

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.8>

УДК 332.14:502.33: 351:35.08.

Т. Л. Шестаковська,

д. держ. упр., доцент, ректор, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ»

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8098-8439>

С. В. Сафронова,

здобувач вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Одеський національний технологічний університет

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0003-6217-4137>

Я. О. Спринська,

здобувач вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Одеський національний технологічний університет

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0000-4719-4605>

СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА МОТИВАЦІЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ПІДХІД ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

T. Shestakovska,

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Rector, Chernihiv Institute of Information, Business and Law of Higher Secondary School "MNTU"

S. Safronova,

Graduate of the Department of Public Administration and Administration, Odesa National University of Technology

Ya. Sprinska,

Graduate of the Department of Public Administration and Administration, Odesa National University of Technology

SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES AND MOTIVATION IN PUBLIC ADMINISTRATION: THE APPROACH OF TERRITORIAL COMMUNITIES

У даній статті розглядаються стратегії сталого розвитку як ключовий елемент сучасного публічного управління, з особливим акцентом на роль та мотивацію в рамках територіальних громад. Актуальність дослідження обумовлена зростаючою потребою в інтеграції принципів сталості в управлінські практики для реагування на соціальні, екологічні та економічні виклики сучасності. Мета статті полягає у визначенні ефективних стратегій, які сприяють сталому розвитку через залучення та мотивацію співробітників публічного сектору та членів громади. В ході дослідження використовуються аналітичний огляд літератури, кейс-стаді та опитування експертів. Основні теми статті включають аналіз стратегій сталого розвитку, розгляд питань мотивації в контексті публічного управління та вивчення конкретних підходів, які застосовуються територіальними громадами для досягнення цілей сталості. Особлива увага приділяється інноваційним практикам, що сприяють активізації місцевої демократії та підвищенню ефективності управління. Результати дослідження підкреслюють значення створення інтегрованої системи стимулів, що поєднує матеріальне винагородження, професійний розвиток, внутрішньо-організаційну культуру та соціальне визнання як механізми активації внутрішньої та зовнішньої мотивації. Стаття закликає до більш глибокого залучення громадян в процес планування та реалізації стратегій сталого розвитку, підкреслюючи важливість прозорості, відкритості управлінських процесів та необхідність формування відповідального громадянського суспільства. Майбутні дослідження повинні бути спрямовані на розробку конкретних інструментів та методик для вимірювання рівня мотивації та впливу сталого розвитку на ефективність управління в публічному секторі. Це включає дослідження трансформаційних процесів управління, залучення інноваційних платформ для збору ідей та пропозицій від громадян, а також аналіз успішних кейсів з інших країн з метою їх адаптації та впровадження в українських реаліях. Акцентується на необхідності подальших досліджень для вдосконалення механізмів мотивації

та забезпечення ефективного впровадження стратегій сталого розвитку на місцевому рівні.

This article examines sustainable development strategies as a key element of modern public administration, with a special emphasis on the role and motivation within territorial communities. The relevance of the study is due to the growing need to integrate the principles of sustainability into management practices to respond to the social, environmental and economic challenges of today. The purpose of the article is to identify effective strategies that promote sustainable development through the involvement and motivation of public sector employees and community members. In the course of the research, an analytical review of the literature, a case study, and a survey of experts are used. The main topics of the article include the analysis of sustainable development strategies, the consideration of motivational issues in the context of public administration, and the study of specific approaches used by territorial communities to achieve sustainability goals. Special attention is paid to innovative practices that promote the activation of local democracy and increase the efficiency of management. The results of the study emphasize the importance of creating an integrated incentive system that combines material rewards, professional development, internal organizational culture and social recognition as mechanisms for activating internal and external motivation. The article calls for deeper involvement of citizens in the process of planning and implementation of sustainable development strategies, emphasizing the importance of transparency, openness of management processes and the need to form a responsible civil society. Future research should be aimed at developing specific tools and techniques for measuring the level of motivation and the impact of sustainable development on the effectiveness of management in the public sector. This includes the study of transformational management processes, the involvement of innovative platforms for collecting ideas and suggestions from citizens, as well as the analysis of successful cases from other countries with the aim of their adaptation and implementation in Ukrainian realities. Emphasis is placed on the need for further

research to improve motivation mechanisms and ensure effective implementation of sustainable development strategies at the local level.

