними за всією вибіркою, враховуючи відповіді з кількома варіантами.

Серед зовнішніх факторів, які враховуються підрозділами в прийнятті рішень, 63% респондентів назвали лише по одному фактору. При цьому 28% від загальної чисельності опитаних зазначили, що цим фактором є економічна політика в Україні та області, 19% — соціальна політика в Україні та області; 11% працівників органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади єдиним фактором, що враховується підрозділами в прийнятті рішень, визнали розвиток сучасних галузей в Україні та області, 4% — інші фактори, тоді як лише 1% респондентів таким фактором визнали зовнішню політику в країні та області. Не змогли дати відповіді на питання 7% опитаних.

Найбільш поширеними варіантами відповіді на питання стосовно зовнішніх факторів, які враховуються окремими підрозділами у прийнятті рішень, є: «економічна політика в Україні та області» — зустрічається в 54% відповіді; «соціальна політика в Україні та області» — в 39% відповіді; «розвиток сучасних галузей в Україні та області» — в 26% та зовнішня політика України, регіональні й міжнародні контакти — в 13% із усієї вибірки (рис. 1).

На питання щодо того, на чому саме концентрується увага проєктів, розроблюваних окремими підрозділами органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади, респонденти відпові-

Рис. 2. Найвищі ознаки розвитку міст (за даними опитування)



ли наступним чином: 96% опитаних обрали лише один варіант відповіді. Зокрема 59% відповіли, що ці проєкти, програми та заходи, концентрують увагу на окремих важливих для міста питаннях, тоді як 37% учасників опитування зазначили, що ними враховуються всі аспекти життєдіяльності міста.

За даними відповідей 42% респондентів, проєкти, програми та заходи, які реалізуються їхніми структурними підрозділами, охоплюють період від двох до п'яти років. 33% опитаних відповіли, що термін реалізації проєктів, програм та заходів зазвичай становить від одного до двох років, тоді як 11% вказали на період від п'яти до десяти років. Із усієї вибірки найбільш поширеними є варіанти відповіді: «від двох до п'яти років» — зустрічається в 52% відповіді; «від одного до двох років» — в 39% відповіді; «від п'яти до десяти років» — в 13%. Таким чином, абсолютна більшість проєктів, програм та заходів, що реалізуються структурними підрозділами виконавчих органів, розраховані на коротко- та середньостроковий періоди.

Учасникам опитування було запропоновано визначити головні ознаки розвитку міста. При цьому 52% опитаних дали однозначну відповідь на це питання, виділивши лише одну ознаку. Зокрема 25% вважають, що головною ознакою розвитку міста є стан економіки, 16% — рівень життя населення, 11% — стан соціальної сфери; 48% респондентів обрали одразу декілька варіантів відповіді. На думку 7% загальної чисельності опитаних, розвиток міста визначається одночасно станом економіки та соціальної сфери, рівнем життя населення та станом системи управління. Решта (41% учасників опитування) обрали одночасно по два-три варіанти відповіді. Серед усіх варіантів найбільш поширеними були такі відповіді: «стан економіки» — в 71% відповіді; «рівень життя населення» — 51% відповіді; «стан соціальної сфери» — 33% відповіді; «стан системи управління» — 18% (рис. 2).

На думку 95% респондентів, залежність між соціально-економічною ситуацією в регіоні та рівнем розвитку міста є значною. При цьому 71% усіх опитаних вважають, що їхнє місто має значні конкурентні переваги серед інших міст, подібних за станом та умовами розвитку. Решта — 29% учасників

опитування — вважають, що їх місто не відрізняється значними конкурентними перевагами. Найбільша кількість «песимістичних» відповідей спостерігалася в Первомайську.

На питання про те, що саме визначає конкурентні переваги міста, 73% учасників опитування відповіли однозначно. При цьому 50% респондентів вважають єдиним визначальним фактором конкурентоздатності їхнього міста більш вигідне економіко-географічне положення. Натомість 12% зазначили, що конкурентні переваги міста визначає вищий економічний

The experience of strategic management in the cities of Southern Ukraine are investigated. Methods of questioning among personal of the self-government and local authorities is applied. Recommendations for improving of strategic management of urban development are developed.

Досліджено досвід стратегічного управління в містах Південного регіону України. Застосовано метод анкетування серед працівників органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком міст.

