



УДК: 330.34.01:330.16](477):159.9
DOI: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-374-388>

Приходченко Людмила Леонідівна,
професор, доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного управління та регіоналістики Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, 65009, м. Одеса, вул. Генуезька, 22, тел.: +38 (066) 76 181 42, e-mail: liudmyla.prykhodchenko@gmail.com
ORCID: 0000-0002-6454-6729

Приходченко Людмила Леонидовна,
профессор, доктор наук по государственному управлению, заведующая кафедры публичного управления и регионалистики Одесского регионального института государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, 65009, г. Одесса, ул. Генуэзская, 22, тел.: +38 (066) 76 181 42, e-mail: liudmyla.prykhodchenko@gmail.com
ORCID: 0000-0002-6454-6729



Prykhodchenko Liudmyla Leonidivna,
professor, Doctor in public administration, head of Public Administration and Regionalism Chair Odessa Regional Institute for Public Administration, National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, 65009, Odessa, Str. Genuezska, 22, tel.: +38 (066) 76 181 42, e-mail: liudmyla.prykhodchenko@gmail.com
ORCID: 0000-0002-6454-6729

Лесик Олена Василівна,
кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління та регіоналістики Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, 65009, м. Одеса, вул. Генуезька, 22, тел.: +38 (066) 44 84 777, e-mail: lesik.elena2014@gmail.com
ORCID: 0000-0003-1542-284X

Лесик Елена Васильевна,
кандидат наук по государственному управлению, старший преподаватель кафедры публичного управления и регионалистики Одесского регионального института государ-

ственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, 65009, г. Одесса, ул. Генуэзская, 22, тел.: +38 (066) 44 84 777, e-mail: lesik.elena2014@gmail.com

ORCID: 0000-0003-1542-284X

Lesyk Olena Vasyliivna,

PhD in public administration, senior lecture of Public Administration and Regionalism Chair Odessa Regional Institute for Public Administration, National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, 65009, Odessa, Str. Genuevska, 22, tel.: +38 (066) 44 84 777, e-mail: lesik.elena2014@gmail.com

ORCID: 0000-0003-1542-284X

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: АРХЕТИПНА ПАРАДИГМА

Анотація. Кризь призму сформованих історичною традицією архетипів розглянуто стратегічні пріоритети сталого розвитку як складову стратегічного планування та об'єкт консолідації зусиль органів публічної влади, бізнес-структур та громадськості на середньо- та довгострокову перспективу і вказано на їх зумовленість. Визначено вимоги для виокремлення етапів кардинальних перетворень, що здійснюються в ході реформування системи публічного управління та проаналізовано їх дотримання в поетапності розбудови за роки незалежності. Акцентовано увагу на оптимізаційних вимогах (комплексності, організаційній гнучкості, стратифікації або ранжуванні цілей, темпах трансформаційних перетворень), що впливають з об'єктивних аспектів, що наявні в сучасному вітчизняному суспільстві архетипів. Встановлено, що для вітчизняного досвіду реформування характерними ознаками є: відмова від аналізу власного досвіду; викривлення інформаційних потоків; невдачі в реалізації політик та непопулярність перетворень; тенденція до збільшення кількості та складності структур і масштабів завдань, що складно адаптувати до змінних умов; брак ефективного лідерства та навичок управління змінами. Виокремлено проблемні питання, що виникають у процесі реалізації стратегічних пріоритетів.

На основі аналізу причин, що унеможливають сталий регіональний розвиток на основі стратегій регіонального розвитку регіонів України на період до 2020 р., обґрунтовано потребу в оновленні методичного забезпечення їх розроблення та перегляду існуючих. Досліджено практичний досвід щодо визначення стратегічних пріоритетів сталого розвитку на прикладі м. Вінниця. Вказано на об'єктивні (що спираються на сформовані історичною традицією архетипи) та суб'єктивні (зумовлені варіативністю та специфічністю їх виявів) чинники непопулярності стратегічних перетворень, причини, що зумовлюють невдачі при здійсненні реформ, негативні наслідки їх вияву, що

в сукупності надало змогу визначити основні загрози для реалізації стратегічних пріоритетів сталого розвитку.

Ключові слова: стратегічні пріоритети, сталий розвиток, система публічного управління, реформування, трансформаційні перетворення, оптимізаційні вимоги, архетипна парадигма.