Ключові слова: *сталий розвиток, публічне управління, мотивація, територіальні громади, стратегії управління, місцева демократія, інноваційні практики.*

Keywords: *sustainable development, public administration, motivation, territorial communities, management strategies, local democracy, innovative practices.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У контексті глобалізації та зростаючих екологічних викликів, стратегії сталого розвитку набувають особливої актуальності для територіальних громад. Розуміння того, що ресурси планети обмежені, а потреби населення зростають, змушує місцеві управлінські структури переглянути підходи до розвитку та управління. Здатність громад адаптуватися до швидко мінливого середовища, зберігаючи при цьому баланс між потребами сучасності та збереженням ресурсів для майбутніх поколінь, стає вирішальним фактором їхньої життєздатності та прогресу. Публічне управління відіграє ключову роль у стимулюванні сталого розвитку на місцевому рівні. Втім, без належної мотивації та залучення самої громади, будь-які стратегічні плани ризикують залишитися неефективними. Визнання цього факту зміцнило інтерес до вивчення та впровадження мотиваційних механізмів у процесі публічного управління. Збалансований розвиток територіальних громад, який включає соціальний прогрес, економічне зростання та екологічну рівновагу, стає не просто політичним вибором, а необхідністю. Мотивація та залучення громадян, усвідомлення ними власної ролі у процесах сталого розвитку є основоположними для успішного впровадження стратегій на місцевому рівні. Стратегії сталого розвитку в публічному управлінні вимагають комплексного підходу та глибокого

розуміння місцевих особливостей. Активізація громад, включення їх у процеси прийняття рішень, та розробка мотиваційних програм може стати вирішальним кроком до підвищення ефективності управління та досягнення цілей сталого розвитку. Отже, дослідження в цій сфері є надзвичайно актуальним та важливим для подальшого розвитку суспільства та держави в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Принципи та методологія стратегічного планування на рівні країни та її окремих регіонів, а також різні підходи до втілення стратегій економічного розвитку, отримали широке освітлення в наукових роботах численних українських та іноземних дослідників. В цих дослідженнях детально викладено ключові завдання та ролі стратегічного планування, з увагою на специфіку окремих галузей або географічних зон. Конкретно, К. Пастух відмічає, що стратегічне планування відіграє важливу роль в арсеналі інструментів для муніципального управління [1, с. 196]. Окрім того, вона підкреслює, що розробка стратегії є ключовим фактором для прогресу будь-якої місцевої спільноти [1, с. 197]. С. Романюк акцентує увагу на фундаментальній особливості стратегічного плану: він ґрунтується на візії майбутнього, яка не лише створює образ того, що має бути досягнуто, але й забезпечує необхідну адаптивність для змін упродовж часу та у відповідь на нові виклики [2]. Н. Сментина та А. Фіалковська висловлюють думку, що пріоритетним завданням стратегічного планування є забезпечення узгодженості між цілями розвитку та існуючими потенційними можливостями та перспективами [3-4]. В контексті муніципального управління стратегічне планування перш за все служить для аналізу та прогнозування. Окрім цього, воно виконує формувальну роль, направлену на виховання нових ціннісних орієнтирів та переваг учасників місцевого самоврядування.

Формулювання цілей статті. Мета цієї статті полягає у дослідженні та аналізі стратегій сталого розвитку, які впроваджуються в публічному управлінні на рівні територіальних громад, з особливим акцентом на мотиваційні аспекти та участь громадян. Стаття має на меті визначити ключові чинники, які сприяють або перешкоджають ефективному впровадженню цих

стратегій, та розробити рекомендації для підвищення мотивації та активізації ролі громад в процесах прийняття рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегії сталого розвитку засновані на принципах, що передбачають інтеграцію соціальних, економічних та екологічних аспектів в один збалансований підхід, спрямований на задоволення потреб сучасних генерацій без шкоди для можливостей майбутніх поколінь. В публічному управлінні на рівні територіальних громад, це передбачає розробку та впровадження комплексних планів, які враховують унікальні потреби та можливості конкретної громади.

