

УДК 352.07(477.63)

Інтегрована модель системи управління інноваційним розвитком територіальних громад

І.А. ЧИКАРЕНКО

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Дніпропетровськ, Україна, E-mail: irina_chikarenko@ukr.net

Авторське резюме

У статті розробляється та комплексно обґрунтовується інтегрована модель системи управління інноваційним розвитком територіальних громад. Для формування інтегрованої моделі системи управління інноваційним розвитком територіальних громад пропонується підхід, який враховує особливості управління на рівні муніципальних утворень, специфіку умов, що створюються на тлі процесів децентралізації та об'єднання громад, розвитку програмно-цільового підходу, співробітництва громад, громадянських компетентностей їх членів, базується на підходах і моделях, запропонованих у наших попередніх дослідженнях за даною проблематикою. Для визначення функцій, які мають бути реалізовані інноваційним управлінням для отримання результату на основі наявного інноваційного потенціалу, досліджуваний процес представлено у трьохмірному просторі з координатами «інноваційний потенціал-процес інноваційного управління-інноваційний результат». Сформована таким чином інтегрована модель системи управління інноваційним розвитком територіальних громад забезпечує синергійний ефект управління через реалізацію відповідних функцій, а також надає цілісне уявлення про процеси, ресурси, інфраструктуру інноваційної діяльності, що формують інноваційний базис для розроблення відповідних стратегій розвитку.

Ключові слова: інноваційний розвиток, територіальна громада, інтегрована модель, інноваційний потенціал, інноваційні процеси, інноваційні результати.

An integrated model of the system of territorial communities innovative development management

I.A. CHIKARENKO

Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National
academy for public administration under the President of Ukraine,
Dnipropetrovsk, Ukraine, E-mail: irina_chikarenko@ukr.net

Abstract

The integrated model of the system of innovative development management of territorial communities is considered and . To form of the integrated model of the system of innovative development management of territorial communities it is offered to use the approach, which takes into account management features at the level of municipal units, specific of terms, which are created on a background of the processes of decentralization and association of , development of the program-oriented approach, collaboration of , civil competences of their members, based on approaches and models, offered in our previous researches on this problems. To determine functions, which must be realized an innovative management to receive the result on the basis of present innovative potential the investigated process is presented in three-dimensional space with co-ordinates «innovative potential – process of innovative management – innovative result». The integrated model of the system of innovative development management of territorial communities the effect of management through realization of the proper functions, and also gives the integral picture of processes, resources, infrastructure of innovative activity, that form an innovative for of the proper strategies of development.

Keywords: innovative development, territorial community, model, innovative potential, innovative processes, innovative results.

© І.А. Чикаренко, 2015

Постановка проблеми. Прагнення сучасної влади якнайшвидше стабілізувати ситуацію в країні, орієнтація на євроінтеграційні орієнтири інноваційного розвитку, а також на європейські стандарти та принципи публічного управління, зокрема на муніципальному (місцевому, регіональному) рівні все більше актуалізує потребу в підвищенні ефективності діяльності органів місцевого самоврядування з управління інноваційним розвитком територіальних громад.

Здійснюються намагання дослідників запропонувати підходи до розв'язання цієї проблеми. Так, С. Попов, досліджуючи системно-діяльнісні аспекти підвищення ефективності інноваційної діяльності в органі публічної влади [1, с. 75 – 86] та в системі органів публічної влади [1, с. 86 – 102], формує «загально системну модель державно-управлінської інноваційної діяльності», де як основну складову цієї діяльності визначає інноваційний процес, життєвий цикл якого складається з циклу створення інновації та циклу реалізації інновації. Окремо С. Попов виділяє управлінську складову, в якості якої розглядає управлінський процес. Поряд з даними складовими інноваційної діяльності окремими блоками С. Попов визначає:

- «забезпечувальну складову», основу якої складає інноваційний ресурс, ступінь готовності якого має вирішальне значення для успішної реалізації інноваційної діяльності;

- «види та способи супроводу» у сфері розвитку інноваційної культури, методологічного супроводу, технологічної підтримки (використання різного роду інформаційно-комунікаційних та соціальних технологій) тощо;

- «зворотний зв'язок» шляхом передачі інформації про наслідки впровадження інновацій та виникнення нових потреб розвитку через дихотомію «практика - наука» [1, с. 82 – 83].