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ УКРАИНЫ: АРХЕТИПНАЯ ПАРАДИГМА

Аннотация. Сквозь призму сформированных исторической традицией архетипов рассмотрены стратегические приоритеты устойчивого развития как составляющая стратегического планирования и объект консолидации усилий органов публичной власти, бизнес-структур и общественности на средне- и долгосрочную перспективу и указано на их обусловленность. Определены требования для выделения этапов кардинальных преобразований, осуществляемых в процессе реформирования системы публичного управления и проанализировано их соблюдение за годы независимости. Акцентируется внимание на оптимизационных требованиях (комплексности, организационной гибкости, стратификации или ранжировании целей, темпе трансформационных преобразований), которые возникают из объективных аспектов, присутствующих в современном отечественном обществе архетипов. Установлено, что для отечественного опыта реформирования характерными признаками являются: отказ от анализа собственного опыта; искривление информационных потоков; неудачи в реализации политик и непопулярность преобразований; тенденция к увеличению количества и сложности структур и масштабов задач, их адаптация к изменяющимся условиям; недостаток эффективного лидерства и навыков управления изменениями. Выделены проблемные вопросы, возникающие в процессе реализации стратегических приоритетов.

На основе анализа причин, которые делают невозможным устойчивое региональное развитие на основе стратегий регионального развития регионов Украины на период до 2020 г., обоснована необходимость в обновлении методического обеспечения их разработки и пересмотра существующих. Исследован практический опыт по определению стратегических приоритетов устойчивого развития на примере г. Винница. Указано на объективные (которые опираются на сформированные исторической традицией архетипы) и субъективные (обусловленные вариативностью и специфичностью их проявлений) факторы непопулярности стратегических преобразований, причины, обуславливающие неудачи при осуществлении реформ, негативные последствия их проявления, что в совокупности дало возможность определить основные угрозы для реализации стратегических приоритетов устойчивого развития.

Ключевые слова: стратегические приоритеты, устойчивое развитие, система публичного управления, реформирование, трансформационные преобразования, оптимизационные требования, архетипная парадигма.

THEORY AND PRACTICE OF STRATEGIC PRIORITIES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IMPLEMENTATION OF UKRAINE: ARCHETYPAL PARADIGM

Abstract. Through the prism of formed by the historical tradition of archetypes the sustainable development strategic priorities as a component of strategic planning and the object of efforts consolidation of public authorities, business structures and the public in the medium and long-term perspective are considered as well as their conditionality is determined. These are determined the requirements for distinguishing the stages of fundamental transformations in the process of reforming the public administration system, and their compliance with the stages of development during the years of independence are analyzed. The emphasis is on optimization requirements (complexity, organizational flexibility, stratification or ranking of goals, the pace of transformations), stemming from the objective aspects of archetypes of the modern Ukrainian society. It is established that for national experience of reforming characteristic features are: refusal from the analysis of own experience; distortion of information flows; failures in policy implementation and unpopular transformations; the tendency to increase the number and complexity of structures and scale of tasks that is difficult to adapt to changing conditions; lack of effective leadership and management skills. The problematic issues that arise in the process of strategic priorities realization are singled out.

On the basis of the analysis of the reasons that make impossible the sustainable regional development on the basis of regional development strategies of Ukraine for the period up to 2020, it is justified the need of updating the methodological provision for their development and revision. The practical experience in determining sustainable development strategic priorities on the example of Vinnitsa is investigated. It is indicated the objective (based on the archetypes formed by the historical tradition) and subjective (due to the variability and specificity of their manifestations) factors of the unpopularity of strategic transformations, the reasons for failures in the reforms implementation, the negative effects of their manifestations, which in aggregate made it possible to identify the main threats to the implementation of the sustainable development strategic priorities.

Keywords: strategic priorities, sustainable development, public administration system, reform, transformations, optimization requirements, archetypal paradigm.

Постановка проблеми. Практика сучасного державотворення у контексті обґрунтування доцільності та реалізації різноманітних стратегічних програм на нинішньому етапі

розвитку надають підстави стверджувати, що визначення та реалізація стратегічних пріоритетів сталого розвитку та відповідної політики — це передусім ініціювання певно-