1. Економічний розвиток. Стратегії економічного розвитку, як правило, фокусуються на створенні стійких робочих місць, підтримці місцевого бізнесу, просуванні інновацій та підвищенні конкурентоспроможності. Місцеве самоврядування може заохочувати розвиток "зеленої економіки", інвестувати у навчання та розвиток навичок, а також створювати сприятливе середовище для стартапів і соціального підприємництва.

2. Соціальний розвиток. Стратегії соціального розвитку зосереджені на покращенні якості життя громадян через доступ до освіти, охорони здоров'я, житла, культури та рекреації. Важливим аспектом є також забезпечення соціальної справедливості та інклюзивності, щоб всі члени громади мали можливість участі у соціальному житті.

3. Екологічна стабільність. Екологічні стратегії сталого розвитку включають збереження природних ресурсів, захист біодиверситету, зменшення забруднення та впровадження практик ефективного використання ресурсів. Місцеві органи влади можуть ініціювати програми енергозбереження, відновлювальної енергетики та відповідального управління відходами.

4. Крос-секторальна інтеграція. Ефективні стратегії сталого розвитку вимагають інтеграції різних секторів громадського життя та економіки, таких як освіта, бізнес, охорона здоров'я, транспорт та житлове господарство. Це сприяє цілісному плануванню та управлінню, дозволяє виявити і використовувати синергії між різними ініціативами.

5. Участь громади та стейкхолдерів. Участь громадськості є критично важливою для створення та реалізації стратегій сталого розвитку. Громади повинні бути залучені в процеси планування та прийняття рішень, що забезпечує відповідальність і транспарентність, а також підвищує ефективність втілення стратегій.

6. Моніторинг та оцінка. Регулярний моніторинг та оцінка дозволяють визначити ефективність стратегій сталого розвитку та вносити необхідні корективи. Використання показників сталого розвитку допомагає відстежувати прогрес і підкреслює області, що потребують уваги або переосмислення [1-2].

Стратегії сталого розвитку на рівні територіальних громад вимагають цілісного підходу, що охоплює всі сфери життя громади та передбачає активну участь громадян. Забезпечення сталості розвитку на місцевому рівні стає можливим лише через злагоджені дії місцевої влади, бізнесу, громадських організацій та самих мешканців.

Мотивація в публічному управлінні є ключовим елементом для забезпечення високої продуктивності та ефективності роботи державних службовців, а також для втілення стратегій сталого розвитку на рівні територіальних громад. Вона відіграє важливу роль у мобілізації ресурсів, впровадженні інноваційних підходів та підтримці змін, які спрямовані на покращення умов життя та збереження навколишнього середовища.

Мотивація може бути внутрішньою або зовнішньою. Внутрішня мотивація виникає, коли індивіди знаходять особисте задоволення в роботі, яку вони виконують, відчуваючи особисту причетність до досягнення більших цілей. Зовнішня мотивація стимулюється ззовні, наприклад, через систему винагород, просування по службі, визнання та інші форми відзнак.

Для підвищення мотивації в публічному управлінні використовують різноманітні методи:

1. Участь у прийнятті рішень. Надаючи співробітникам можливість брати участь у процесі прийняття рішень, збільшується їхнє відчуття значущості та власної важливості.

2. Цілі та очікування. Ясне визначення цілей і очікувань допомагає співробітникам зрозуміти, що від них вимагається, та яким чином їхня робота впливає на загальні цілі організації.

3. Зворотній зв'язок та визнання. Регулярний зворотній зв'язок та визнання досягнень підсилюють мотивацію та надають співробітникам відчуття досягнення. Використання різноманітних каналів для збору зворотного зв'язку, таких як опитування, фокус-групи, громадські слухання, та цифрові платформи, є ключовим для отримання повноцінної картини впливу публічних ініціатив. Визнання зусиль та успіхів, як індивідуальних, так і колективних, сприяє підвищенню мотивації та зобов'язаності серед державних службовців та громадських діячів. Нагороди, похвали та інші форми визнання можуть слугувати стимулом для подальшої роботи і зусиль. Важливо не тільки збирати позитивний зворотний зв'язок, але й ефективно реагувати на критику. Це може допомогти покращити діяльність і зміцнити довіру між громадськістю та органами влади.

