

УДК 332.1

JEL Classification: G30, H70, O10

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-3.95.05>

Юрій Королук, д.н.д.у., професор,
<https://orcid.org/0000-0001-8732-3731>

Валентина Чичун, к.е.н., доцент,
<https://orcid.org/0000-0001-8691-8338>

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГРОМАДАМИ

Анотація

Актуальність. Сьогодні Україна перебуває в умовах воєнного стану. Сучасний стан її економіки характеризується кризовими явищами. Адже невдало обрана стратегія чи її відсутність призведе до зниження ефективності діяльності громади. У зв'язку з цим необхідно керувати стратегічним розвитком органів місцевого самоврядування, допомагаючи громадам покращувати виробничо-господарську діяльність та долати кризи.

Метою дослідження є вивчення можливостей застосування теоретичних аспектів стратегічного управління в роботі громад для їхньої діяльності. Підбір стратегії як плану дій громади здійснюється керівництвом на основі аналізу основних факторів, що характеризують її стан, а також характеру і змісту реалізованих стратегій.

Методологія. У рамках дослідження використано такі загальнонаукові теоретичні методи: системний аналіз та синтез – для комплексного аналізу основ управління громадою; індуктивний метод – для зібрання, узагальнення та інформаційної обробки про актуальність щодо даної проблематики; дедуктивний метод – для виявлення базових складових задачі; методи абстрагування і конкретизації – для схематичного і практично орієнтованого опису проблем стратегічного управління громадами; абстрактно-логічний метод – для виявлення логічних проблем теоретичних основ управління громадами.

Результати. Потенціал і стратегічні можливості кожної громади залежать від якості професіоналів, які реалізують обрані стратегії. Тож використання алгоритмів до процесу управління стратегічним розвитком громади дає змогу при формуванні визначеної стратегії обирати стратегічні варіанти, які забезпечать підвищення довгострокової ефективності діяльності громади.

Уточнено поняття «стратегічне управління» на основі бачення інших дослідників. Використання підходів при запровадженні різних стратегій залежить

від багатьох причин, на які варто звертати увагу, оскільки це дозволить виокремлювати непривабливі галузі громади, які не мають потенціалу або неякісно використовують ресурси.

Практичне значення. Результати цього дослідження можуть використовуватись як громадами, так і підприємствами, які працюють з ними або входять до їхньої структури. Тому, обираючи нову стратегію, слід мати на увазі, що певний час будуть діяти зобов'язання попередніх років. Такий процес обмежуватиме або регулюватиме можливість впровадження нових стратегій. У зв'язку з цим, щоб уникнути значних негативних наслідків старих зобов'язань, їх необхідно повністю враховувати при виборі нових стратегій і закладати їхнє виконання в процес здійснення нових стратегій підприємства.

Перспективи подальших досліджень. Подальшого вивчення потребує дослідження та вивчення алгоритму розвитку громад у розрізі адаптації до різних викликів, у тому числі воєнного стану, що дозволить обирати стратегічний план дій відповідно до ситуації, яка є в громаді.

Ключові слова: територіальні громади, стратегічне управління, розвиток.

Кількість джерел: 13.

Yurii Koroliuk, Doctor of Science in Public Administration,
Professor,

<https://orcid.org/0000-0001-8732-3731>

Valentyna Chychun, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,

<https://orcid.org/0000-0003-0032-9757>

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

THEORETICAL BASIS OF STRATEGIC COMMUNITY MANAGEMENT

Summary

Today, Ukraine is in martial law. The current economic situation in Ukraine is marked by crisis phenomena. After all, an unsuccessfully chosen strategy or its absence will lead to a decrease in the effectiveness of community activities. In this regard, it is necessary to manage the strategic development of local government bodies, contributing to the improvement of production and economic activity and overcoming the crisis. The purpose of the article is to study the possibility of applying theoretical aspects of strategic management to the work of communities, to their activities. The choice of a community strategy is carried out by management based on an analysis of the main factors that characterize the state of the organization, as well as the nature and essence of the implemented strategies. When conducting this study, the following general scientific theoretical methods were used: system