Пропонована С. Поповим «загально системна модель державно-управлінської інноваційної діяльності», за твердженням автора, базується на необхідності цілісного оновлення системи органів публічної влади у рамках державно-управлінських реформ.

Мета дослідження полягає у фор-

муванні інтегрованої моделі системи управління інноваційним розвитком територіальних громад та її комплексному обґрунтуванні.

Виклад основного матеріалу. На місцевому рівні, враховуючи останні нормативні документи та дії сучасної влади щодо реформування місцевого самоврядування, бюджетної децентралізації, формування спроможних територіальних громад, їх об'єднання на добровільній основі та налагодження співробітництва, така «загально системна модель державно-управлінської інноваційної діяльності» може бути лише обмежено імплементована у тому вигляді, в якому вона пропонується її автором. Це пояснюється, зокрема, специфікою управління в муніципальних утвореннях та специфікою функціонування самих територіальних громад, тобто їх «подвійною» природою, де громада водночас є і суб'єктом, і об'єктом управління. Разом з тим, саме громада є ініціатором інноваційної діяльності, на її потреби мають розроблятися інноваційні проекти, вона ж є й споживачем результатів реалізації цих проектів. При цьому слід зазначити, що територіальні громади мають надзвичайно широке коло різноманітних потреб та інтересів, які одночасно можуть нею висуватися для задоволення. Також до специфіки управління в муніципальних утвореннях віднесено особливості взаємодії з суб'єктами зовнішнього оточення й можливості цілеспрямовано впливати на них [2].

Тому для формування інтегрованої моделі системи управління інноваційним розвитком територіальних громад пропонується підхід, який враховує особливості управління на рівні муніципальних утворень, специфіку умов, що створюються на тлі процесів децентралізації та об'єднання громад, розвитку програмно-цільового підходу, співробітництва громад, громадянських компетентностей їх членів, базується на підходах і моделях, запропонованих автором статті у попередніх дослідженнях за даною проблематикою [Моно].

Для визначення функцій, які мають бути реалізовані інноваційним управлінням для отримання результату на основі наявного інноваційного потенціалу,

досліджуваний процес представлено у трьохмірному просторі з координатами «інноваційний потенціал-процес інноваційного управління-інноваційний результат» (рис. 1). Розглянемо логічні площини, що створилися, й функції, що логічно породжуються ними.

Площина «інноваційний потенціал-інноваційний процес» презентує «вхід» системи й породжує, насамперед, процеси відтворення (формування, підтримка, нарощування) інноваційного потенціалу (інноваційно-процесна функція). Крім того, організаційна та управлінська підтримка інноваційного потенціалу вимагають створення відповідної інституціональної інфраструктури управління інноваційним розвитком (інноваційно-інфраструктурна функція).

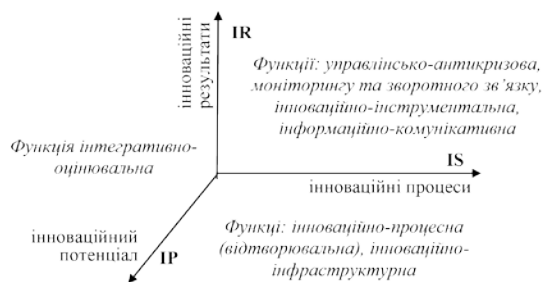


Рис. 1. Функції управління інноваційним розвитком територіальних громад, визначені на площинах трьохмірного простору