Рис. 3. Рівень взаємодії органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади з громадськими організаціями та підприємницькими структурами при вирішенні проблем міста

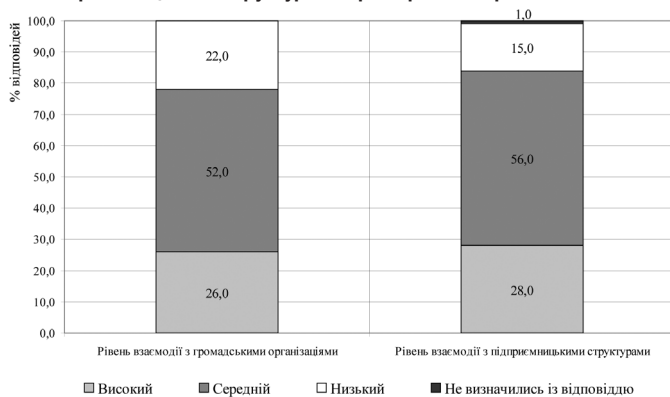
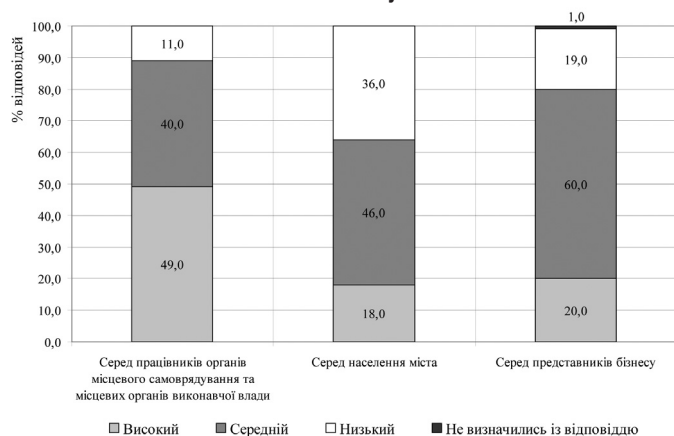


Рис. 4. Рівень усвідомлення необхідності застосування методів стратегічного управління серед працівників органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади, населення і представників бізнесу



потенціал; 5% опитаних такою ознакою вважають вищий рівень життя в порівнянні з іншими містами; 2% — вищий інвестиційний клімат; 23% опитаних, відповідаючи на питання про конкурентні переваги міста, обрали одночасно декілька варіантів відповіді, тоді як 4% респондентів не змогли відповісти на питання. Із усієї вибірки найбільш поширеними відповідями були: «більш вигідне економіко-географічне положення» (68% відповідей); «вищий економічний потенціал» (23%); «кращий інвестиційний клімат» (14%); «вищий рівень життя» (10%).

На питання щодо рівня взаємодії органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади з громадськими організаціями й підприємницькими структурами при вирішенні проблем розвитку учасники опитування відповідали наступним чином (рис. 3).

Характеризуючи рівень взаємодії з громадськими організаціями, 52% опитаних визнали його середнім, 26% — високим та 22% — низьким. Щодо рівня взаємодії з підприємницькими структурами, то 56% працівників органів місцевого самоврядування та виконавчої влади вважають його високим, 28% — низьким, тоді як 15% переконані, що рівень взаємодії з підприємницькими структурами є низьким.

Як показали результати опитування, на думку 58% респондентів, зміст стратегічного управління полягає в розробці та реалізації стратегій розвитку. Натомість 33% опитаних вважає, що зміст стратегічного управління полягає в здатності оперативно реагувати на зміни, що відбуваються в місті та за його межами. Лише 7% респондентів обрали обидва варіанти відповіді. Щодо розробки стратегії, то 66% зазначили, що її мета полягає лише в пошуках шляхів вирішення нагальних проблем міста. Четверть опитаних переконані, що метою розробки стратегії є пошук засобів використання конкурентних переваг. Обидва варіанти відповіді обрали 7% респондентів.

На питання, чи застосовується стратегічне управління в місті, 62% опитаних дали позитивну відповідь. Вважають обов'язковим застосування методів стратегічного управління в місті 88% опитаних. Більшість тих, що відповіли негативно на обидва питання, є представниками міст Цюрупинська та Первомайська.