analysis and synthesis - for a comprehensive analysis of the foundations of community management; inductive method - for collecting, generalizing and processing information about the relevance of this issue; deductive method - for identifying the basic components of the problem; abstraction and concretization methods - for a schematic and practically oriented description of the problems of strategic community management; abstract-logical method - to identify logical problems of the theoretical foundations of community management. The potential and strategic capabilities of each community depend on the quality of professionals who implement the selected strategies. Therefore, the use of algorithms in the process of managing the strategic development of a community makes it possible to choose strategic options when forming a specific strategy that will ensure an increase in the long-term effectiveness of the community's activities. The concept of "strategic management" is clarified based on the vision of other researchers. The use of approaches when implementing different strategies depends on a number of reasons that are worth paying attention to, since this will allow you to identify unattractive sectors of the community that do not have potential or use resources poorly. The implementation of the results obtained can be used by participants on both sides, that is, communities, community businesses and organizations that cooperate with them. Thus, when choosing new strategic directions of activity, it is necessary to remember about previous obligations that can suspend the speed of implementing changes regarding new strategies. Therefore, in order to avoid such critical moments, it is necessary to carefully monitor all obligations when choosing a strategy and alternatives for its implementation in the work of the community. Further study requires research and study of the algorithm for community development in terms of adaptation to various challenges, including martial law, which will allow choosing a strategic action plan in accordance with the situation in the community.

Keywords: territorial communities, strategic management, development.

Number of sources – 13.

Постановка проблеми. Різке зростання значення управління щодо стратегічних змін пояснюється прискоренням різних подій у соціально-економічному середовищі. В розширеному аспекті це проявляється у процесі інтернаціоналізації і глобалізації бізнесу й характеризується появою нових ризиків і можливостей у громадах, досягненнями у науково-технічних процесах, запровадженням змін і новітніх алгоритмів роботи, розвитком інформаційних мереж і процесів діджиталізації. Усі ці фактори уможливають блискавичне поширення й одержання інформації, широку доступність до сучасних технологій, зміну ролі людських ресурсів тощо. Війна агресора-росії проти України зруйнувала ряд громад, їхню інфраструктуру, бізнес, різного виду ресурси, зокрема людський.

Тож станом на сьогодні для виживання громад загалом і бізнесу зокрема створення адаптивних умов є критичним.

Вивчення теоретичних основ стратегічного управління громадами є надзвичайно важливим, оскільки спрямування реформ децентралізації на підвищення автономії місцевих громад – це можливість використати нові стратегічні підходи до запровадження змін. Передача значних повноважень і ресурсів на місцевий рівень вимагає від громад ефективного управління, яке ґрунтується на довгостроковому плануванні, аналізі сильних і слабких сторін, а також розробці стратегії розвитку.

Сучасні громади стикаються з багатьма викликами, як-от: економічна нестабільність, відсутність кадрів у майже всіх сферах діяльності, виїзд людей за кордон, відповідно зміни в демографічній структурі, відсутність можливості повернути втрачений інвентар і технології, окупація частини територій України. Отже є потреба впровадження нових стратегічних змін у соціальній, економічній та екологічній політиці. Слід звернути увагу на те, що для формування стратегічних змін у роботі громад потрібно враховувати сьогоdnішні реалії й загрози, які впливають на всю соціально-економічну систему громади, а саме: постійні обстріли, військові дії, відсутність швидких шляхів постачання втрачених ресурсів, пандемія COVID-19.

Теоретичний підхід до основи стратегічного управління надає можливість розробляти ефективні стратегії змін для вирішення цих проблем і сприяє сталому розвитку громад. Стратегії, зокрема, допомагають знайти баланс між актуальними потребами громади та її довгостроковими пріоритетами. Дослідження цієї теми є особливо важливим у контексті глобалізації та інтеграції України в світові та європейські процеси. Розробка і впровадження стратегічного управління на основі сучасних теорій дозволяє громадам не лише адаптуватися до змін, але й підвищувати свою конкурентоспроможність, залучати інвестиції та створювати сприятливі умови для життя і роботи. Отже, вивчення теоретичних основ стратегічного управління громадами є ключовим для їх успішного функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем теоретичних основ стратегічного управління громадами присвячені численні праці вітчизняних науковців, які розглядають різні підходи до їх стратегічного розвитку залежно від внутрішніх можливостей, географічного розташування та ролі у розвитку регіональних економік. Так, Вдовічен А., Гищук Р. та Хитрова О. вважають, що «в сучасних умовах глобалізації зростає роль міжнародного співробітництва та залучення до нього широкого кола регіонів і громад, що відкриває нові можливості для активізації суспільно-економічного розвитку на прикордонних територіях та підвищення їхньої конкурентоспроможності в різних галузях діяльності» [1].