Координатна площина «інноваційні процеси-інноваційні результати», яка презентує складний перехід (процес) від «входу» системи до її «виходу» й отримання суспільно корисної цінності від інноваційного розвитку, вимагає реалізації декількох важливих функцій. По-перше, це інтегральна функція ризик-орієнтованого стратегічного управління (управлінсько-антикризова функція), у ході виконання якої власне і здійснюється управління зазначеним переходом. По-друге, враховуючи складність інноваційно-управлінських процесів, обов'язковим є реалізація функції моніторингу та зворотного зв'язку. По-третє, для виконання перших двох зазначених функцій природним є виокремлення функції інструментального забезпечення управління. По-

четверте, необхідним у нових умовах становлення громадянського суспільства і розвитку місцевої демократії стає також виконання функції комунікативного забезпечення управлінських інноваційних процесів (інформаційно-комунікативна функція).

У площині «інноваційний потенціал-інноваційні результати», яка презентує зміни (градієнт змін) «виходу» системи порівняно із «входом», необхідністю є реалізація функції інтегрального оцінювання ступеня використання інноваційного потенціалу й перетворення його в різноманітні суспільні блага, які у даному випадку виражаються як через прямий вплив, а саме: удосконаленням управління (застосування інноваційних управлінських підходів, методів, моделей, технологій тощо), так і через опосередкований вплив (підвищення рівня і якості життя громад).

Підхід до побудови моделі (рис. 2) передбачає, що визначені за змістом функції реалізуються у часі за відповідними етапами процесу інноваційного розвитку:

- етап формування потенціалу та інфраструктури інноваційного розвитку;
- етап формування ризико-орієнтованої стратегії та її реалізація;
- етап моніторингу та оцінювання.

Розглянемо більш детально процес управління інноваційним розвитком територіальних громад на кожному етапі через розкриття змісту послідовно виконуваних функцій.

Етап формування потенціалу та інфраструктури інноваційного розвитку.

Інноваційно-процесна функція. Як було показано раніше, основні процеси інноваційного розвитку територіальних громад «поглинаються» стратегією розвитку територіальної громади і в межах її здійснюються. Тому інноваційно-процесна функція, реалізацією якої розпочинається процес, полягає у формуванні інноваційного базису для розроблення стратегії розвитку територіальної громади. Результатом реалізації даної функції є абсолютні інновації (нові знання, які зумовлюють науково-технічний прогрес) та відносні інновації (адаптація характерних для економіки знань процесів, ресурсів, інфраструктури, передового до-

свіду та кращих практик, зокрема з реформування місцевого самоврядування). Реалізація цієї функції управління має бути орієнтована на забезпечення як створення, так і розповсюдження інновацій.

Важливішим інформаційним входом для реалізації інноваційно-процесної функції є існуюче становище зовнішнього середовища та його зміни, які можуть формувати або позитивний зворотний зв'язок, або негативний. Тобто середовище сприяє або ні інноваційному розвитку територіальних громад. Сучасна ситуація є перехідною від несприятливого зовнішнього середовища до позитивного. Реформи місцевого самоврядування, базовані на ідеології децентралізації влади, створюють потенціал і стимули розвитку громад. Це відбувається через процеси об'єднання територіальних громад, бюджетну децентралізацію, створення нормативно-правової бази співробітництва громад тощо. У таких умовах «попит» на інновації різних типів – від техніко-технологічних до управлінських і соціальних – безумовно зростає. Завданням органів місцевого самоврядування на територіях стає ініціація використання інновацій, сприяння залученню інновацій, їх акумулювання, тиражування.

Інноваційно-процесна функція безпосереднім чином пов'язана з системою цілеутворення при формуванні стратегій розвитку територіальних громад. Відомо, що цільовим базисом стратегічного вибору є визначення місії та стратегічного бачення розвитку. Стратегічне бачення як певна ідеальна модель, що відображає основоположні орієнтири розвитку територіальної громади, має базуватися не лише на реальних фінансово-економічних можливостях громади, а й на техніко-технологічних та управлінських можливостях розвитку, тобто презентувати не лише бажаний, а й можливий стан громади. Визначення таких можливостей спирається на наявний інноваційний (науково-технічний) потенціал. Тобто розвинутий інноваційний потенціал території є передумовою визначення реальних цілей, досягнення яких забезпечується рівнем його розвитку. Таким чином, наявний потенціал реально впливає на темпи розвитку громади через цілепокладання, зумовлюючи визначення більш чи менш

«напружених» цілей. Зазначимо також, що визначення цілей стратегій без урахування реального потенціалу їх досягнення породжує так звані ризики «поганих» цілей – вже на «березі» формування стратегії закладаються передумови невиконання нереальних цілей.

Інноваційно-процесна функція природним чином має підтримуватися іншими функціями управління інноваційним розвитком. Так, очевидним є зв'язок з інноваційно-інфраструктурною функцією для створення належної інституціональної основи інноваційної діяльності, забезпечення органічного зв'язку науки з практикою, створення конкурентного середовища у сфері інноваційної діяльності. Зв'язок з інноваційно-інструментальною функцією є необхідним, зокрема для здійснення бенчмаркінгу, у ході якого виконується порівняння з прогресивним аналогом, виявляються можливості запозичення передового досвіду та кращих практик, у тому числі зарубіжних. Бенчмаркінгова інформація створює базу для визначення й опрацювання напрямів формування й реалізації стратегії, у ході чого долаються слабкі місця в управлінні територіями, а рівень діяльності доводиться до передового. Взаємозв'язок інноваційно-процесної та інформаційно-комунікативної функцій полягає у необхідності комунікативної підтримки процесів формування інноваційного потенціалу передовим досвідом територіальних громад, який виявляється не лише через процеси бенчмаркінгу, а й за результатами функціонування таких сучасних форм електронної комунікації, як спільноти практиків місцевого самоврядування (детальніше – далі).

Інноваційно-інфраструктурна функція. Зазначена функція має завданням інституціоналізацію інноваційної діяльності на території, а результатом її реалізації є створення належної інноваційної інфраструктури території. Інноваційно-інфраструктурна функція має бути органічно пов'язаною з інноваційно-процесною функцією, а в часі вони здійснюються паралельно, підтримуючи одна одну. Очевидно, що інноваційна інфраструктура частково перетинається з ринково-підприємницькою інфраструктурою території, але містить у собі також струк-



турні одиниці, що належать до сфери публічного управління. До таких можуть бути віднесені відповідні підрозділи органів влади на території, науково-дослідні організації, освітньо-навчальні організації та центри з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, державні та міжнародні фонди з підтримки інновацій (у т. ч. венчурні), ресурсні центри та банки інновацій, проектні офіси, консультаційні та інформаційні агенції, юридичні фірми, агенції регіонального розвитку, громадські організації з місією сприяння запровадженню інновацій тощо.

Реалізація інноваційно-інфраструктурної функції передбачає створення спеціальних систем управління територіальним розвитком, наприклад, системи управління проектами регіонального розвитку [4], або системи підтримки проектів розвитку території [3], регіональної системи електронних комунікацій, регіональної системи дистанційного навчання на основі електронних платформ (Muddle, «Прометей» і т.ін.). Регіональні системи подібної спрямованості повинні, зокрема, створювати умови для реалізації таких нетрадиційних видів проектів регіонального розвитку, як парасолькові, касетні, в основі реалізації яких знаходяться процеси тиражування отриманих раніше прогресивних продуктів проектів, що представляють загальний інтерес для багатьох територіальних громад території [5].

У межах інноваційно-інфраструктурної функції здійснюється інституційне забезпечення запровадження нових механізмів управлінської діяльності. Слід підкреслити, що в сучасних умовах швидких змін та конкурентного ризиконасиченого середовища, створеного перенесенням підходів бізнес-менеджменту до публічного управління, розвиток місцевого самоврядування, підтримка високої конкурентоспроможності територіальних громад є неможливою без тісного контакту з наукою, що продукує нові знання та підходи, які трансформуються в прогресивні досягнення й передовий досвід. Проте, у вітчизняному місцевому самоврядуванні, яке розвивалося останнім часом в умовах дефіциту ресурсів та сти-

мулів розвитку, не сформувався стійкий запит на науку і впровадження інновацій.