На думку 49% респондентів, рівень усвідомлення необхідності застосування методів стратегічного управління серед працівників органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади є високим. Натомість 40% вважають його середнім, а 10% — низьким. Відповідаючи на питання щодо рівня усвідомлення необхідності стратегічного управління серед населення міста, 46% опитаних визнали його середнім, 36% — низьким та лише 18% — високим. Для представників бізнес-структур характерний середній рівень усвідомлення необхідності стратегічного управління — так вважає 60% осіб, які взяли участь в опитуванні, тоді як 20% вважають його високим, а 19% — низьким (рис. 4).

Як зазначили 45% респондентів, першу стратегію розвитку міста було затверджено більш ніж десять років тому. 26% опитаних відповіли, що стратегію затверджено в останні п'ять — десять років, 24% — упродовж останніх п'яти років. На питання про період, на який розроблено стратегію розвитку міст, 36% відповіли, що він становить від одного до п'яти років. 31% відповіли, що стратегія охоплює період п'ять — десять років, 20% — понад десять років.

Слід звернути увагу на те, що в Херсоні, Миколаєві та Первомайську стратегії розвитку затверджено впродовж останніх п'яти років. При цьому строки реалізації окремих проектів, програм та заходів, передбачених стратегіями, становлять: у Миколаєві — до 2012 року (шість років), у Херсоні й Первомайську — до 2015 року (сім років). Таким чином, відповіді понад 2/3 респондентів не відповідають дійсності. Результати відповідей дають підстави стверджувати про недостатню поінформованість працівників органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади щодо процесу стратегічного управління в місті.

Як зазначили 70% респондентів, поряд зі стратегією розвитку органом місцевого самоврядування затверджено нормативно-правовий акт, яким визначаються основні засади організаційної роботи над стратегією. Серед опитаних, які не відповіли на це питання, більшість — представники міста Цюрупинська. Крім того, респонденти з Цюрупинська залишили без відповіді питання про залучення зовнішніх експертів до процесу стратегічного управління. 49% усіх респондентів Херсона, Миколаєва та Первомайська зазначили, що зовнішні експерти залучаються до процесу стратегічного управління, тоді як 40% дали заперечну відповідь.

Відповідаючи на питання щодо напрямків розвитку, визначених стратегією міста, 34% від загальної чисельності опитаних виділили лише один напрям. При цьому 13% респондентів виділили напрям розвитку малого й середнього бізнесу; 9% — підвищення рівня життя населення; 6% — розвиток основних галузей переробної промисловості; 4% — розвиток комунальної сфери; 2% — інші напрями: розвиток зеленого туризму (Первомайськ) та залучення іноземних інвестицій (Миколаїв). Із усіх учасників опитування 16% не змогли дати відповіді на питання. Решта опитаних (50%) обрали одночасно декілька варіантів відповіді. Із усієї вибірки найбільш поширеними варіантами відповіді є: «розвиток малого та середнього бізнесу» — зустрічається в 58% відповідей; «підвищення рівня життя населення» — в 44% відповідей; «розвиток комунальної сфери» — в 41%; «розвиток основних галузей переробної промисловості» — в 35%. Інші напрями виділені в 4% відповідей.

Порівнюючи відповіді працівників органів місцевого самоврядування й місцевих органів виконавчої влади в окремих містах, стають помітними дві особливості. По-перше, відповіді опитаних у Миколаєві більше відповідали дійсності, ніж в інших містах — респонденти точно вказали всі напрями, передбачені стратегією розвитку міста. По-друге, лише 2% із загального числа



опитаних виділили такий напрям розвитку міста, як «залучення інвестицій», попри те, що саме він був визначений як основний в стратегіях трьох міст: Херсона, Миколаєва та Первомайська.

На питання щодо того, чи узгоджуються напрями розвитку, визначені стратегіями міст, із напрямками стратегій регіонів, 75% респондентів відповіли стверджувально, тоді як 14% дали заперечну відповідь. Ще 11% опитаних не змогли відповісти на питання.

Як зазначили 69% опитаних, їхній структурний підрозділ залучено до практичної реалізації затвердженої стратегії міста. Натомість 26% відповіли із запереченням. Щодо способу залучення підрозділів органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади, 66% опитаних відповіли однозначно, обравши лише один варіант відповіді. Зокрема 43% зазначили те, що їх підрозділ залучено до практичної реалізації окремих проектів, програм і заходів; 23% відповіли, що їх підрозділ зобов'язаний виконувати функцію моніторингу результатів реалізації стратегії; 10% респондентів обрали обидва варіанти відповіді, тоді як 22% не дали відповіді на питання — це ті респонденти, що відповіли із запереченням на попереднє питання. 56% опитаних зазначили, що при реалізації стратегії їх підрозділ не користується порадами зовнішніх експертів, тоді як 38% зазначили, що користується. При цьому 68% вказали на те, що до реалізації стратегії залучено громадськість і представників бізнесу.

На питання щодо того, яким способом громадськість залучено до процесу стратегічного управління розвитком міста, 70% респондентів обрали лише один варіант відповіді. При цьому 37% зазначили, що таким способом є організація громадських слухань задля висвітлення основних етапів стратегічного управління та їх обговорення для внесення корективів, 26% — проведення опитувань для визначення нагальних проблем розвитку та формулювання бачення майбутнього стану міста. 7% зазначили, що способом залучення громадськості до процесу стратегічного управління є делегування її представникам функцій контролю над досягненням визначених цілей розвитку. 20% опитаних обрали декілька варіантів відповіді.

Серед усіх варіантів відповіді найбільш поширеним був варіант щодо залучення громадськості шляхом організації громадських слухань для висвітлення основних етапів стратегічного управління та їх обговорення для внесення корективів — він зустрічається в 59% відповідей. Менш поширеним є варіанти: «проведення опитувань з метою визначення нагальних проблем розвитку та формулювання бачення майбутнього стану міста» — зустрічається в 43% відповідей. У 18% відповідей зазначено про делегування громадськості функцій контролю над досягненням визначених цілей розвитку.

Так, 36% усіх респондентів не змогли дати відповіді на питання щодо способу делегування громадськості міста функцій контролю над досягненням визначених цілей розвитку; 42% опитаних зазначили, що єдиним способом делегування громадськості міста функцій контролю над досягненням цілей розвитку є включення представників громадськості до складу органу, відповідального за моніторинг реалізації проектів, програм та заходів, передбачених стратегією. За словами 20% опитаних, громадськості міста делегуються функції контролю шляхом проведення громадськими організаціями моніторингу реалізації стратегії.

У свою чергу, 69% респондентів переконані в тому, що їх місто має достатній обсяг ресурсів для реалізації стратегії, тоді як 26% вважають обсяг ресурсів міста недостатнім. Окрім інших питань, працівникам структурних підрозділів органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади було запропоновано оцінити рівень досягнення цілей, передбачених стратегією. У результаті лише половина респондентів вважають рівень досягнення цілей задовільним, тоді як 15% визнали його незадовільним; 26% від загальної кількості опитаних зазначили, що рівень досягнення цілей стратегії визначити неможливо; 10% не змогли дати чіткої відповіді на це питання.

На питання щодо критеріїв, за якими здійснюється оцінка досягнення визначених стратегією цілей, 65% респондентів дали однозначну відповідь, виділивши лише один критерій, зокрема:

співвідношення між фактично досягнутими та запланованими результатами (36%);

підвищення рівня життя населення та поліпшення якості міського середовища від моменту початку реалізації стратегії (13%);

співвідношення між фактично досягнутими результатами та витратами на їх досягнення (12%);

зростання довіри до органів місцевого самоврядування (4%).

Від загальної кількості всіх респондентів 26%, відповідаючи на питання, обрали одразу декілька варіантів відповіді, тоді як 9% не змогли дати чіткої відповіді щодо критеріїв оцінки ступеня досягнення цілей стратегії. За ступенем поширеності відповіді розподіляються наступним чином: у 57% усіх випадків зустрічається варіант відповіді «за співвідношенням між фактично досягнутими й запланованими результатами»; в 30% — «підвищення рівня життя населення та поліпшення якості міського середовища від моменту початку реалізації стратегії»; в 19% випадках — «зростання довіри до органів місцевого самоврядування»; у 18% — «співвідношення між фактично досягнутими результатами та витратами на їх досягнення». Також слід зазначити, що респонденти з Херсона та Цюрупинська не виділяли серед інших критеріїв «зростання довіри до органів місцевого самоврядування».