го типу реформ щодо вдосконалення системи публічного управління й формування достатнього масштабу стратегічного потенціалу з оптимізацією параметрів його використання. В Україні відповідно до Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020” [1] визначено цілі, напрями, стратегічні пріоритети розвитку держави, які конкретизовані у Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [2], Державній стратегії регіонального розвитку до 2020 року [3], Програмі та Плані дій Кабінету Міністрів України, співвідносяться із загальним курсом євроінтеграції (“Європейські принципи державного управління” (ОЕСР, 1999; SIGMA, 2017)). Вони є підґрунтям для впровадження в Україні європейських стандартів життя шляхом реалізації 62 реформ та програм розвитку, що потребує швидких трансформацій управлінської підсистеми на основі докорінної перебудови існуючих механізмів управління. Однак, реальні здобутки за останні 4 роки щодо досягнення ключових показників свідчать про занадто повільні темпи їх досягнення [4, с. 471–473], що значною мірою обумовлені неврахуванням вітчизняного ендogenous потенціалу, національних особливостей, традицій та наявних архетипів. Тобто маємо кризу управлінської системи, що свідчить про наявність проблемних питань як теорії, методології, так і практики реалізації стратегічних пріоритетів, які в свою чергу посилюються відсутністю конструктивної взаємодії органів влади центрального та місцевого рівнів, місцевого самоврядування, пред-

ставників науки, бізнесу та громадськості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічною основою дослідження питань формування стратегічних пріоритетів сталого розвитку та шляхів їх реалізації є праці вітчизняних та зарубіжних вчених: С. Алберта, С. Білої, Б. Гарретта, Б. Данилишина, М. Дюссожа, М. Долішнього, В. Керецмана, В. Мамонової, П. Надолішнього, М. Портера та ін. Вони складають підґрунтя для дослідження соціально-економічних та екологічних складових сталого розвитку здебільшого саме на регіональному рівні, слугують методологією дослідження стратегій розвитку. Разом з тим, дослідженню проблемних питань та обґрунтуванню шляхів їх подолання у процесі реалізації пріоритетів сталого розвитку уваги не надавалось.

Мета статті – на підставі обґрунтування теоретичних засад стратегічних пріоритетів сталого розвитку, визначення вимог та характерних ознак процесу реформування системи публічного управління, дослідити проблемні питання та встановити основні загрози для їх реалізації на теренах України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічні пріоритети є складовою стратегічного планування і визначають не тільки механізми забезпечення національної безпеки, а й напрями розвитку соціально-економічної сфери на середньострокову перспективу. Водночас, їх можна розглядати як об’єкт консолідації зусиль органів державної влади та органів місцевого самоврядування, бізнес-структур та громадськості на

середньо- та довгострокову перспективу, запоруку у досягненні суспільного консенсусу на шляху розв'язання актуальних проблем сталого розвитку на місцевому, регіональному на національному рівнях.

Об'єктивно визначений пріоритет розвитку (у т. ч. з урахуванням особливостей розвитку села, району, міста та області, держави в цілому), підкріплений наявним ресурсним забезпеченням стає основою успішного досягнення мети сталого збалансованого розвитку, зростання конкурентоспроможності регіонів та держави. Стратегічні пріоритети розвитку обумовлюють визначення завдань та інструментів для розв'язання соціальних проблем, підвищення рівня економічного потенціалу територій, продуктивності їх економіки, прибутковості бізнесу та доходів населення і, як наслідок, створення умов для загального підвищення соціальних стандартів, якості життя та розвитку бізнес-середовища.

У стратегіях зазвичай задекларовано складні, масштабні, недиференційовані перетворення, у складі яких не виокремлено компоненти з високим та низьким ступенем ризику. Відтак, замість вибудовування діяльності за принципом відбору менш ризикованих компонентів, за умови їх потенційної успішності, отримуємо змішані за своєю складністю, масштабністю та ступенем ризикованості заходи, що зрештою ускладнює можливість управління ризиками та контролю головних ризиків.

Реалізація стратегічних пріоритетів також передбачає консолідацію зусиль розрізаних органів влади,

тобто узгодженість прогнозних показників та бачення майбутнього, планових документів (за цілями, завданнями, строками), координацію діяльності тощо. Мова йде про спільну узгоджену діяльність усіх компонентів системи публічного управління на досягнення задекларованих цілей, що надасть змогу успішно їх реалізувати.

Вчені К. Соуер, А. Джеміно, Б. Рейч [5] та Дж. Фішенден та М. Томпсон [6] встановили, що ризик невдачі у реалізації будь-яких стратегій, програм та проектів, в тому числі і урядових, зростає зі збільшенням кількості осіб, залучених до його реалізації та часу, на який вони розраховані. Таким чином, якщо для реалізації завдання необхідно витратити менше ніж 24 людино-місяці існує 25 % вірогідності невдачі, за умови коли така кількість становить 500–1000 людино-місяців, то така вірогідність – 50 %, 1000–2400 – ризик потроюється та становить 75 %, при цьому успішних проектів із витратами трудових ресурсів понад 2400 людино-місяці взагалі не існувало.

З урахуванням складності окреслених у Стратегії реформ, неможливо здійснити перетворення у один етап, оскільки кардинальні перетворення повинні перебувати у гармонійному поєднанні з неформальною структурою системи, яка змінюється досить повільно. Відтак це потребує визначення вимог для виокремлення етапів перетворень:

- результатом кожного з етапів має бути цілісний функціонально завершений комплекс заходів (автономну реформу, результати якої можна оцінити);

- кожен з етапів є базою для нарощування комплексу перетворень більш високого якісного рівня: результати попередніх спрямовуються на досягнення реалізації цілей наступних етапів; ефективні форми перетворень необхідно зберігати, регресивні — вилучати, доповнювати новими формами (методами, технологіями);

- для подолання зростаючої складності, дискоординації та інших дисфункцій слід систематично виділяти в ускладненій структурі групи однорідних чи тісно пов'язаних компонентів, створювати механізми їх координації;

- розвиток кожного нового етапу доречно здійснювати шляхом випереджального просування лідерських підсистем, які володіють найвищим організаційним потенціалом освоєння прогресивних підходів і технологій.

Закцентуємо увагу на тому, що за роки незалежності, та власне розбудови сучасної системи публічного управління, у поетапності реформування не дотримано майже жодної з окреслених вимог. Так, кожна нова команда управлінців окреслювала свою траєкторію перетворень, однак, каденція її дозволяла здійснити (та й то не завжди) лише перший етап таких перетворень. По суті, за час незалежності України Кабінет Міністрів України очолював 21 прем'єр (в тому числі і по кілька разів), при цьому діяло 20 відповідних урядових програм). І це при тому, що здійснення складних трансформаційних перетворень є складним та довготривалим процесом і потребує впровадження складного алгоритму,

з передбаченням більш складних та глибинних перетворень.

Враховуючи потенціал, прихований в архетипах (народовладдя, відсутність власної державності, місцевої самоідентифікації та ін.) [7] співставимо його з сприйняттям суспільством проведених реформ. Найбільш відчутними, на думку широкого загалу, є зміни пов'язані з реформою децентралізації. Рівень реалізації цієї реформи стабільно зростає, оцінка ефективності проведення реформ населенням є також досить високою, майже 50 % населення відчули суттєві зміни від реалізації цієї реформи (зазначимо, що рівень сприйняття інших реформ коливається в діапазоні від 15 до 25 %).

Ще одним недоліком реформування, в окресленому розумінні, є відмова від аналізу власного досвіду, що по суті, є наслідком вияву архетипу тривалої відсутності власної державності. Досить часто спостерігається ситуація, за якої усі попередні напрацювання апріорі визнаються негативними: так, з-поміж усіх Прем'єр-міністрів України лише В. Гройсман у своїй промові подякував своїм попередникам за якісну роботу, решта ж кардинально негативно висловлювалася про діяльність попередників та її наслідки. Також оптимізаційною вимогою є комплексність, в межах якої розкривається адитивний характер та синергетичний ефект від об'єднання зусиль. Комплексність передбачає:

- всебічність та взаємну скоординованість впливів на об'єкт управління: “проведення окремих навіть самих правильних заходів не дадуть

належної віддачі, якщо вони ізольовані. Взяті поза системою, вони можуть суперечити один одному і не призвести до бажаного ефекту” [8, с. 9];

- взаємодоповнюваність форм та динамізм способів дії системи, що передбачає поєднання найкращих вітчизняних та адаптивних зарубіжних практик реформування системи державного управління, опертих на її ендогенний потенціал;

- взаємодоповнює поєднання компонентів. Зазначений аспект найкраще діє в рамках структури органів публічної влади, оскільки його специфіка найкраще розкривається щодо організаційної структури окремого функціонального підрозділу.

Щодо організаційної гнучкості системи публічного управління — можливості змінюватися відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, змінювати функціональне призначення, відповідно до динамізму проміжних цілей тощо, то для цього розвиток таких якостей системи є пріоритетним.

Враховуючи, що процес планування починається з цілепокладання, необхідним є не тільки виокремлення пріоритетних задач (“ланок”), але й стратифікація або ранжування цілей. Тобто, це унеможливує одноетапне перетворення, або ж перетворення за короткий проміжок часу. Відтак, при цьому особливого значення набуває процес цілепокладання: не співвідносність поставлених цілей реальним можливостям їх досягнення прирікає на поразку весь процес реформування. Також важливим є темп трансформаційних перетворень, розвитку системи, який

повинен бути синхронізований не лише з внутрішніми потребами, а й з вимогами зовнішнього середовища, при чому як значне відставання від інших, так і надмірний динамізм перетворень за певних умов є неоптимальними.

Враховуючи зазначене, варто окреслити низку причин, що обумовлюють невдачі при здійсненні реформ:

- викривлення інформаційних потоків, за результатами якого може бути цілком відсутня інформація про стан реформованого об’єкта, тобто відсутність або неповнота чи недостовірність вихідних даних (так, Стратегія реформування державного управління була розроблена за відсутності системного уявлення про об’єкт реформування, а повний комплексний аналіз було проведено аж в середині 2018 р.), зрештою органи влади не можуть адекватно спланувати потреби у змінах та способи їх здійснення;

- невдачі у реалізації політик та непопулярність перетворень (дані соціологічних опитувань свідчать про наявну тенденцію зниження рівня довіри до органів влади та наростання скепсису щодо перспектив успішності реформування [9], так, довіра до органів державного управління є катастрофічно низькою, а значна частина населення вбачає саме в управлінцях основний гальмівний фактор реформ). По суті, вирішення цієї складної та масштабної проблеми лежить у площині руху в усіх ключових напрямках реформ, тому що розвиток взаємовідносин, особливо врахування потенціалу корегуючих впливів у вигляді зворотного зв’язку, власне

дасть можливість ефективно здійснювати окреслені стратегічні пріоритети;

- тенденція до збільшення кількості та складності структур та масштабів завдань, що складно адаптувати до змінних умов (одночасне здійснення цілого комплексу стратегічних реформ та тривалий перехідний період зумовив наявність у системі публічного управління низки дублюючих структур, складність розмежування повноважень та відповідальності (наприклад, між районними радами, районними державними адміністраціями та новоутвореними об'єднаними територіальними громадами, особливо, якщо останні об'єднали усі громади району), розмивання поля контролю);

- брак ефективного лідерства та навичок управління змінами.

Таким чином, коли ми ведемо мову про проблеми у реалізації стратегічних пріоритетів, варто виокремити такі:

- амбітність та складність намічених перетворень, що в поєднанні з довгостроковою перспективою містять загострені ризики щодо зміни законодавства, векторів публічної політики та технологій їх реалізації;

- критичне сприйняття проміжних результатів реалізації намічених цілей, негативні оцінки аналітиків та громадське невдоволення, що може спричинити відмову від реалізації намічених планів, водночас така незавершеність обумовлює зниження ефективності реалізації стратегії, а непопулярність реформ, як свідчить світова практика, досить часто обумовлена докорінністю змін, що

в свою чергу приносить позитивні результати за умов повної реалізації наміченого курсу та лише у довгостроковій перспективі;

- низький рівень професійної компетентності як публічних службовців так і споживачів. При цьому рівень самосвідомості останніх є визначальним, оскільки до масштабних перетворень варто підходити зі стратегічним баченням та усвідомленням суспільної необхідності.

Втрата Україною ключових позицій у міжнародному економічному просторі, неготовність до нових зовнішніх та внутрішніх викликів, загострення проблем на місцевому рівні є наслідком поглиблення як економічних, так і соціальних та гуманітарних диспропорцій між регіонами, що в сукупності складає загрозу безпеці держави. Адже без реального врахування регіональних аспектів досягти сталого розвитку держави загалом не видається можливим.

Розробка та реалізація стратегій регіонального розвитку регіонів, як документа, що окреслює перспективи, сприяє ефективному використанню наявного ресурсного потенціалу, виявленню та використанню унікальних конкурентних переваг, що створює передумови для економічного зростання та соціально-гуманітарного розвитку, в цілому забезпечуючи стабільність. Нагадаємо, що Стратегії регіонального розвитку регіонів України на період до 2020 року були ухвалені у другій половині 2014–2015 роках (крім стратегій Автономної Республіки Крим та м. Севастополь), що і передбачалося Державною стратегією регіонального розвитку на період до

2020 р. [3] на виконання Плану заходів з її реалізації.

Визначаючи архетипи [7], ми зазначили територіальну (регіональну, місцеву) самоідентифікацію, що є одним з найсуперечливіших архетипів. У вітчизняних реаліях та за наявних історичних передумов саме в цьому архетипі, його вияві в об'єкті управління криється загроза розколу країни через мовні, релігійні, зовнішньополітичні преференції окремих територіальних спільнот. Саме через цей архетип яскраво можна проілюструвати необхідність забезпечення консолідації нації, формування самоідентифікації на рівні “я – громадянин України”. Враховуючи вітчизняні особливості та значні відмінності в межах євроінтеграційних прагнень, варто було б запозичити ключовий принцип побудови ЄС – єдність в багатоманітності. Саме ґрунтуючись на цьому, можна розпочинати консолідацію всього суспільства та формування національної самоідентифікації. Особливо враховуючи той факт, що на часі наявність реальних зовнішніх загроз виступає додатковим консолідуючим фактором.

Серед причин, що унеможливають сталий регіональний розвиток, їх перетворення на конкурентні регіони, визначено [10]:

- відсутність системних підходів та узгодженості стратегії як і з пріоритетами державної регіональної політики, так і з програмними документами та напрямками розвитку регіону;

- низька ефективність стратегічного планування регіонального розвитку, в тому числі і прогнозування,

наявних: передбачено план діяльності лише на 5 років, тож відсутність бачення сценаріїв майбутнього розвитку перетворює стратегію на оперативні плани, які слугують уточненням поточних цілей, механізмів та засобів їх досягнення – працюємо за принципом “гасіння пожежі”;

- статичність та зосередженість на вирішенні наявних проблем розвитку регіонів.

Безперечно, процес формування та виконання стратегій регіонального розвитку регіонів перебуває у прямій залежності від зовнішнього середовища – зміни суспільно-політичної ситуації та ринкових засад економічної складової. Це актуалізує потребу в оновленні методичного забезпечення розробки стратегій. Зокрема, протягом 2015–2016 рр. Кабінетом Міністрів України та Міністерством регіонального розвитку будівництва та житлово-комунального господарства України було ухвалено низку нормативно-правових документів:

- Порядок розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів (11.11.2015, постанова № 931);

- Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів (11.11.2015, постанова № 932);

- Методика розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів захо-

дів з їх реалізації (31.03.2016, наказ № 632).

Оскільки чинні стратегії регіонального розвитку регіонів були ухвалені у 2014–2015 роках на основі попередніх методичних рекомендацій від 2011 року, то це зумовлює потребу у черговому їх оновленні та коригуванні трирічних планів заходів з їх реалізації. Адже вказані вище методичні рекомендації від 2016 р. за фактом можуть бути застосовані лише до моніторингу виконання стратегій та оцінки виконання планів заходів з їх реалізації.

Розглянемо більш детально практичний досвід щодо визначення стратегічних пріоритетів сталого розвитку на прикладі м. Вінниця. Так, “Стратегія розвитку Вінниця-2020” [11] сфокусована на досягненні високого, що відповідає сучасним вимогам рівня і якості життя, комфортних умов для проживання на основі формування конкурентоспроможної економіки і розвиненої соціальної сфери. Для цього визначено та затверджено п’ять стратегічних напрямів: формування сильної місцевої громади; економічний розвиток, спрямований на високий та якісний рівень зайнятості; сталий екологічний розвиток і покращення якості надання комунальних послуг; якість соціального життя; збалансований просторовий розвиток.

Так, наприклад, в межах першого стратегічного пріоритету “Формування сильної місцевої громади” за два останні роки реалізовано 77 проектів, з яких по 27 впроваджено за цілями: “Вінниця як місто з розвиненим громадянським суспільством” та “Лідерство Вінниці у підвищенні

ефективності та дієвості місцевого самоврядування”. За цими цифрами копійка щоденна праця виконкому міської ради та її депутатського корпусу щодо розвитку: адміністративних та соціальних послуг, орієнтованих на громадян, інститутів громадянського суспільства, міської ідентичності тощо. І все це супроводжується постійним навчанням не тільки безпосередніх працівників, а всіх задіяних учасників у реалізації стратегії розвитку: форуми, тренінги, круглі столи, конференції тощо.

Слід також додати і те, що для реалізації “Стратегія розвитку Вінниця-2020” прийнято низку концептуальних програм, реалізація яких спрямована на досягнення пріоритетів розвитку. Зокрема: Програма сприяння залучення інвестицій у м. Вінницю на 2018–2020 роки, затверджена рішенням міської ради від 24.11.2017 р. № 930; Маркетингова стратегія м. Вінниці – 2020, затверджена рішенням міської ради від 27.06.2018 р. № 1222. Так, впровадження Маркетингової стратегії міста Вінниці-2020 сприятиме формуванню позитивного інвестиційного та туристичного іміджу міста, створенню реальних можливостей для залучення інвестицій, встановлення ефективних регіональних і міжнародних зв’язків.

Прикладом, що свідчить про потенційну ефективність реалізації досить непопулярних реформ є забезпечення надання транспортних послуг. Маючи на меті подолати збитковість місцевого громадського транспорту органами місцевого самоврядування м. Вінниці було прийнято рішення відмовитися від

послуг приватних перевізників та спрямувати частину бюджетних коштів на створення муніципального трамвайно-тролейбусного та автобусного парків. Попри чіткість та спланованість реформи, чіткий прорахунок навантажень та дослідження пасажиропотоків на перших етапах реалізації вона була не лише непопулярною, а й викликала значне суспільне невдоволення, а мешканці окремих мікрорайонів навіть організували демонстрації щодо відміни таких рішень. Однак, після проведення низки корегуючих впливів, після того як мешканці міста звикли до новоутвореної системи вдалося не лише оновити рухомий склад муніципального транспорту, а й забезпечити перевезення пасажирів згідно з чіткими графіками, а отриманий результат нині має досить високі оцінки мешканців міста.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Причинами, що зумовлюють невдачі при здійсненні реформ, є: неврахування ендогенного потенціалу та наявних архетипів; викривлення інформаційних потоків, за результатами якого може бути цілком відсутня інформація про стан реформованого об'єкта; невдачі у реалізації політик та непопулярність перетворень; тенденція до збільшення кількості та складності структур та масштабів завдань, що складно адаптувати до змінних умов; брак ефективного лідерства та навичок управління змінами тощо. Негативними наслідками зазначених факторів є:

- зростання складності адміністративних процедур (проблема перехідного періоду, обумовлена впро-

вадженням нових норм та процедур паралельно з існуючими, що знижує рівень прозорості та довіри до органів влади);

- ускладнення у координуванні діяльності структур (проблема нечіткого розподілу повноважень, наявність прогалин та дублювання, що виявляються на тлі неузгодженості діяльності розрізнених структур, що в сукупності не лише ускладнює, а й унеможлиблює досягнення намічених цілей).

Таким чином, основними загрозами для реалізації стратегічних пріоритетів є: брак відповідних управлінців та лідерів; нестача навичок щодо управління змінами; слабе управління ризиками; складність, розмір та амбітність перетворень; фрагментарність та нескоординованість дій; надмірна концентрація на підборі методів та процесі, незавершеність діяльності. А головною причиною непопулярності стратегічних перетворень є необхідність спрямування значних ресурсів впродовж тривалого періоду часу та відтермінованість кінцевих результатів, що в сукупності призводить до негативного суспільного сприйняття. По суті, зазначені загрози є притаманними не лише вітчизняній управлінській практиці, але наявні в Україні архетипи значно підсилюють та загострюють негативні вияви окремих з них.

Відтак, прагнення України до сталого розвитку на засадах конкурентоспроможності, поряд з іншим, невідкладно потребує реформування системи публічного управління на науково-обґрунтованих, методологічно апробованих засадах. А також розробки та впровадження нових

підходів до використання людського, економічного та природно-ресурсного, інших потенціалів держави, що надало б змогу забезпечити якісно новий рівень життя громадян України, що і складає предмет подальших наукових розвідок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020”: указ Президента України № 5/2015 від 12 січня 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html?PrintVersion>
2. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80/conv>
3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року / Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 року № 385 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>
4. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України “Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2018 році”. – К., 2018. – 1316 с.
5. *Sauer C., Gemino A. and Reich B. H.* (2007): “The Impact of Size and Volatility on IT Project Performance: Studying the factors influencing project risk” *Communication of the ACM*, November 2007, Vol. 50, № 11.
6. *Fishenden J. and Thompson M.* (2012): “Digital Government, Open

Architecture, and Innovation: Why Public Sector IT Will Never Be The Same Again”, accepted for publication in *Journal of Public Administration, Research and Theory*, 2012.

7. *Лесик О.* Архетипи та їх роль у розвитку вітчизняної моделі державного управління. Архетипіка і державне управління: виклики та ризики суспільної трансформації. – 2016. – С. 39–49.
8. *Федоренко Н. П.* Методологические проблемы совершенствования управления экономикой // *Вопросы философии*. – 1974. – № 6. – С. 3–15.
9. Оцінка громадянами ситуації в країні, ставлення до суспільних інститутів, електоральні орієнтації. Результати соціологічного дослідження. Дослідження проведене соціологічною службою Центру Разумкова з 21 по 26 березня 2019 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: razumkov.org.ua/.../otsinka-hromadianamy-sytuatsii-v-kraini-stavlennia-do-suspilnyk...
10. Оновлення регіональних стратегій задля забезпечення стабільного розвитку: аналітична записка / Нац. ін-т стратегічних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/region_strategy-26d31.pdf
11. Стратегія розвитку “Вінниця 2020”. Рішення Вінницької міської ради від 30.08.2013 р. № 1405 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vmr.gov.ua/Docs/default.aspx>

