

**Список використаних джерел:**

1. WHO Global Code of Practice on the International Recruitment of Health Personnel. URL: <http://www.who.int/hrh/en/>
2. Заклади охорони здоров'я та захворюваність населення України у 2016 році. Статистичний бюлетень. Київ. 2017. С. 11-14.
3. Звіт Рахункової палати України про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, передбачених на виконання державного замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою вищими медичними та фармацевтичними навчальними закладами України. URL: <http://www.acrada.gov.ua>
4. Україна – донор медичних кадрів для багатьох країн. URL: <http://health.unian.net/ukr/detail/223513>

**Ірина БОРДУЛАНЮК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ  
Науковий керівник – д.н. держ. упр, професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Віталій ТОЛУБ'ЯК

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ГРОМАД**

В умовах адміністративно-територіальної реформи та децентралізації актуальним питанням для України стає формування самодостатніх територіальних громад, наділених матеріальними, фінансовими, людськими, земельними ресурсами, здатних задовольняти потреби громадян, надавати їм якісні соціальні та адміністративні послуги, а також розвивати власні території та ефективно використовувати бюджетні кошти.

Процес розвитку територіальних громад – довготривалий, він вимагає проведення якісних змін, націлених, в першу чергу, на покращення якості життя мешканців громад. Враховуючи нестабільність зовнішнього середовища та певні невизначеності, в яких функціонують сучасні територіальні громади, вкрай важливо знаходити та впроваджувати найбільш дієві механізми, методи забезпечення розвитку громад, використовуючи наявні ресурси. Дієвим інструментом реагування на зміни без відхилень від обраних пріоритетів та завдань є стратегічне управління. Відповідно до цього, кожна інституція для прогнозування свого майбутнього розвитку, а також визначення способів і форм реагування на різні події, потребує створення стратегії.

У первісному своєму розумінні термін «стратегія», як вказує В. Голік,

означав уміння складати загальний план військової компанії [1]. Впродовж багатьох тисячоліть він використовувався у військовій лексичі, де під ним розуміли мистецтво ведення воєн.

У 1950-х рр. термін «стратегія» почали застосовувати в теорії управління. Одне з перших визначень стратегії як інструменту теорії менеджменту дав А. Чандлер, охарактеризувавши її як «визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, утвердження курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [4]. В контексті регіонального публічного управління термін «стратегія» почав застосовуватися наприкінці 1970-х – на початку 1980-х років. Відтоді стратегію почали розглядати не лише як мистецтво ведення бойових дій, але і як засіб забезпечення ефективного управління розвитком територій і громад [2]. Нині термін «стратегія» використовується при розробці середньо- та довгострокових програм розвитку у всіх регіонах України.

Реалізація стратегії можлива при спільному впливі всієї сукупності управлінських рішень і реалізації поетапних дій, виконуваних різними цільовими групами та окремими особами. А отже, для реалізації стратегії необхідне ефективне стратегічне управління, яке би створювало умови для розвитку та продукувало рішення, які би відповідали цілям стратегії.

Стратегічне управління здійснюється на обох рівнях публічного управління: центральному та місцевому. Однак у нинішніх умовах децентралізації особливе місце займає стратегічне управління на місцевому рівні. Як підкреслює В. Тертичка, стратегічне управління поступово набуває ознак невід’ємного елемента управління на місцевому рівні або муніципального менеджменту в сучасному конкурентному середовищі [3].

Польські дослідники зазначають, що стратегічне управління – специфічний інструмент керування (скеровування) розвитком громади, оволодіння яким уже є передумовою розвитку [5]. Відтак, для успішного розвитку територіальної громади, необхідно зробити стратегічне управління способом життєдіяльності цієї громади. Концептуальними засадами стратегічного управління розвитком об’єднаних територіальних громад є використання глибокого SWOT-аналізу територіальної громади, стратегічне планування, визначення місії, постановка цілей і завдань, залучення інвестицій та впровадження інновацій, привернення уваги та заохочення громадськості до визначення цілей та розробки стратегії, моніторинг та оцінювання реалізації стратегії.