Стратегічне управління територіальними громадами також розглядалось з позицій участі в асоціаціях транскордонного рівня та стратегіях їх розвитку. В цьому аспекті Кифяк В. і Кифяк О. досліджували роль Асоціації органів місцевого самоврядування «Єврорегіон Карпати – Україна», в яку входять окремі громади Чернівецької та Івано-Франківської областей [2]. Чаплінський Ю. аналізував застосування елементів комплексу маркетингу як новітніх інструментів розвитку громад [3]. Важливими є праці нормативного й інституційного опису механізмів управління громадами Костецького В. В., Толуб'яка В. С. [4] і багато інших.

Незважаючи на вагомий доробок вітчизняних вчених у питаннях управління громадами, наявні дослідження цілісного й системного вивчення теоретичних основ механізмів місцевого управління в кризових умовах, зокрема воєнного стану, є недостатніми.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз теоретичних основ стратегічного управління громадами в умовах сучасних викликів, зокрема воєнних дій, економічної нестабільності й соціальних змін. У статті розглядаються ключові підходи до формування стратегічних змін, їхній вплив на розвиток громад, а також механізми адаптації й підвищення ефективності управління в умовах кризи. Основна увага

приділяється пошуку оптимальних стратегічних рішень, що сприятимуть відновленню громад, їх економічному зростанню та сталому розвитку.

Виклад основного матеріалу. Сучасний стан економіки України характеризується кризовими явищами. Це обумовлено війною в країні, пандемією та впливом інших факторів. Варто пам'ятати, що неправильно обрана стратегія або її відсутність призводять до зниження ефективності діяльності будь-якої сфери діяльності. У зв'язку з цим виникає необхідність здійснення стратегічного управління громадами, що дасть можливість покращити діяльність й сформулювати подальші кроки щодо повоєнного відновлення. Існує тісний зв'язок між минулим, теперішнім і майбутнім станами ефективності громади, тобто рівнем кінцевих результатів її діяльності та умовами, що характеризують створені в певний період можливості для розвитку і занепаду. Оскільки кожна громада має свої особливості, процес розробки стратегії для кожної з них буде відрізнятися. При цьому враховувати потрібно все: стратегічну програму розвитку, її географічне розташування, рушійні сили змін і розвитку потенціалу, економічний стан, культурне середовище; відсоток пошкодженої інфраструктури та її подальший розвиток, соціально-економічна діяльність; рівень і якість медичного обслуговування; врахування інтересів місцевих жителів. Це дозволить досягати поставлених завдань, які відповідають внутрішнім можливостям громади.

Однак так само, як не існує єдиних і універсальних керівних принципів стратегічного розвитку громади, не існує єдиної стратегії, яка б застосовувалася до всіх. Управління стратегічним розвитком громади вимагає встановлення цілей і підтримки чіткого зв'язку з навколишнім середовищем для досягнення цих цілей і узгодження їх із внутрішніми можливостями. Іншими словами, можливість забезпечення досягнення громадою поставлених цілей у майбутньому є одним із кінцевих результатів управління стратегічним розвитком. Дослідимо деякі визначення поняття «розвиток як певні зміни» різними науковцями.

Зокрема, Дунда С. П. подавала у своїй праці твердження розвитку як «сукупності спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища» [5, с. 36]. Кифяк В. Ф. досліджував розвиток як систему, а саме як «динамічну систему взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів» [6, с. 190-194]. Науковці Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. розуміють це поняття так: розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності [9, с. 78]. Швиданенко Г. О. і Бойченко К. С. розглянули низку трактувань поняття «розвиток», одним з яких є «процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її характеристик відповідно до ресурсів, які пропорційно будуть використовуватися» [11, с. 36].

Тож більшість сучасних практиків, які працюють разом із головами громад і їхніми командами для створення програм стратегічного розвитку, для себе визначають розвиток громади з позиції процесного підходу як процес, представлений послідовним переходом від одного стану до іншого стану через сукупність проміжних станів за умови, що кожний наступний стан буде якісно іншим за попередній. За таких підходом розвиток громади відбувається завдяки послідовним і тривалим якісним і кількісним змінам. Однією з ознак змін є вплив змін на подальший розвиток громади, зокрема на перегляд його стратегії. Тому одні зміни фактично не змінюють загальної стратегії громади, інші її корегують, а глобальні або радикальні змушують керівництво докорінно переглянути існуючу стратегію. Тому такі зміни можна назвати стратегічними, вони переважно зачіпають всі аспекти діяльності, істотно впливають на її організаційну структуру та носять комплексний характер.

Необхідність та характер стратегічних змін залежить від здатності громади ефективно працювати в нових умовах. Тому ці зміни можуть бути різними залежно від глибини та величини самої стратегії. Кінцевий результат також включає зміни внутрішньої структури й організації, які забезпечують чутливість громади до змін у зовнішньому середовищі. Потенціал і стратегічні можливості громади залежать від якості професіоналів, які реалізують обрані стратегії. Таким чином, застосування певних алгоритмів до процесу управління стратегічним розвитком громади дає змогу:

- чітко визначити зміни, які дозволять досягти бажаних цілей у майбутньому;
- врахувати об'єктивні зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на зміни, цілеспрямовано вивчити ці фактори і створити відповідний інформаційний пакет для громади;
- отримати необхідну основу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- створити систему стимулювання для підвищення гнучкості й адаптивності громади та її окремих підсистем до змін;
- забезпечити динамізм змін шляхом прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідних регуляторних, управлінських й аналітичних систем.

Отже, можна підсумувати, що метою процесу формування конкретної стратегії є, власне, вибір стратегічних варіантів, які забезпечать підвищення довгострокової ефективності діяльності громади.

На сучасному етапі змінилися напрями дослідження науковців: від теоретичного вивчення загальних проблем стратегічного управління до розгляду використання стратегічного підходу в певних галузях, зокрема до громад. Шевченко І. Б. досліджував такі актуальні питання, як організація стратегічного управління, методологія розробки стратегії змін у різних сферах діяльності громад, формування програми стратегічних змін тощо. Предметом вивчення є управління стратегічними змінами в економічній системі, проблеми формування механізму стратегічного планування та бюджетування тощо [12, с. 89–90].

Загалом, стратегічні зміни викликані бурхливим розвитком ринку або зміною цільових орієнтирів громади. Так, Чаплінський Ю. Б. дослідив, що стратегічні зміни стосуються всіх аспектів діяльності громади, зокрема і маркетингових. Відповідно до визначення стратегічних змін, виділено їхні типи та види. Зміни в громадах, обумовлені обраною стратегією або її коригуванням у процесі реалізації, можуть бути як частковими, локальними, так і радикальними [3, с. 10–15]. Відповідно, часткові стратегічні зміни передбачають окремі зміни в будь-яких сферах діяльності. Наприклад, зміна пріоритетів, технології, структурні перетворення здійснюються, як правило, у разі перетрансформації роботи громади, оскільки вона приймає певну кількість тимчасово переселених осіб, або у випадку формування програми перенесення великого бізнесу з бойових територій.

Локальні стратегічні зміни відбуваються лише у певній сфері діяльності громади (перетворення бізнес-процесів, маркетинговій політиці). Як приклад, локальні стратегічні зміни здійснюються у випадку, коли у громаді є підприємство або нова бізнесова позиція, яка розпочинає свою роботу з новими послугами або товарами в своїй сфері діяльності, або ж тоді, коли заплановані зміни в роботі інфраструктури громади. В останньому випадку передбачаються швидкі змістовні зміни щодо нових підходів в управлінні й зміни власне структури управління громади.

Дослідники Шевченко І. Б. та Шевченко Л. С. у наукових роботах зі стратегічного управління розглядають переважно стратегічні зміни, які обумовлені реалізацією стратегії. Ці зміни здійснюються у сфері організаційної культури, фінансування, ресурсного забезпечення, кадрової роботи тощо і, на відміну від змін, зумовлених кардинальними змінами зовнішніх умов, відбуваються протягом усього періоду реалізації стратегії. Тому кардинальні зміни зовнішніх умов господарювання підприємства обумовлюють стратегічні зміни характеру й рівня ділової активності, організаційно-правової форми, структури власності, джерел фінансування, збутової політики тощо. До

цього типу стратегічних змін правомірно зарахувати зміни, пов'язані із впровадженням концепції стратегічного управління на підприємстві [12; 13].

Формування системи стратегічного управління передбачає низку змін, які мають радикальний характер, стосуються трансформації мислення керівників, переорієнтації підприємства на стратегічні переваги. Усе це зумовлює перебудову всієї діяльності підприємства і забезпечення якісно нового етапу його розвитку. Підкреслюючи актуальність питання управління стратегічними змінами, слід визнати, що зміни - це єдине, що в організації залишається незмінним, адже процес розвитку економічної системи нерозривно пов'язаний з її зміною. В умовах воєнного стану зміни є невід'ємною частиною сучасного управління, своєрідним інструментом підвищення ефективності й забезпечення конкурентоспроможності громади під час кризи. Так, на нашу думку, стратегічні зміни слід розглядати як певні заходи, які відбуваються в організації та спонукають керівника запроваджувати нові види робіт, що сприятимуть покращенню діяльності підприємства.

Слід звернути увагу на те, що весь процес реалізації наміченої стратегії відбувається під впливом певних сил, які істотно впливають на хід всього процесу. Ці сили можна поділити на дві складові:

- сили оточуючого середовища: економіка, політика, технологія, природа, соціум;
- внутрішні сили: зриви у прийнятті рішень, руйнування виробничого чи управлінського зв'язку, невиконання завдань, симптоми проблемної поведінки (низький моральний рівень, високий рівень плинності кадрів) тощо.

Перша складова - це мікро- та макросередовище, на яке громади практично ніякого впливу не мають або позначаються на ньому опосередковано. Як правило, воно впливає не на одну одиницю, а на групу одиниць, громаду чи конкретний регіон загалом. Дія цих сил здебільшого передбачена і прогнозована, ринок насичений аналітиками, які дають більш точні прогнози стосовно динаміки їхнього розвитку і цим

підказують громадам глибину ймовірних стратегічних змін. Щоправда, трапляються і такі, що можуть істотно змінити діяльність всіх складових громади.

Друга ж група сил, що впливає на зміни діяльності громад, представлена внутрішнім середовищем, зокрема поведінкою керівництва і команди, бізнесу та його персоналу. Ці сили є менш передбачуваними і можуть формуватися на рівні громад. Іноді виявити вплив внутрішніх сил на стратегічні зміни громади дуже важко, оскільки він здебільшого носить прихований характер. Вплив цих сил більш детально розглянемо в питанні опору змінам. Тут потрібно додати, що саме внутрішнє середовище визначає фактори, які сприяють чи протидіють проведенню змін, в тому числі і стратегічних.

Важливість стратегічного управління різко зросла через прискорення змін у зовнішньому середовищі. Поява нових потреб і змін споживчих позицій у соціумі, загострення конкуренції за ресурси й територію, інтернаціоналізація та глобалізація бізнесу, пояснюють появу нових алгоритмів у роботі підприємств для реалізації нововведень. Для цього є багато причин і можливостей, зокрема досягнення в науці й техніці, розвиток інформаційних мереж, що дозволяють швидко поширювати й збирати інформацію, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів і багато інших.

Однак не існує єдиної стратегії, яка б застосовувалася до всіх громад, а також немає універсального підходу до стратегічного управління. Оскільки кожна спільнота має свої особливості, процес формування стратегії буде відрізнятися залежно від позиції компанії на ринку, тенденцій розвитку, потенціалу, дій конкурентів, характеристик пропонованих продуктів і послуг тощо, а також компанії. Це залежить від обслуговування, економічної ситуації, культурного середовища, кризових станів і багатьох інших факторів. Водночас низка ключових моментів дозволяє говорити про загальні принципи формування бізнес-стратегії та реалізації стратегічного менеджменту. Так, загалом стратегія - це бізнес-

план, спрямований на зміцнення позицій компанії, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей. Менеджери визначають напрям розвитку бізнесу та розробляють стратегії, щоб приймати обґрунтовані рішення щодо подальших дій. Тож керівник громади та його помічники мають можливість вибору тієї чи іншої стратегії, що означає вибрати рішення для напряму розвитку серед усіх можливих шляхів розвитку й діяльності громади.

Наш план стратегічного управління охоплює всі основні функції та відділи, включаючи закупівлі, виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, дослідження та розробки. Кожен відіграє свою роль у цій стратегії, тому напрям дій і підхід відображатимуть поточну стратегію. Як пропозиція для роботи громад в умовах війни, викликів та координат до змін – стратегія виживання громад. Вимоги до неї такі: певні функціональні стратегії, які узгоджуються із загальною стратегією; адаптація до умов зовнішнього й внутрішнього середовища; частка ризику; збалансованість між цілями й ресурсами; реальні межі реалізації; підкріплення діями на функціональному й лінійному рівнях. Ця стратегія дозволить одразу формувати відповіді на такі виклики, як:

- численні втрати людських ресурсів, пов'язані з окупацією частини територій, виїздом за кордон, бойовими обстрілами;
- зменшення народжуваності навіть у безпечних регіонах;
- значна екологічна шкода для всіх громад і територій внаслідок воєнних дій, втрати логістичних шляхів, неможливлення відновити їх;
- потреба у підтримці державою великих територій, які потребують відновлення, інфраструктурних об'єктів, доріг, підприємств, житлових масивів.

Для забезпечення стратегічного розвитку громад потрібні нові державні економічні стратегічні програми підтримки. Також керівництву громад слід розуміти, що для цього необхідні збалансованість та спрямування роботи всіх її осередків на досягнення єдиної мети. Вирішенню цієї проблеми сприяє розробка загальної стратегії громади, яка дозволяє

визначити, скоординувати й узгодити стратегію кожного відділу з метою досягнення загальних цілей громади. Управління громадою є досить складним і тривалим процесом. І зрештою, для кожного рівня набору стратегій спільноти ви виберете один або кілька стратегічних варіантів із заданого набору. Пропонуємо загальні кроки для розробки стратегічної поведінки в конкурентному середовищі громади:

- визначити набір цілей, за якими буде працювати та чи інша структура громади;
- оцінюється різниця між поточним розташуванням спільноти й цільовим розташуванням;
- пропонується до розгляду один або кілька варіантів дій.

Стратегічні варіанти дій дають можливість розглядати запропоновані заходи щодо зменшення раніше визначених розривів між поточною позицією громади та цільовою позицією. Хоча вибір стратегії громадської роботи є складним процесом, варто розглянути стратегії змін і реструктуризації. Підхід до впровадження стратегії зміни курсу, згідно з дослідженнями науковців Кифяка В. Ф., Костецького В. В., Толуб'яка В. С., залежатиме від причин незадоволення можливостями портфеля, як приклад – багато бізнес-одиниць у непривабливих галузях громади, які не мають потенціалу розвитку [6; 8]. Залежно від причини можна використовувати такі підходи:

- зосередитися на відновленні прибутковості менш прибуткових сфер бізнесу;
- запровадити заходи економії в усіх сферах;
- зміни щодо окремих посадових осіб на рівні управління;
- здійснення заходів щодо підвищення прибутковості.

Керівництву громади можна звернути увагу на стратегії для лідерів, зокрема, цьому приділяли увагу дослідники Дунда С. П., Лошенко І. Р., Лошенко О. В., Сумець О. М. [5; 7; 10]. Поточне лідерство в галузі визначається насамперед розміром частки ринку.

Стратегія для керівника-лідера відкриває такі позиції:

1. Стратегія базується на принципі «найкращий захист – хороший напад», тобто позитивне ставлення організації до інноваційної діяльності.

2. Стратегії зміцнення та захисту передбачають створення умов, які ускладнюють завоювання конкурентами частки ринку за рахунок лідерських позицій.

3. Стратегія демонстрації сили полягає у створенні іміджу організації, яка не терпить спроб конкурентів змінити динаміку.

Враховуючи різні фактори, потрібно зважати на складові стратегії для слабких громад, організацій і громад, що знаходяться під загрозою. Вразливі громади, організації мають кілька стратегічних варіантів:

- оборонна стратегія – використовується, коли організація має необхідні фінансові ресурси;
- стратегія активного захисту – різноманітні заходи й ініціативи для збільшення продажів, підвищення прибутковості та посилення конкурентоспроможності;
- стратегія негайного виходу з компанії шляхом продажу або ліквідації;
- спільні зусилля, коли криза особливо гостра.

На практиці громада, як і компанія, насамперед розглядається як відкрита система. Основні передумови успішної діяльності компанії знаходяться не тільки всередині неї, а й поза нею. Успіх залежить від того, наскільки добре громада адаптується до свого зовнішнього середовища, включаючи наукове, технологічне, економічне, соціальне і політичне. Чи зможе керівництво громади вчасно розпізнати загрози своєму існуванню, чи зможе воно витримати «удари загрози», чи не втратить можливості, що виникають в його оточенні?

Більшість цих можливостей – це основний критерій ефективності всієї системи управління, а внутрішня раціональність виробництва та управління громадами все ще залишається позаду. Такий погляд логічно призводить до ситуаційного підходу до управління, згідно з яким вся внутрішньоорганізаційна структура системи управління є лише реакцією на дії поза межами зовнішнього середовища спільноти.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Вибір стратегії громади здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових чинників, що характеризують стан установи, з врахуванням результатів аналізу портфеля продукції, а також характеру і сутності реалізованих стратегій. Такими чинниками, що повинні враховуватись при виборі стратегії, є: стан громади, її фінансова спроможність для розробки стратегії, сильні сторони та додаткові унікальні ресурси, які вона має. Сильні сторони найчастіше можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії росту. При цьому важливо шукати можливості розгортання бізнесу в нових для громади галузях, що володіють великими задатками для росту.

Лідируючі громади можуть обирати різноманітні стратегії росту, слабкі ж повинні поводитися по-іншому – обирати лише ті, які збільшать їхню силу. Якщо таких стратегій немає, то вони мають покинути дану галузь. Тож зобов'язання громади по попередніх стратегіях створюють певну інертність у її розвитку. Неможливо цілком відмовитися від усіх попередніх зобов'язань у зв'язку з переходом до нових стратегій.

Перспективами подальших досліджень є вивчення алгоритму розвитку громад у розрізі адаптації до різних викликів, в тому числі воєнного стану, що дозволить обирати стратегічний план дій відповідно до конкретної ситуації.

Список використаних джерел:

1. Вдовічен А., Гишук Р., Хитрова О. Організація подієвого туризму Карпатського регіону в рамках транскордонного співробітництва (на прикладі Чернівецької області). *International economic relations and prospects for national development: contemporary challenges and solutions* / Editorial board: under the editorship of Prof. M.I. Fleychuk, Dr. U.A.Ganski, Prof. V.U.Kazlouski [and others]. Daugavpils: Daugava Print, 2018. Pp. 78-91.
2. Кифяк В. Ф., Кифяк О. В. Єврорегіон «Верхній Прут»: інтеграційні процеси та невикористані можливості. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2019. Вип. 1. Економічні науки. С. 65–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2019_1_7.
3. Чаплінський Ю. Застосування елементів комплексу маркетингу для розвитку територіальних громад. *Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів : тези доповідей XIX Міжнародної науково-практичної конференції (19-20 грудня 2024 року)*. Хмельницький : ХНУ, 2024. С. 240-242.
4. Костецький В. В., Толуб'як В. С. Перспективи розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 14. С. 33-41.

5. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_12_42
6. Кифяк В. Ф. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190-194.
7. Лошенко І. Р., Лошенко О. В. Цифровий маркетинг як форма імплементації маркетингової діяльності в умовах цифровізації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2023. Вип. III (91). Економічні науки. С. 10-22.
8. Костецький В. В., Толуб'як В. С. Перспективи розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 14. С. 33-41.
9. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.
10. Сумець О. М., Власовець В. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. Харків : Планета-Прінт, 2018. 120 с.
11. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність : колективна монографія. Київ : КНЕУ, 2015. С.231.
12. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. Київ : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
13. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент : навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

References:

1. Vdovichen, A., Hyschuk, R. and Khytrova, O. (2018). Organization of event tourism in the Carpathian region within the framework of cross-border cooperation (on the example of Chernivtsi region). *International economic relations and prospects for national development: contemporary challenges and solutions* / Editorial board: under the editorship of Prof. M.I. Fleychuk, Dr. U.A. Ganski, Prof. V.U. Kazlouski [and others]. Daugava Print, Daugavpils, pp. 78-91 (in Ukr.).
2. Kyfyak, V., Kyfyak, O. (2019). Euroregion «Upper Prut»: integration processes and unused opportunities. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute]*, issue 1, pp. 65-75. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2019_1_7 (in Ukr.).
3. Chaplinskyi, Yu. (2024). The application of elements of the marketing complex for the development of territorial communities. *Marketynhovi tekhnologii v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv. Tezy dopovidei XIX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Marketing technologies in the conditions of European integration processes. Theses of reports of the XIX International Scientific and Practical Conference], December 19-20, 2024. KhNU, Khmelnytskyi, pp. 240-242 (in Ukr.).
4. Kostetsky, V.V., Tolubyak, V.S. (2019). Development prospects of united territorial communities in Ukraine. *Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]*, no. 14, pp. 33-41 (in Ukr.).
5. Dunda, S.P. (2016). Enterprise development and assessment of factors affecting it. *Efektivna ekonomika [Efficient economy]*, no. 12. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_12_42 (in Ukr.).
6. Kyfyak, V.F. (2011). Theoretical foundations of the definition of the category "enterprise development". *Ekonomichniy analiz [Economic analysis]*. Ternopil, Issue 8, ch. 2, pp. 190-194 (in Ukr.).
7. Losheniuk, I.R., Losheniuk, O.V. (2023). Digital marketing as a form of implementation of marketing activities in conditions of digitalization. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute]*, issue III (91), pp. 10-22 (in Ukr.).

8. Kostetskiy, V.V., Tolubiak, V.S. (2019). Prospects for the development of united territorial communities in Ukraine. *Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]*, no. 14, pp. 33-41 (in Ukr.).

9. Tkachuk, A., Kashevskiy, V., Mavko, P. (2016). *Stratehichne planuvannia u hromadi (navchalnyi modul)* [Strategic planning in the community (educational module)]. ICC "Legal Status", Kyiv, 96 p. (in Ukr.).

10. Sumets, O.M., Vlasovets, V.M. (2018). *Stratehii upravlinnia biznesom* [Business management strategies]. Planeta-Print, Kharkiv, 120 p. (in Ukr.).

11. Shvydanenko, H.O., Boichenko, K.S. (2015). *Rozvytok pidpriemstva: stratehichni namiry, ryzyky ta efektyvnist* [Enterprise development: strategic intentions, risks and efficiency]. KNEU, Kyiv, p. 231 (in Ukr.).

12. Shevchenko, I.B. (2015). *Upravlinnia zminamy* [Change management]. NTU "KPI" Polytechnic, Kyiv, 231 p. (in Ukr.).

13. Shevchenko, L.S. (2019). *Stratehichniy innovatsiinyi menedzhment* [Strategic innovation management]. National law University named after Yaroslav the Wise, Kharkiv, 155 p. (in Ukr.).

УДК 352:332.02

JEL Classification: D20, M13, R10, R11

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-3.95.06>

Оксана Куденчук, завідувач сектору промислових зон та дерегуляції відділу інновацій та підтримки бізнесу управління економіки департаменту економічного розвитку Львівської міської ради, м. Львів

РЕВІТАЛІЗАЦІЯ ПРОМИСЛОВИХ ТЕРИТОРІЙ ЯК ПОШТОВХ ДО СУЧАСНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСТ (НА ПРИКЛАДІ МІСТА ЛЬВОВА)

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. У статті розглядаються актуальні питання ревіталізації промислових територій європейських країн і їх використання в створенні сучасних суспільних просторів міста Львова, представлено тенденції розвитку сучасних міських просторів, виявлено низку універсальних соціально-економічних та архітектурних особливостей.

Мета дослідження – аналіз досвіду європейських країн у відновленні промислових територій та використання його у створенні сучасних суспільних просторів Львова, аналіз таких прикладів у сучасній містобудівній практиці, виявлення ефективних підходів до інтеграції промислової спадщини у міське середовище та надання рекомендацій стосовно проблематики на підставі отриманих результатів. **Методологія.** У процесі виконання дослідження використано загальнонаукові теоретичні методи: системний аналіз – для