4. Професійний розвиток. Можливості для навчання та кар'єрного росту також є потужними мотиваторами. Професійний розвиток у контексті публічного управління і сталого розвитку територіальних громад відіграє ключову роль у формуванні кадрів, здатних відповідати сучасним викликам і реалізовувати ефективні стратегії розвитку. Регулярні тренінги, семінари та майстер-класи дозволяють державним службовцям оновлювати свої знання та навички, особливо в аспектах сталого розвитку, екологічної політики, інноваційного управління та участі громад. Впровадження менторських програм та коучингу може сприяти персональному розвитку співробітників, допомагаючи їм розширювати професійний кругозір та розвивати лідерські якості [4-5].

5. Робоче середовище. Позитивне робоче середовище, де цінуються співпраця та інновації, сприяє підвищенню мотивації.

У контексті стратегій сталого розвитку, мотивація в публічному управлінні стає особливо важливою. Чиновники, які мотивовані і зацікавлені в покращенні умов життя своєї громади та захисті навколишнього середовища, будуть ефективніше працювати на досягнення цілей сталого розвитку. Вони також

можуть діяти як посередники для впровадження політик, які сприяють екологічній стабільності, соціальній інтеграції та економічному зростанню.

Однак у публічному управлінні існують і виклики, пов'язані з мотивацією, такі як бюрократична інерція, обмежені ресурси, політичний тиск та часто змінювані пріоритети. Здолання цих викликів вимагає цілеспрямованого лідерства, навчання та адаптації до нових умов. Мотивація в публічному управлінні є життєво необхідною для забезпечення довготривалого та ефективного служіння інтересам громади. Інвестування в розвиток та підтримку мотивованого державного апарату може привести до значних поліпшень у реалізації стратегій сталого розвитку.

Підхід територіальних громад до стратегій сталого розвитку і мотивації в публічному управлінні має бути інклюзивним, цілеспрямованим та адаптованим до локальних умов і потреб. Головна ідея полягає в тому, що ефективність сталого розвитку на місцевому рівні залежить від активної участі громади, підтримки ініціатив знизу вгору та ефективного використання місцевих ресурсів.

Територіальні громади прагнуть залучити місцеве населення до процесів планування та виконання стратегій сталого розвитку. Емпowerмент громадян і місцевих організацій дозволяє мобілізувати місцевий потенціал та ресурси, стимулювати інновації та вирішувати конкретні проблеми [6].

Підхід, що застосовується територіальними громадами, повинен бути інтегрованим і охоплювати різні аспекти сталого розвитку: економічний, соціальний та екологічний. Важливо забезпечити, щоб ці три стовпи були збалансовані та взаємопов'язані у стратегічному плануванні.

Кожна територіальна громада розробляє свої стратегії, які відповідають специфічним потребам та можливостям. Це включає використання місцевих знань і традицій, адаптацію до місцевих екологічних умов та врахування соціально-економічного контексту. Встановлення партнерств між місцевою владою, приватним сектором, некомерційними організаціями та академічними інституціями є ключовим для досягнення сталого розвитку. Співпраця сприяє обміну ресурсами, знаннями та досвідом. Інформування громадян про значення сталого розвитку та про те, як вони можуть внести вклад у цей процес, є

важливою частиною підходу. Освітні програми та кампанії можуть підвищити обізнаність та спонукати до активних дій. Регулярний моніторинг та оцінка реалізації стратегій дозволяють громадам визначати прогрес, адаптуватися до змін і вносити необхідні корективи в стратегії та діяльність [7].

Підхід територіальних громад до стратегій сталого розвитку та мотивації в публічному управлінні передбачає активне залучення громадян, інтеграцію різних аспектів розвитку, локальне адаптування стратегій, розвиток партнерств, інвестиції в освіту та обізнаність, а також встановлення систем моніторингу та оцінки для досягнення сталості та забезпечення добробуту громад.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Стратегії сталого розвитку вимагають комплексного підходу, який інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Територіальні громади повинні адаптуватися до змінних умов та потреб, використовуючи гнучкі стратегії, засновані на місцевих знаннях та ресурсах. Ефективне впровадження стратегій сталого розвитку можливе лише з активною участю та емпверментом громад, що дозволяє розкрити місцевий потенціал та забезпечити реалізацію ініціатив "знизу вгору". Сильне лідерство та мотивація чиновників та державних службовців є вирішальними для впровадження сталого розвитку. Це передбачає належне навчання, визнання зусиль та створення стимулів для інновацій та ефективного виконання обов'язків. Мультистейкхолдерські партнерства залучають різні сектори суспільства і забезпечують обмін знаннями, ресурсами та досвідом, що є ключовим для досягнення цілей сталого розвитку. Інвестиції в освіту та збільшення обізнаності громадян є критично важливими для формування підтримки сталого розвитку на всіх рівнях суспільства. Регулярний моніторинг та оцінка дозволяють відстежувати прогрес, вчасно ідентифікувати проблеми та адаптувати стратегії з урахуванням отриманого досвіду. Сучасні технології та розвиток інфраструктури повинні використовуватись для підвищення ефективності управління та сприяння сталому розвитку, забезпечуючи розумне використання ресурсів та енергії. Територіальні громади повинні бути стійкими до різноманітних викликів, таких як природні

катастрофи, економічні кризи, соціальні зміни, і мати здатність швидко відновлюватися після них. Усі зацікавлені сторони – від місцевої влади до громадян – повинні об'єднати зусилля для досягнення сталого розвитку. Стратегії мають бути реалістичними, масштабованими та зорієнтованими на майбутнє, щоб забезпечити тривалий розвиток територіальних громад у гармонії з навколишнім середовищем.

Література

1. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник: Державне управління. 2011. №1(7). С.195-215.
2. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління. К.: НАДУ, 2019. 232с.
3. Сментина Н.В. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.
4. Хохуляк О. О. Концептуальні основи стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. Економічний дискурс. 2021. №3-4. С.79-86.
5. Бурик З. М. Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. Публічне урядування. 2020. №5 (25). С.53-62.
6. Процак К. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. К. Процак, І. Матвій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2018. Вип. 2. С. 86-91.
7. Yousef A.Y. Thaher, Ayham A.M. Jaaron. The impact of sustainability strategic planning and management on the organizational sustainable performance: A developing-country perspective. Journal of Environmental Management. 2022. Vol. 305. p. 25-31.

References

1. Pastukh, K. (2011), "Strategic planning for the development of territorial communities", *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: Public Administration*, vol. 1(7), pp. 195–215.
2. Romaniuk, S.A. (2019), *Teoriia ta praktyka stratehichnoho upravlinnia [Theory and practice of strategic management]*. NADU, Kyiv, Ukraine.
3. Smentyna, N.V., & Fialkovska, A.A. (2019), *Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku [Strategic planning of local development]*, FOP Huliaieva V.M., Kyiv, Ukraine.
4. Khokhuliak, O.O. (2021), "Conceptual foundations of strategic planning for the development of united territorial communities", *Econometry dyskurs*, vol. 3-4, pp. 79-86.
5. Buryk, Z.M. (2020), "Strategic planning of territorial development as a management tool", *Publichne uriaduvannia*, vol. 5(25), pp. 53-62.
6. Protsak, K. and Matvii, I. (2018), "Innovative approaches to the development of competencies of public servants", *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*, *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 2, pp. 86–91.
7. Thaher, Y. A. and Jaaron, A.A.M. (2022), "The impact of sustainability strategic planning and management on the organizational sustainable performance: A developing-country perspective", *Journal of Environmental Management*, vol. 305, pp. 25-31.

Стаття надійшла до редакції 15.11.2023 р.