REFERENCES

1. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro strategiyu stalogo rozvytku “Ukraina – 2020” № 5/2015 vid 12 sichnya 2015 r. [Decree of the President of Ukraine About the Strategy of Sustain-

- able Development “Ukraine 2020” № 5/2015 dated January 12, 2015]. www.president.gov.ua. Retrieved from: <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html?PrintVersion> [in Ukrainian].
2. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy pro shvalennya koncepcii reformuvannya mistsevogo samovryaduvannya ta terytorialnoi organizacii vlady v Ukraini vid 1 kvitnya 2014 r. № 333-r. [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Approving the Concept of Reforming of Local Self-Government and Territorial Organization of Power in Ukraine dated April 1, 2014 № 333-p.]. zakon4.rada.gov.ua. Retrieved from: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80/conv> [in Ukrainian].
 3. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennya derzhavnoi strategii regionalnogo rozvytku na period do 2020 roku vid 6 serpnya 2014 roku № 385 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on Approval of the State Strategy for Regional Development for the period up to 2020 dated August 6, 2014 № 385]. zakon0.rada.gov.ua. Retrieved from: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF> [in Ukrainian].
 4. Analychna dopovid do Schorichnogo Poslannya Prezidenta Ukrainy do Verkhovnoi Rady Ukrainy “Pro vnutrishnye ta zovnishnye stanovische Ukrainy v 2018 rotsi” [An analytical report to the Annual Address of the President of Ukraine to the Verkhovna Rada of Ukraine “About the Internal and External Situation of Ukraine in 2018”] (2018) Kyiv. NISD [in Ukrainian].
 5. *Sauer C., Gemino A. and Reich B. H.* (2007): “The Impact of Size and Volatility on IT Project Performance: Studying the factors influencing project risk” Communication of the ACM, November, Vol. 50, № 11. [in English].
 6. *Fishenden J. and Thompson M.* (2012): “Digital Government, Open Architecture, and Innovation: Why Public Sector IT Will Never Be The Same Again”, *Journal of Public Administration, Research and Theory*, 6, 1–28. [pdfs.semanticscholar.org](https://pdfs.semanticscholar.org/8a2e/d5323b049323bcba64f4c44cfaebc5046c20.pdf) Retrieved from: <https://pdfs.semanticscholar.org/8a2e/d5323b049323bcba64f4c44cfaebc5046c20.pdf> [in English].
 7. *Lesyk O.* (2016) Archetypy ta ix rol u rozvytku vitchyznyanoi modeli derzhavnogo upravlinnya. [Archetypes and their role in the development of the national public administration model.] *Archetypika i derzhavne upravlinnya: vyklyky ta ryzyky suspilnoi transformacii. — Archetype and Public Administration: Challenges and Risks of Social Transformation*, 39–49 [in Ukrainian].
 8. *Fedorenko N. P.* (1974) Metodologicheskie problemy sovershenstvovaniya upravleniya ekonomikoj [Methodological problems of improving the management of the economy]. *Voprosy filosofii — Questions of philosophy*, 6, 3–15. [in Russian].
 9. Otsinka gromadyanamy situacij v krajni, stavlennya do suspilnyh instytutiv, elektoralni oriyentacii. rezultaty sotsiologichnogo doslidzhennya. Doslidzhennya provedene sotsiologichnoyu sluzhboyu Tsentru Razumkova z 21 po 26 bereznia 2019 roku. [Assessment by citizens of the situation in the country, attitudes towards social institutions, electoral orientation. Results of sociological research. The research was conducted by the sociological service of the Razumkov Center from March 21 to March 26, 2019.]. razumkov.org.ua. Retrieved from: razumkov.org.ua/.../otsinka-hromadianamy-sytuatsii-v

- kraini-stavlennia-do-suspilnyk.... [in Ukrainian].
10. Onovlennya regionalnyh strategij zadlya zabezpechennya stabilnogo rozvytku: analitichna zapyska. Nacionalnyj instytut strategichnyh doslidzhen [Updating of regional strategies for sustainable development: analytical note. National Institute for Strategic Studies]. www.niss.gov.ua. Retrieved from: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/region_strategy-26d31.pdf [in Ukrainian].
 11. Rishennya Vinnytskoi miskoi rady pro Strategiyu rozvytku "Vinnytsya 2020" vid 30.08.2013 roku № 1405 [The decision of the Vinnytsa City Council about Development Strategy "Vinnytsa 2020" dated August 30, 2013, No. 1405.]. www.vmr.gov.ua. Retrieved from: <http://www.vmr.gov.ua/Docs/default.aspx> [in Ukrainian].