Стратегічне управління в громаді передбачає розроблення та періодичну актуалізацію стратегії та водночас оперативне реагування як на зовнішні, та і на внутрішні зміни. Більше того, розроблена стратегія повинна випереджувати або навіть викликати зміни, які послужать інтересам громади. Процес впровадження

має проходити так, щоб використати ресурси і потенціал громади для досягнення передбачених стратегією довготермінових цілей розвитку, а також забезпечити функціонування громади в нестабільних ситуаціях [6].

Зважаючи на критичну важливість, невизначеність й складність процесів створення територіальних громад, а також їх майбутньої співпраці, зараз є дуже важливим, щоб стратегічне управління розвитком територій було справді ефективним.

Стратегічне планування є частиною стратегічного управління, яке неможливе без стратегії. Стратегія слугує своєрідним орієнтиром для управління, а точніше планом дій, який охоплює комплекс цілей: від загальних завдань до конкретних потреб (тобто від бачення, пріоритетних напрямків та стратегічних цілей до оперативних цілей та заходів (завдань, програм та проєктів). Іншими словами, стратегія визначає що саме буде зроблено, яким чином, у які терміни, за які кошти і хто буде виконавцем. Сучасний документ стратегічного розвитку повинен базуватися на конкурентних перевагах території; відповідати стратегіям регіонального розвитку області та держави; бути реальним; мати фінансове та ресурсне забезпечення; відповідати потребам членів громади; враховувати громадську думку; передбачати таку гнучкість поведінки, за якої був би максимальний результат за мінімум ресурсів; сприяти адаптації розвитку території до зовнішніх змін; визначати скоординоване керівництво; окреслювати коректну та логічну послідовність дій. Зауважимо, що підсумковий документ стратегії розвитку не означає завершення процесів управління стратегічним розвитком територіальної громади, а, швидше, свідчить про перехід до наступної фази – управління реалізацією стратегії. На цьому етапі на перший план виходять процеси управління проєктами, що включає управління вартістю, часом, змістом, інтеграцією, ризиками тощо.

Отже, сутність стратегічного управління полягає в ухваленні і реалізації рішень про майбутні напрями діяльності організації, структури, підприємства, у нашому випадку – громади. Управління стратегічним розвитком територіальних громад є надзвичайно важливим, особливо в умовах децентралізації. Дотримуючись відповідних принципів, вивчаючи аналітичну базу, користуючись зарубіжним досвідом та вже наявним досвідом стратегічного управління, територіальні громади можуть здійснювати ефективно та дієво стратегічне управління розвитком своїх територій, яке виведе громаду на якісно вищий рівень життя та благополуччя її жителів.

***Список використаних джерел:***

1. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 73.

2. Ломоносов Д. А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. Економічні інновації: Зб. наук. пр. Одеса: ППРЕД НАН України, 2011. Вип. 45. С. 156.
3. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С., 2017. 932 с.
4. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109.
5. Instytut gospodarka przstrenney i komunalney. (1998). Gospodarka przstrenna gmin. Krakow: Fundusz wspolplacy, Brytyjski Fundusz Khow-How.
6. Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne. Konceptje, metody, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław, 2003.

**Софія ВОРОНЮК**

здобувачка освітньої програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Алла ВАСІНА

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Розглядаючи різні позиції науковців щодо видів публічної служби, можна виділити два підходи, які визначають зміст сучасної публічної служби: інституціональний та функціональний. Інституціональний аспект передбачає, що публічну службу в найширшому розумінні можуть здійснювати працівники усіх організацій публічного сектору: органів державної влади (тобто не лише виконавчої, а й законодавчої та судової); державних підприємств та установ; органів місцевого самоврядування; комунальних підприємств та установ. Функціональний аспект закріплює широке сприйняття публічної служби з огляду на те, що протягом останніх десятиріч завдання публічної адміністрації в багатьох країнах не лише виконуються органами та організаціями публічного сектору (державного та муніципального), й делегуються громадським і навіть приватним структурам [1].

Погоджуючись із тезою О.Бакаєвої [2], яка переконана в необхідності створення можливостей для навчання та розвитку керівників як лідерів, відмітимо разом з тим, що набуття лідерських навичок необхідне не лише керівникам, але й усім публічним службовцям, оскільки вони виконують функції покладені на них державою, в також: