

Трансформаційні технології у процесах розвитку спроможних територіальних громад

Валентина Молоканова, Юлія Ольховікова, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

У статті розглядаються питання, пов'язані із впровадженням сучасних трансформаційних технологій розвитку у сферу реформування місцевого самоврядування шляхом формування спроможних об'єднаних територіальних громад. У статті стверджується, що сьогодні в Україні вже пройдено перший еволюційний етап добровільного об'єднання громад і тепер Україна переходить до наступного етапу – об'єднання громад за принципом спроможності. Цей другий етап децентралізації передбачає радикальне скорочення кількості районів за рахунок об'єднання і створення нових спроможних адміністративно-територіальних одиниць на субрегіональному рівні. Це викликає необхідність зміни функцій органів місцевого самоврядування від виконання сформованої зовні стратегії до структур, які самостійно розробляють стратегію і тактику розвитку, а також несуть відповідальність за свої рішення перед мешканцями громад. Охарактеризовано роль та специфічні особливості спроможних об'єднаних територіальних громад як публічно-правових одиниць, що мають всі потрібні ресурси для вирішення питань місцевого значення, передбачених законодавством. Обґрунтовано, що стратегічні цілі вимагають систематичної, покрокової технології розробки і реалізації як на стратегічному, так і тактичному рівнях. Підкреслено, що серед фахівців з місцевого економічного розвитку виявлено певні прогалини розуміння, як перетворити стратегії на тактичні плани розвитку через проекти та програми. І хоча в управлінні проектами є всі необхідні інструменти для створення механізмів реалізації розробленої стратегії. Саме відсутність знань щодо практичного застосування відомих інструментів управління проектами викликає провали у реалізації стратегій. У статті наголошується, що невдача в реалізації розробленої стратегії може бути обумовлена як недоліками розробки самої стратегії, так і помилками при розробці тактичних заходів для її реалізації. Виділені недоліки навчання проектних компетентностей осіб, що мають відношення до розробки програмно-цільових документів у новоутворених об'єднаних територіальних громадах. Запропоновано розвиток трансформаційного інструментарію для ОТГ шляхом інтеграції стратегічного планування і тактичного управління проектами.

Ключові слова: *локальна ідентичність, соціальне включення, соціальне виключення, децентралізація влади, об'єднана територіальна громада, місцеве самоврядування, соціальна взаємодія, солідарність, посадові особи місцевого самоврядування*

Transformation technologies in the processes of capable territorial communities developing

Valentyina Molokanova, Julia Olkhovikova, Dnipropetrovsk Regional Institute for Public Administration National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

The article discusses issues related to the implementation of modern transformational development technologies in the field of reforming local self-government through the formation of capable united territorial communities. The article claims that today in Ukraine the first evolutionary stage of voluntary community unification has already been passed and now Ukraine is moving on to the next stage - community unification by the principle of ability. This second stage of decentralization involves a radical reduction in the number of districts through the unification and creation of new capable administrative and territorial units at the subregional level. This necessitates a change in the functions of local governments from the implementation of the existing external strategy, to structures

that independently develop strategies and tactics, and are responsible for their decisions to the residents of the communities. The role and specific features of capable united territorial communities, as public law units that have all the necessary resources to solve local issues provided for by law, are described. It is proved that strategic goals require a systematic, step-by-step technology for the development and implementation of both strategic and tactical levels. However, among specialists from local economic development, certain gaps in understanding how to turn strategies into tactical development plans through projects and programs have been identified. Although project management has all the necessary tools to create mechanisms for implementing the developed strategy. It is the lack of knowledge on the practical application of well-known project management tools, which causes failures in the implementation of strategies. The article notes that the failure in the developed strategy implementation can be due to both shortcomings in the development of the strategy itself and errors in the development of tactical measures for its implementation. Highlighted shortcomings in the training of project competencies of persons related to the development of program-targeted documents in the newly united territorial communities. The development of transformational tools for united territorial communities through the integration of strategic planning and tactical project management is proposed.

Keywords: *decentralization, community capacity, management-oriented tools, strategic development, tactical planning, project management, transformation*

Трансформационные технологии в процессах развития мощных территориальных общин

Валентина Молоканова, Юлия Ольховикова, Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

В статье рассматриваются вопросы, связанные с внедрением современных трансформационных технологий развития в сферу реформирования местного самоуправления путем формирования мощных объединенных территориальных общин. В статье утверждается, что сегодня в Украине уже пройден первый эволюционный этап добровольного объединения общин и теперь Украина переходит к следующему этапу – объединения общин по принципу способностей. Этот второй этап децентрализации предполагает радикальное сокращение количества районов за счет их объединения и создания новых способных административно-территориальных единиц на субрегиональном уровне. Это вызывает необходимость изменения заданий органов местного самоуправления от выполнения разработанной ввне стратегии к структурам, которые самостоятельно разрабатывают стратегию и тактику развития, а также несут ответственность за свои решения перед жителями общин. Охарактеризована роль и специфические особенности мощных объединенных территориальных общин как публично-правовых единиц, имеющих все необходимые ресурсы для решения вопросов местного значения, предусмотренных законодательством. Обосновано, что стратегические цели требуют систематической, пошаговой технологии разработки и реализации как на стратегическом, так и тактическом уровнях. Подчеркнуто, что среди специалистов по местному экономическому развитию выявлены определенные пробелы понимания, как превратить стратегии в тактические планы развития через проекты и программы. И хотя в управлении проектами есть все необходимые инструменты для создания механизмов реализации разработанной стратегии. Именно отсутствие знаний по практическому применению известных инструментов управления проектами вызывает провалы в реализации стратегий. В статье отмечается, что неудача в реализации разработанной стратегии может быть обусловлена как недостатками разработки самой стратегии, так и ошибками при разработке тактических мер по ее реализации. Выделенные недостатки обучения проектным компетенциям лиц, имеющих отношение к разработке программно-целевых документов в объединенных территориальных общинах. Предложено развитие трансформационного инструментария для объединенных общин путем интеграции стратегического планирования и тактического управления проектами.

Ключевые слова: *децентрализация, способность общины, менеджмент-ориентированные инструменты, стратегическое развитие, тактическое планирование, проектное управление, трансформация*

Постановка проблеми.

Процеси реформування місцевого самоврядування, формування об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ) сьогодні характеризуються дуже високою динамікою та зачіпають усі функції управління, починаючи від розробки концептуальних основ стратегічного розвитку до реалізації практичних кроків. Фактично відбувається переосмислення завдань та цілей, що стоять перед органами місцевого самоврядування, відбувається їх зміна від органів, що виконували зовні сформовану для них стратегію, до структур, які самостійно розробляють стратегію і тактику розвитку, а також несуть відповідальність за свої рішення перед мешканцями територіальних громад.

Одночасно процеси демократичних перетворень в українському суспільстві потребують вирішення нових економічних, політичних і соціальних завдань, серед яких все більш актуальним стає розвиток місцевого самоврядування як засобу забезпечення прав громадян в усіх сферах життєдіяльності. Сьогодні можна стверджувати, що перший еволюційний етап добровільного об'єднання громад вже пройдено і тепер Україна переходить до наступного етапу — об'єднання громад за принципом спроможності [11]. Другий етап децентралізації, що розпочався в січні 2019 р., передбачає радикальне скорочення кількості районів за рахунок об'єднання і створення нових спроможних адміністративно-територіальних одиниць на субрегіональному рівні. Спроможною територіальною громадою вважається така територіальна громада, в якій місцеві джерела наповнення бюджету, інфраструктурні та кадрові ресурси є достатніми для вирішення її органами місцевого самоврядування питань місцевого значення, передбачених законодавством, в інтересах жителів цієї територіальної громади [10, с. 4].

Важливо, що нинішній процес децентралізації проходить у тісній координації з міжнародними партнерами. Міністерство розвитку громад і територій формалізувало міжнародну співпрацю через Раду донорів з реформи децентралізації, яка включає в

себе тематичні робочі групи і проводить оцінку результатів [14]. Наразі Міністерство розвитку громад та територій 24 січня 2020 р. внесло зміни до «Методики формування спроможних територіальних громад», в якій запропоновані нові критерії визначення їх спроможності [13].

Проте для економічного розвитку країні потрібні не тільки фінансові впливання та природні ресурси, більш за все Україні потрібна самовіддана праця справжніх лідерів на всіх рівнях владних повноважень. Таким чином, питання пошуку методологічних засад трансформаційних технологій формування справжніх лідерів змін, організація навчання та підвищення кваліфікації в середовищі місцевого самоврядування виходить на передній план і стає одним з головних чинників забезпечення ефективного розвитку України.

Аналіз досліджень і публікацій.

У сучасних дослідженнях питання розвитку спроможних територіальних громад висвітлюють такі науковці, як В. Бабаєв, В. Бакуменко, О. Бобровська, Є. Бородін, М. Дністровський, А. Коваленко, В. Кравченко, В. Куйбід, Н. Липовська, В. Мартиненко, Т. Маматова, В. Рач, С. Серьогін, О. Тертишна, А. Чемерис, І. Чикаренко та ін. Однак проблематика запровадження у практику управління розвитком об'єднаних територіальних громад нових інструментів і технологій, зокрема на засадах стратегічного і тактичного підходів, усе ще залишається малодослідженою та потребує подальшого вивчення.

Розвиток є складним процесом якісних змін у системі. До середини двадцятого сторіччя розвиток як одна з характеристик динаміки системи розглядалася у межах так званої класичної науки [1]. Усі управлінські дії у соціальних системах розглядалися як функції підтримки балансу параметрів системи, протидії стохастичним збуренням зовнішнього середовища і оптимізації використання методів управління. З кінця двадцятого сторіччя більш поширеними стали погляди неklasичної науки, об'єктом дослідження якої є складні людино-центровані системи. Наразі розвиток визнається циклічним, його супроводжує періодична криза

та варіантність, що залежить, зокрема, від суб'єктів розвитку [17]. За таких поглядів поведінка систем у зовнішньому середовищі є слабко прогнозованою, варіативною, якісно обмеженою характером домінуючих взаємодій [3].

Механізми ймовірного характеру розвитку досліджуються загальною теорією самоорганізації систем [9]. Існування і динаміка відкритих систем залежить від постійного обміну з навколишнім середовищем. Якщо обмін припиняється, така система руйнується. Коливання рівня упорядкованості внутрішньої структури системи описується такими категоріями як «порядок» і «хаос». У такому разі розвиток визначається як зростання синтезу порядку та хаосу, обумовленого прагненням системи до максимальної сталості [3].

У системному сенсі під механізмом розвитку ОТГ будемо розуміти сукупність взаємозалежних процесів, результатом дії яких є порядок внутрішньої структури ОТГ як відкритої системи. У ідеальному випадку розробка стратегії розвитку ОТГ повинна базуватись на виявлених закономірностях формування порядку у системі соціального простору та часу. З точки зору соціологічного підходу [4] ОТГ розглядається як публічно-правова одиниця, що поєднує у собі різномасштабні суспільні відносини для виконання вищих соціальних функцій на основі самовідновлення. Територія ОТГ є особливою формою соціального простору із власним співвідношенням соціального часу і соціальної життєдіяльності, оцінка яких можлива за параметрами потенціалу, сталості, структури, масштабу та функцій. Носієм закономірностей динаміки розвитку ОТГ виступає територіальна громада.

Історичний розвиток територіальної громади знаходить своє достовірне відбиття у формулюванні гіпотези про інституціональні засади. З одного боку, дана теоретична гіпотеза є результатом осмислення широкого діалогу вітчизняних і закордонних соціологів, істориків, політологів та інших науковців, зайнятих вивченням соціальних інститутів, і опирається на їхні розробки. З іншого боку, вона трактує ці інститути як глибинні, історично стійкі

форми соціальної практики, що забезпечують відтворення соціальних зв'язків і відносин у різних типах суспільств [4]. Характер способу життя громади передбачає стабільну основу протікання людської діяльності протягом великого проміжку часу і створює основу процесів інституціоналізації. Об'єктивність світу інститутів розуміють як сконструйовану, створену людиною об'єктивність, що відбувається в певних матеріальних умовах [2].

Сформовані підходи вивчають цілісну систему ОТГ як носія найважливіших характеристик, а саме: потреби, цілі, стратегії соціальних суб'єктів; ресурси, потенціал, професійна структура; соціальні відносини та соціальні інститути, що виступають своєрідними «правилами гри» [5]. Вивчення цих правил полегшує узгодження інтересів господарських суб'єктів і заохочення їх до співпраці, структурує мотивацію поведінки соціальних груп та індивідів щодо реалізації спільних інтересів громади.

Україна постійно намагається увійти до групи країн, що рухаються за рахунок інновацій [6]. Як відомо, менеджмент-орієнтовані підходи є найкращим засобом впровадження інновацій. Саме класичний менеджмент має всі потрібні інструменти для створення конкретних механізмів реалізації стратегії сталого розвитку ОТГ у вигляді портфеля проектів [8].

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та методів менеджменту, на яких базуються процеси ефективного управління розвитком ОТГ в умовах децентралізації в сучасній Україні. Для досягнення цієї мети необхідно здійснити комплексний аналіз основних положень щодо становлення спроможних територіальних громад в Україні, а в системі підготовки спеціалістів з місцевого самоврядування максимально задіяти менеджмент-орієнтовані підходи, які широко застосовується у процесах децентралізації розвинутих країн.

Виклад основного матеріалу.

При вивченні територіальної громади найчастіше виділяють аспекти якісних характеристик життєвого середовища – якості життя (забезпеченість житлом та його якість, стан шкіл, якість освіти тощо), еко-

логічний аспект – дослідження громади як певного ареалу у природно-географічному просторі (просторове розміщення, вплив природних факторів на характер діяльності тощо); культурний аспект – розглядає громаду міста як носія певного способу життя, загальних культурних характеристик, культурного простору; економічний аспект – вивчає взаємозв'язки різних секторів економіки, домогосподарств та підприємств, аналізує професійний склад населення та робочі місця, розглядає джерела, розподіл та динаміку доходів, вивчає ресурси та потенціал розвитку спільноти. Соціологічний підхід розглядає територіальну спільноту як соціальну систему та описує соціальні відносини, типові для певних груп як усередині спільноти, так і у відносинах із зовнішнім середовищем [20]. З цієї точки зору у межах соціологічної науки сформувались декілька шкіл, що розглядають процеси розвитку соціуму ОТГ (табл. 1).

За змістом територіальна громада являє собою первинний суб'єкт місцевого самоврядування, основний носій його функцій і повноважень. За формою територіальна громада — це вид територіальної спільноти, утвореної з-поміж жителів відповідних адміністративно-територіальних одиниць, які постійно або переважно мешкають у їх межах, володіють певною нерухомою власністю, сплачують комунальні податки тощо [7].

Таким чином, концепції громади, що утворилися сьогодні, так чи інакше можуть бути зведені до наступних положень:

- громада відрізняється від інших одиниць соціальної організації тим, що має міцну територіальну основу. Основним критерієм виокремлення територіальної спільноти серед інших одиниць територіальної організації є здатність задовольняти повсякденні потреби людей на даній території [18];

- просторова відособленість і локалізація більшої частини основних функцій з відтворення територіальної групи населення на відносно компактній території;

- соціально-економічна цілісність, що проявляється в більшій інтенсивності внутрішніх зв'язків у порівнянні із зовнішніми;

- соціальна самоідентифікація мешканців громади, усвідомлення відчуття приналежності та безпеки;

- наявність у членів громади спільності інтересів, що формують певні типи поведінки територіальних груп та елементи самоврядування на компактній території [19].

Виходячи із зазначеного вище, територіальна громада представляє собою цілісний та відносно самостійний первинний осередок організації суспільства.

Конструюючи теоретичну модель ОТГ, слід мати на увазі, що громада — це складна форма суспільної організації, сукупність людей асоційованих на публічних засадах у межах певної території та об'єднаних різноплановими ознаками системного характеру (демографічний і територіальний зв'язок, правовий і політичний зв'язок, економічний і професійний зв'язок, соціально-культурний зв'язок тощо). До територіальної спільноти повною мірою можна застосувати положення, що в її основі (як і будь-якої соціальної спільноти) лежить прагнення до реалізації тих переваг, які дає об'єднання зусиль, що ведуть до росту ефективності дій, здатності відстоювати свої інтереси і тим самим створювати умови кращого життя. В основу критерію ефективності функціонування ОТГ можуть бути закладені дві підстави:

- співвідношення позитивного ефекту від координації зусиль і готовність жертвувати своїми інтересами (ефект кооперації, розмір кооперативного ядра [12]);

- ступінь перевищення позитивного ефекту у даній спільноті щодо цього показника у конкуруючих громадах [16].

У межах ОТГ при виборі стратегій поведінки індивідом стає характерною орієнтація не на іншого, а на «нас» як членів спільноти, до якої належить індивід. У мешканців виникає нове коло намірів, бажань, зобов'язань, які прямо з їх особистими потребами не пов'язані, але підвищують ефективність функціонування спільноти як цілого. Значну роль для розуміння механізмів функціонування територіальної спільноти грають територіальна самоідентифікація і соціальна участь населення в розвитку території. Соціальні контакти, спілкування та соціальна взаємодія, обмін інформацією, скоординованими системами

Таблиця 1

Наукові підходи до пояснення динаміки розвитку ОТГ

Основні соціологічні школи і підходи	Джерела розвитку	Механізм розвитку	Критерії (індикатори) розвитку
Чикагська школа, екологічний підхід (Р. Парк, Е. Берджес)	Діалектика відносин економічних інтересів у обмеженому просторі як екологічній основі та необхідності солідарності та консенсуса як морального імперативу	Подібні до функціонування локального екотопу – місто як сортувальний механізм для соціальних груп на основі конкуренції, концентрації, централізації, інвазії, диференціації та залежності. Носить об'єктивний характер	Соціальні характеристики, сегментація простору, динаміка соціальних груп, сегрегація
Громада як штучне середовище, реструктуризація простору і соціальної взаємодії (Д. Гарві, М. Кастелз)	Конфлікт інтересів соціальних груп, кон'юнктура ефектів урбанізації та ефектів масштабу, політичні і законодавчі	Полягає у взаємодії при споживанні суспільних благ, процесах втілення місцевої соціально-економічної політики. Носить владний суб'єктивний характер	Розглядаються лише інфраструктурні показники та їх взаємодія по території громади
Симбіотичні теорії (Дж. Логан, Г. Молотч)	Конфліктність соціальних груп у відносинах власності та отримуваних вигодах	Процеси (швидкість, кількість) обороту землі і нерухомості, персоналізація проявів глобальних процесів на міському рівні	Аналізується слабо, розглядаються лише показники економічної ренти та її розподіл по території
Маркетинговий підхід (В. Куйбіда А. Ткачук, Ю. Шаров)	Динаміка ринкових відносин в обмеженому просторі як економічній основі	Головним для розвитку ОТГ вважають залучення інвестицій, що потребує, з одного боку, створення привабливого, сприятливого інвестиційного клімату в ОТГ, а з іншого – розробки конкретних програм і проєктів, у які залучатимуться інвестиційні ресурси.	Розглядаються як економічні, так і соціальні показники

дій створює кумулятивний ефект спроможної місцевої спільноти. Найважливіші характеристики спроможної територіальної громади, такі як тіснота внутрішніх зв'язків і просторова самоідентифікація жителів, пов'язані з усвідомленням своєї приналежності до даної групи, стають особливо важливими саме в умовах радикальних і швидких змін, коли

відбувається злам традиційної соціальної ідентифікації, руйнування наявних систем цінностей.

У межах ОТГ місцеві інтереси переважають над глобальними, відомчими та вузькопрофесійними. Ефект від такого об'єднання є більшим, аніж від механічного поєднання зусиль роз'єднаних індивідів, оскільки в межах такої

спільноти відбувається не тільки поєднання спільних зусиль у єдине ціле, а й спеціалізація окремих її членів для виконання професійних функцій, починаючи від господарських та завершуючи управлінськими. Інтеграція людей у територіальну громаду з метою спілкування, виховання, виробництва тощо має природний характер, відбувається на добровільній, свідомій основі, із урахуванням уявлень, побажань, мотивів, прагнень кожної людини або більшості людей. Важливою ознакою територіальної громади є психологічна ідентифікація інтересів людини з інтересами спільноти, єдиними морально-етичними цінностями. Лише подібне соціальне поєднання населення дає можливість зрозуміти соціальну спрямованість, зміст трансформаційної діяльності територіальних громад. Саме така громада є

силою, яка здатна, по-перше, до саморозвитку і саморегуляції, а, по-друге, покликана здійснити якісну трансформацію як самої себе, так і всього суспільного організму загалом. Взаємообумовленість, переплетіння і взаємодія суб'єктів діяльності при вирішенні різноманітних завдань на теренах громади дають можливість розробити певну логічну структуру, інваріантну щодо конкретних носіїв свідомості, що зможуть виступати як моделі різних реальних суб'єктів. При аналізі суб'єктних відносин громади слід чітко окреслити характер інформаційної взаємодії і на основі концептуальної моделі формалізувати вектор розвитку ОТГ як соціально-економічної системи [15]. Схематично процес створення стратегічного плану розвитку ОТГ складається з декількох послідовних кроків (рис. 1).

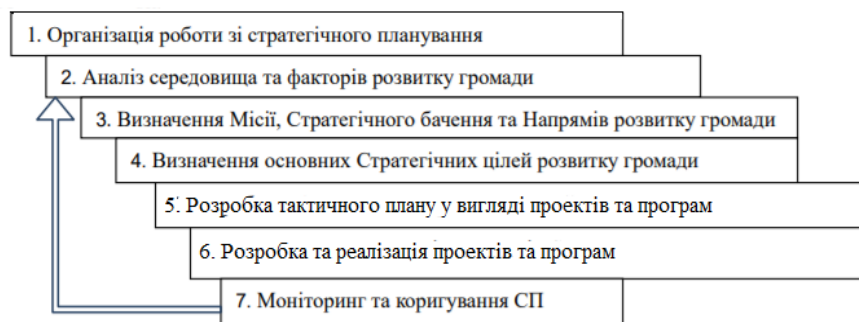


Рис. 1. Етапи створення стратегічного плану розвитку ОТГ

Модельний світ є інформаційною системою, яка формує специфіку сприйняття суб'єктом навколишньої реальності, включаючи і пізнання інших суб'єктів даної реальності. Можна уявляти ОТГ перш за все як комунікаційну, інформаційну систему, що володіє величезною кількістю зворотних зв'язків і на цій основі створює базові самоорганізуючі інститути життєдіяльності. При цьому характер інформаційних зворотних зв'язків проявляється перш за все у сфері ухвалення рішень, що забезпечує інтегровану поведінку всієї системи.

Одним із пріоритетних видів діяльності, яким мають приділяти першочергову увагу органи самоврядування об'єднаних територіальних громад, є стратегічне планування, орієнтоване щонайменше на 3–5 років. І більшість громад України успішно справля-

ються із цим завданням [12]. Проте розробка і затвердження на сесії відповідної селищної ради стратегії розвитку ОТГ – це лише перший етап у досягненні стратегічного бачення майбутнього громади [21]. На тактичному рівні для реалізації стратегії має бути застосований проєктний підхід. Стратегія не доведена до тактичного планового рівня, без відповідного оперативного супроводження не може бути реалізована у повному обсязі – найчастіше вона залишається лише у вигляді порожніх гасел та побажань. Стратегічні цілі ОТГ та тактичний портфель проєктів для її реалізації нерозривно пов'язані між собою і впливають один на одного. Визначення стратегічних намірів ОТГ служить лише фундаментом для подальшого створення на тактичному рівні відповідного портфеля проєктів [22] (рис. 2).

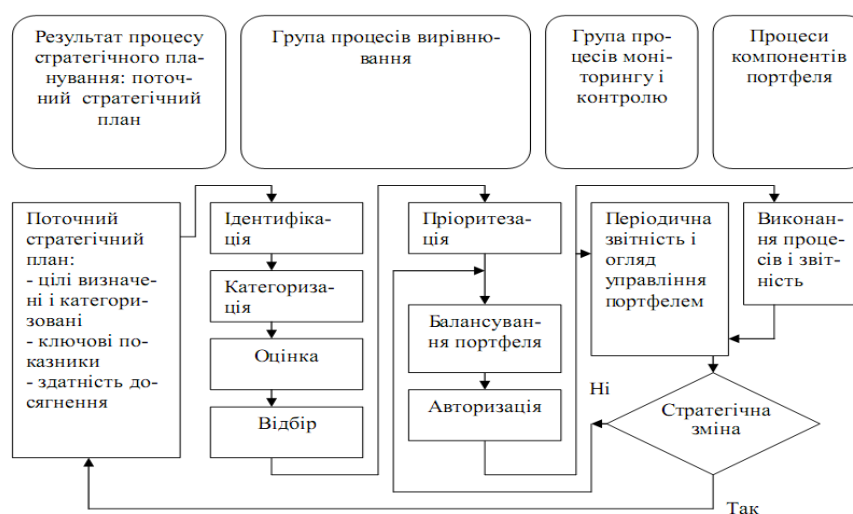


Рис. 2. Процеси тактичного управління портфелем проектів

Проте для багатьох органів влади з низки причин поєднання процесів стратегічного і тактичного планування розвитку залишається темною плямою і не знаходить відповідного професійного застосування. У деяких регіонах залишається застаріла система менеджменту, що на десятки років відстає від сучасних управлінських практик.

Відповідно до наказу № 80 від 24.04.2015 Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України щодо подання на конкурсний відбір проектів ДФРР сказано, що до конкурсу не допускаються проекти, які не відповідають досягненню стратегічних цілей регіональної стратегії розвитку. Згідно з опитуванням учасників Круглого столу фахівців з місцевого економічного розвитку Дніпропетровської області, що відбувся у лютому 2020 р., більше 90 % опитуваних відповіли, що не знають, як на тактичному рівні трансформувати стратегію у проекти та програми. Отже, сьогодні на ринку освітніх послуг існує нагальна потреба у навчанні проектних компетентностей осіб, що мають відношення до розробки програмно-цільових документів (стратегій, програм, проектів тощо) у новоутворених об'єднаних територіальних громадах.

Зазначене зумовлює необхідність подальшого комплексного наукового дослідження трансформаційного інструментарію

розвитку ОТГ. З огляду на динаміку змін навколишнього середовища абсолютно зрозуміло, що наявна сьогодні державна модель підвищення кваліфікації в секторі місцевого самоврядування не задовольняє потребу в навчанні як кількісно, так і якісно. Зрештою, у державі навіть відсутня навіть цілісна концепція такого навчання. Вважаємо, що ефективними можуть бути тільки ті рішення, що додадуть системі елементи здорової конкуренції між навчальними закладами та інститутами, які будуть відкрито боротися на ринку за клієнтів – представників органів місцевого самоврядування.

Висновки.

Результати проведеного дослідження спонукають нас зробити такі висновки:

- погляд на спроможну територіальну громаду як форму реалізації соціального життя містить інтегруючий потенціал для розгляду розвитку ОТГ крізь призму процесів соціальної динаміки. Спроможна ОТГ має стати драйвером прямих, позитивних змін системи тільки при постійному застосуванні передових здобутків сучасного менеджменту;

- характерним для соціальної динаміки ОТГ є відкритість для обміну матерією та інформацією, а також, наявність механізмів дії дисипативних сил, що здатні розсіювати вхідні інформаційні потоки на сегменти соціального простору. Отже, ми можемо го-

ворити про наявність умов для формування процесу самоорганізації на рівні територіальної громади.

У зв'язку з переходом більшості країн у координати глобального світу місія освіти ускладнюється. Індикатором успішності та конкурентоспроможності країни стає її інтелектуальний потенціал. Тривожна ситуація, в яку сьогодні занурене українське суспільство, не дозволяє нам підходити до розробки стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад як до чергового бюрократичного документу. Автори вважають, що наявні у даний час стандарти проєктного управління не застосовуються у публічному управлінні на повну потужність проєктної методології. Серед фахівців з місцевого економічного розвитку виявлено прогалини знань у розумінні перетворення стратегії на проєкти та програми на тактичному рівні. І хоча в управлінні

проєктами є всі необхідні інструменти для створення механізмів реалізації розробленої стратегії. Саме відсутність знань та інструктивних документів щодо практичного застосування трансформаційних технологій управління викликає провали у реалізації стратегій. Такі важливі категорії як «реалізація стратегії розвитку» і «тактичне планування» потребують методологічного удосконалення інструментарію з відтворення тактичних планів для реалізації стратегії розвитку спроможних територіальних громад. При цьому забезпечення методологічного підґрунтя механізмів стратегічного розвитку в Україні має здійснюватися із впровадженням системної децентралізації суспільно-економічних відносин, практичного застосування передових здобутків українських науковців та постійного навчання відповідальних осіб місцевого самоврядування.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Блейклі Е. Дж. Планування місцевого економічного розвитку. Теорія і практика. Вид. 2-е / пер. з англійської Анжела Кам'янець. Львів : Літопис, 2002. 416 с.
2. Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е. та ін. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін.; Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. Київ : ТОВ «Софія». 2012. 128 с.
3. Бранский В. П. Теоретические основания социальной синергетики. *Вопросы философии*. 2000. № 4. С. 112–129.
4. Гіденс Е. Соціологія / пер. з англ. В. Шовкун, А. Олійник; наук. ред. О. Іващенко. Київ : Основи, 1999. 726 с.
5. Гончаренко М. В. «Механізми формування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах децентралізації». 2017. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/apdu/2017-2/doc/2/03.pdf>.
6. Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади / за заг. ред. В. М. Олуйко. Київ : Ваїте, 2017. 432 с.
7. Михайлів Г. Фінансова спроможність соціально-економічного розвитку регіональних суспільних систем. *Економічний аналіз*. 2010. №7. С. 97–99.
8. Молоканова В. М. Упровадження ціннісно-орієнтованого проєктного менеджменту у сфері державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т.5, № 11. С. 5–18.
9. Нижник Н. Черленяк І. Синергетично-рефлексивна модель соціальної самоорганізації та управління. *Вісник НАДУ*. 2003. №3. С. 5–13.
10. Ольшанський О. В. Спроможність громад в аспекті теоретико-прикладної ідентифікації. *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр.* 2016. Вип. 4(55). С. 162–168.
11. Практичний посібник з питань формування спроможних територіальних громад. URL: <https://aus.org.ua/page/detsentralizatsiya>.
12. Прес-центр ініціативи «Децентралізація». Результати фінансової децентралізації за 6 місяців 2019 року – експертний аналіз. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/10197>.
13. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 8.04.2015 № 214. *Законодавство України*: сайт. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-p>.
14. Рада донорів з питань децентралізації в Україні. URL: https://donors.decentralization.gov.ua/donor_board.

15. Рач В., Маматова Т. Модель визначення вектора руху соціально-економічної системи. *Вісн. держ. служби України*. 2010. № 1. С. 23–28.
16. Серьогін С. М. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородин, Н. Т. Гончарук та ін. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.
17. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ. Київ : МАУП, 2000. 345 с.
18. Тимечко І. Р. Узагальнення підходів щодо сутності територіальної громади України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: Економіка: зб. наук. пр. 2017. Вип. 1(7). С. 164–170.
19. Черевко А. І. Роль територіального маркетингу у зрівноваженому розвитку сільських територій. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vldau/APK/2010_2/files%10gidort.pdf.
20. Чешков М. Л. Идея развития: необходимость и возможность реинтерпретации. *Общественные науки и современность*. 2004. №5. С. 130–140.
21. Чикаренко І. А., Чикаренко О. О., Ушакова А. С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 10. С. 54–61.
22. The Standard for Portfolio management. (2008). Project Management Institute, Inc. Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania USA, 203.

REFERENCES

1. Bleikli, E. Dzh. (2002). *Planuvannia mistsevoho ekonomichnoho rozvytku. Teoriia i praktyka [Planning for local economic development. Theory and Practice]*. 2-nd ed. (A. Kamianets, Trans). Lviv: Litopys [in Ukrainian].
2. Boryslavska, O., Zaverukha, I., & Zakharchenko, E., et al. (2012). *Detsentralizatsiia publichnoi vlady: dosvid yevropeiskyykh krain ta perspektyvy Ukrainy [Decentralization of public power: experience of European countries and prospects of Ukraine]* Shveitsarsko-ukrainskyi proekt «Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini – DESPRO». Kiev: Sofiia [in Ukrainian].
3. Branskyi, V. P. (2000). Teoretycheskye osnovaniya sotsyalnoi synerhetyky. [Theoretical Foundations of Social Synergetics]. *Voprosy fylosofyy – Questions of philosophy*, 4, 112–129 [in Russian].
4. Hidens, E. (1999). *Sotsiologhiia [Sociology]*. O.Ivashchenko (Ed.). (V. Shovkun, A. Oliinyk, Trans.). Kiev: Osnovy [in Russian].
5. Honcharenko, M. V. (2017). *Mekhanizmy formuvannia finansovykh resursiv terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii [Mechanisms of formation of financial resources of territorial communities in the conditions of decentralization]*. Retrieved from <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/apdu/2017-2/doc/2/03.pdf> [in Ukrainian].
6. Oluiko, V. M. (Ed.). (2017). *Instrumenty rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii vlady [Instruments for development of united territorial communities in the conditions of decentralization of power]*. (p. 432). Kiev: Vaite [in Ukrainian].
7. Mykhailiv, H. (2010). Finansova spromozhnist sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionalnykh suspilnykh system [Financial capacity of socio-economic development of regional social systems]. *Ekonomichnyi analiz — Economic analysis*, 7, 97–99 [in Ukrainian].
8. Molokanova, V. M. (2017). Uprovadzhennia tsinnisno-orientovannoho proektnoho menedzhmentu u sferi derzhavnogo upravlinnia. [Implementation of value-oriented project management in the field of public administration]. *Public administration aspects*, 5(11), 5–18 [in Ukrainian].
9. Nyzhnyk, N., & Cherleniak, I. (2003). Synerhetychno-refleksyvna model sotsialnoi samoorhanizatsii ta upravlinnia [Synergetic-reflexive model of social self-organization and management]. *Visnyk NADU – NADU Bulletin*, 3, 5–13 [in Ukrainian].
10. Olshanskyi, O. V. (2016). Spromozhnist hromad v aspekti teoretyko-prykladnoi identyfikatsii [The ability of communities in the aspect of theoretical and applied identification]. *Teoriia ta praktyka derzhavnogo upravlinnia – Theory and Practice of Public Management*, 4(55), 162–168 [in Ukrainian].
11. Praktychnyi posibnyk z pytan formuvannia spromozhnykh terytorialnykh hromad [A practical guide to the formation of capable territorial communities]. (n.d.). Retrieved from [https:// auc.org.ua/page/detsentralizatsiya](https://auc.org.ua/page/detsentralizatsiya). [in Ukrainian].
12. Pres-tsentri initsiatyvy «Detsentralizatsiia». Rezultaty finansovoi detsentralizatsii za 6 misiatsiv 2019 roku – ekspertnyi analiz [Financial decentralization results for 6 months of 2019 – expert analysis]. Retrieved from [https:// decentralization.gov.ua/news/10197](https://decentralization.gov.ua/news/10197). [in Ukrainian].