Значна частина (56%) респондентів зазначили, що в місті створено спеціальний орган, на який покладено функції моніторингу процесу реалізації стратегії. При цьому 36% відповіли, що такого органу в міст не існує; 8% опитаних не змогли дати відповіді на це питання.

Щодо джерел фінансування заходів, спрямованих на досягнення цілей стратегії, то 67% респондентів вказали лише один напрям фінансування, в тому числі 60% — державний та місцевий бюджети; 5% опитаних не відповіли на запитання.

Частина (28%) опитаних обрали одразу декілька варіантів відповіді, в тому числі 3% — одразу чотири джерела фінансування: державний та місцевий бюджети, кошти донорських організацій, кошти бізнес-структур та інша спонсорська допомога. За ступенем поширеності всі варіанти відповіді розподіляються наступним чином: «державний та місцевий бюджети» — зустрічається у 88% відповідей; «інша спонсорська допомога» — в 20% відповідей; «кошти бізнес-структур» — у 17% відповідей. Лише 5% опитаних серед можливих джерел фінансування стратегії виділили кошти донорських організацій.

Не змогли дати відповіді на питання щодо способу мотивації осіб, відповідальних за досягнення цілей стратегії, 19% опитаних. Крім того, 69% обрали лише один варіант відповіді. Серед тих, хто обрав один варіант відповіді, 52% від усіх респондентів зазначили, що таким способом мотивації є моральне заохочення, 12% — додаткове матеріальне заохочення, 5% — висока заробітна плата.

У 63% відповідей як засіб мотивації відповідальних за досягнення цілей стратегії виділено моральне заохочення. Інші два варіанти відповіді — висока заробітна плата й додаткове матеріальне заохочення — зустрічаються відповідно в 14% та 17% відповідей. Також слід зазначити, що в усіх містах моральне заохочення було виділено як головний засіб мотивації.

Оцінюючи стан системи мотивації відповідальних за досягнення цілей стратегії, 83% учасників опитування відповіли однозначно. При цьому 35% зазначили, що існуюча система мотивації потребує вдосконалення, 23% визнали її задовільною, 17% вважають, що система мотивації відсутня. Лише 8% вважають систему мотивації ефективною; 5% респондентів обрали одразу два варіанти відповіді, зокрема:

3% вважають систему мотивації ефективною та одночасно такою, що потребує удосконалення;

□ 2% вважають систему мотивації задовільною, проте також зазначили, що вона потребує удосконалення.

Таким чином, у 58% відповідей було вказано, що система мотивації потребує удосконалення або відсутня взагалі, тоді як у 24% зазначалося, що вона є задовільною; 12% респондентів не змогли дати відповіді на питання.

Відповідаючи на питання щодо того, кому саме делеговано функції контролю за реалізацією стратегії, 68% респондентів обрали лише один варіант відповіді. Зокрема, 51% опитаних зазначили, що функції контролю покладено на управління економіки; 12% відповіли, що функції контролю покладено на заступника голови міської ради; 18% не відповіли на питання (переважно представники Цюрупинська); 10% опитаних обрали одразу два варіанти відповіді (управління економіки та заступнику міського голови). Загалом у більшості відповідей (65%) вказується, що функції контролю покладені на управління економіки органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади. У 23% відповідей зазначається, що такі функції покладено на заступника міського голови.

На питання щодо того, які види контролю за реалізацією цілей стратегії застосовуються в роботі виконавчих органів, 68% респондентів обрали лише один варіант відповіді. При цьому 43% зазначили, що використовується лише поточний контроль, 18% відповіли, що лише контроль за стандартами, 6% — лише заключний контроль, 1% — контроль попередній; 21% респондентів (переважно представники міст Цюрупинська та Миколаєва) не змогли відповісти на питання; 11% опитаних обрали одночасно декілька варіантів відповіді. Серед усіх варіантів зустрічалися такі відповіді: поточний контроль — у 53%; контроль за стандартами — в 19%; заключний контроль — у 16%.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють виділити найбільш важливі з практичної точки зору моменти:

1. Серед працівників органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади спостерігається недостатня поінформованість щодо процесу стратегічного управління, зокрема з питань розробки та реалізації стратегій розвитку. Виявлена проблема стає ще більш актуальною з огляду на те, що абсолютна більшість респондентів є працівниками структурних підрозділів, які залучено до процесу реалізації стратегій. На нашу думку, слід приділяти більше уваги інформуванню працівників виконавчих органів щодо процесу стратегічного управління, а також поліпшенню їх теоретичних знань та практичного досвіду.

2. На думку учасників опитування, рівень взаємодії органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади є середнім. Це свідчить про необхідність ширшого залучення місцевої громади до процесів управління. Також слід звернути увагу на підвищення рівня усвідомлення переваг від застосування методів стратегічного управління серед основних груп суб'єктів міської спільноти: працівників органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади, населення міста й представників бізнесу. На наш погляд, це дозволить працівникам виконавчих органів більш ефективно працювати над реалізацією проектів, програм та заходів, передбачених стратегією. Усвідомлення важливості стратегічного управління сприятиме залученню ширшого кола громадськості до спільного вирішення актуальних для міста питань.

3. Організація громадських слухань для висвітлення основних етапів стратегічного управління та проведення опитувань серед населення є недостатніми. Слід приділити більшу увагу делегуванню громадськості функцій контролю над досягненням визначених стратегією цілей розвитку міста. Забезпечення громадського контролю над прийняттям управлінських рішень не лише сприятиме налагодженню діалогу між владою та громадою, але й означатиме перехід до демократизації системи місцевого управління.

4. Половина респондентів поставили незадовільну оцінку рівню досягнення цілей. Це свідчить про неефективність діючих механізмів реалізації проектів, програм та заходів, передбачених стратегіями. У подальшому необхідно переглянути існуючі процедури впровадження стратегій, у тому числі приділити увагу критеріям оцінки досягнення цілей.

5. Удосконалення системи мотивації відповідальних за досягнення цілей стратегії є одним із важливих питань, на які слід звернути увагу. Вирішення цього питання дозволить отримувати якнайбільшу віддачу від виконання поставлених завдань, шляхом задоволення особистих потреб виконавців.

Урахування всіх вищевказаних питань допоможе сформувати ефективну модель стратегічного управління містом та сприятиме запровадженню дієвих стратегій розвитку.

Results of the research can to highlight most important points:

1. Among local government officials and local authorities there is insufficient awareness of the strategic management, particularly in the development and implementation of development strategies. In our opinion, should focus more on informing employees of executive bodies on the process of strategic management, and improve their theoretical knowledge and practical experience.

2. According to survey participants, the level of interaction between local governments and local authorities is average. This indicates a need for broader involvement of local communities in management processes. Should pay attention to raising awareness of the benefits of strategic management methods among the main groups of subjects of local communities: local government and local authorities, the population of the city and business representatives. In our view, this will allow employees of executive bodies to work more effectively on the implementation of projects, programs and activities under the strategy.

3. Organization of public hearings to cover the basic steps of strategic management and surveys among the population is insufficient. Consideration should be given more attention to delegating public functions to achieve the control objectives specified by the strategy development.

4. Half of the respondents put the unsatisfactory level of achievement evaluation. This shows the inefficiency of existing mechanisms for implementing projects, programs and activities provided strategies. In the future, to review existing procedures for implementation of strategies, including pay attention to the criteria of evaluation objectives.

5. Improve the system of motivation of those responsible for achieving the objectives of the strategy is one of the important issues that need attention. Addressing this issue will receive the greatest possible return on the tasks required, by meeting the personal needs of performers.

Taking into account all the above questions will help to form an effective model of strategic management of the city and foster implementation of effective development strategies.

ЛІТЕРАТУРА

1. Власова Т.В. Изучение общественного мнения как элемент стратегического планирования // Статья из сборника «Особенности стратегического планирования развития городов в постсоветских странах». — Режим доступа: www.city-strategy.ru/46.

2. Місто та економіка (або місцевий економічний розвиток). Джеймс Г. Баддс, Северська М., Губа М. та ін. Посібник для працівників органів місцевого самоврядування. — К.: Академпрес, 2003. — 152 с.

3. Стратегічне планування розвитку територіальних громад // Методичний посібник. — Режим доступу: www.logincee.org/file/13036/library.

4. Чикаренко І.А. Формування проектно-орієнтованої системи стратегічного управління розвитком міста // Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. — Дніпропетровськ, 2007. — 186 с.

Стаття надійшла до редакції 21.07.2011