13. «On approval of the Methodology of forming capable territorial communities: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine» from 8.04.2015. (2015). *Sait «Zakonodavstvo Ukrainy»*. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-p> [in Ukrainian].
14. Sait «Rada donoriv z pytan detsentralizatsii v Ukraini» [Site «Donor Council on Decentralization in Ukraine»]. (n.d.). Retrieved from https://donors.decentralization.gov.ua/donor_board. [in Ukrainian].
15. Rach, V., & Mamatova, T. (2010). Model vyznachennia vektora rukhu sotsialno-ekonomichnoi systemy [Model definition of the vector of motion of socio-economic system] *Visnik derzhavniy sluzhby Ukrainy – Bulletin of the Civil Service of Ukraine*, 1, 23–28 [in Ukrainian].
16. Serohin, S. M., Sharov, Yu. P., Borodin, Ye. I., Honcharuk, N. T. et al. (2016). *Upravlinnia stratehichnym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad: innovatsiini pidkhody ta instrumenty [Managing Strategic Development of United Territorial Communities: Innovative Approaches and Tools]*. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
17. Surmyn, Yu. P. (2000). *Teoriya system y systemnyi analiz [Theory of Systems and System Analysis]*. Kiev: MAUP [in Russian].
18. Tymchko, I. R. (2017). Uzahalnennia pidkhodiv shchodo sutnosti terytorialnoi hromady Ukrainy [Generalization of approaches to the essence of the territorial community of Ukraine]. *Economics Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu – Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Ser. Ekonomika*, 1, 164–170 [in Ukrainian].
19. Cherevko, A. I. (n.d.) Rol terytorialnoho marketynhu u zrivnovazhenomu rozvytku silskykh terytorii [The role of territorial marketing in the balanced development of rural areas]. Retrieved from http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vldau/APK/2010_2/files%10gidort.pdf [in Ukrainian].
20. Cheshkov, M. L. (2004). Ydeia rozvytyia: neobkhodymost y vozmozhnost reynterpretatsyy [The idea of development: the need and possibility of reinterpretation]. *Obshchestvennye nauky i sovremennost – Social Sciences and the Present*, 5, 130 – 140 [in Russian].
21. Chykarenko, I. A., Chykarenko, O. O. & Ushakova, A. S. (2018). Dosvid stratehichnoho upravlinnia rozvytkom ob'iednanykh terytorialnykh hromad [Experience of development of strategic management by amalgamated territorial communities]. *Public administration aspects*, 6 (10), 54–61 [in Ukrainian].
22. The Standard for Portfolio management. (2008). Project Management Institute, Inc. Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania USA, 203.

Молоканова Валентина Михайлівна

Доктор технічних наук, професор
Дніпропетровський регіональний інститут
державного управління Національної академії
державного управління при Президентові України
49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29

Email: molokany@gmail.com

Molokanova Valentyna

Doctor of Technical Sciences, Full Prof.
Dnipropetrovsk Regional Institute for Public
Administration National Academy for Public
Administration under the President of Ukraine
29, Gogol Str., Dnipro, 49044, Ukraine

ORCID: 0000-0002-4353-4948

Ольховікова Юлія Миколаївна

Аспірант
Дніпропетровський регіональний інститут
державного управління Національної академії
державного управління при Президентові України
49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29

Email: julia.olhovikova@gmail.com

Olkhovikova Julia

Ph.D. Student
Dnipropetrovsk Regional Institute for Public
Administration National Academy for Public
Administration under the President of Ukraine
29, Gogol Str., Dnipro, 49044, Ukraine

Цитування: Молоканова В. М., Ольховікова Ю. М. Трансформаційні технології у процесах розвитку спроможних територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2020 Т. 8, № 2. С. 87–97.

Citation: Molokanova, V. M. & Olkhovikova J. M. (2020). Transformatsiini tekhnolohii u protsesakh rozvytku spromozhnykh terytorialnykh hromad [Transformation technologies in the processes of capable territorial communities developing]. *Public administration aspects*, 8 (2), 87–97.

Стаття надійшла / Article arrived: 07.04.2020