Тому особливою є потреба у створенні науково-підтримуваної інфраструктури управління розвитком громад, для формування якої належну методологічно-організаційну основу презентує підхід потрійної спіралі, розглянутий раніше. Саме у межах описуваної функції природним уявляється інтеграція підходу потрійної спіралі з кластерними технологіями, на основі чого створюються результативні конкурентоспроможні структури, які є логічними за ринковою доцільністю об'єднання партнерів у межах виробничо-управлінського циклу і такими, що зміцнюють комерційну та конкурентну стійкість діяльності кожного з учасників. Такий підхід можна розглядати і як антикризовий з огляду на зміцнення становища бюджетних науково-дослідних організацій.

Важливим елементом у виконанні завдань інноваційно-інфраструктурної функції з використанням кластерних підходів є повноцінна реалізація напряму інноваційної діяльності, пов'язаного з створенням венчурних структур, змістом діяльності яких є виведення на ринок інноваційних продуктів, що супроводжується підвищеним ризиком. Саме в кластерних об'єднаннях забезпечується взаємна підтримка венчурної діяльності учасниками кластеру, які є взаємно-зацікавленими в інновації і розділяють ризики її впровадження, диверсифікуючі ризики.

Розвинута інфраструктура інноваційної діяльності забезпечує інвестиційну привабливість території, залучення додаткових ресурсів на підготовку та реалізацію інноваційних проектів у складі стратегій розвитку, акумулювання інноваційних ідей і формування банків інновацій у різних формах. За своєю суттю інноваційна інфраструктура території створює підстави для перетворення описуваної моделі управління інноваційним розвитком територіальних громад на партнерську, яка забезпечує виникнення синергетичного ефекту від співробітництва, взаємодії та взаємопідтримки суб'єктів розвитку території.

З огляду на таку різноманітність еле-

ментів і форм інноваційної інфраструктури провідною стає ініціатива органів влади на території та їх інтегруюча роль при реалізації описуваної функції.

Етап формування ризико-орієнтованої стратегії та її реалізації. Управлінсько-антикризова функція є провідною функцією управління процесом інноваційного розвитку територіальних громад з огляду на те, що саме у ході її реалізації здійснюється перехід від накопиченого інноваційного потенціалу до результатів, які презентують корисні зміни у середовищі та отриманий соціально-економічний ефект інноваційного розвитку. Як показано раніше у даній роботі, незважаючи на виокремлення такої категорії, як інноваційна стратегія, що має спеціальне значення, на практиці найбільш доцільно інноваційний процес реалізовувати у межах загальної стратегії розвитку системи (організації, території тощо).

Як відомо, формування стратегії передбачає, насамперед, визначення місії, стратегічного бачення, стратегічних пріоритетів. При цьому інноваційний характер розвитку забезпечується декількома шляхами. Перш за все, орієнтація стратегії на принципи сталого розвитку зумовлює застосування інноваційних підходів як техніко-технологічного (альтернативна енергетика, енергозбереження, електромобілі, екологічні системи захисту від забруднення середовища, системи електронних комунікацій, зокрема у сфері надання публічних послуг, smart-communities і т.п.) так і управлінсько-організаційного спрямування (стратегічна екологічна оцінка, ризик-орієнтовані стратегії на проектній основі, громадський моніторинг діяльності органів влади й управління, моделі-підходи самооцінювання діяльності, спільноти практиків і т.ін.). Далі, як було показано, інноваційність розвитку в стратегіях забезпечується урахуванням накопиченого потенціалу інновацій при цілепокладанні й визначенні планованого рівня основних цільових орієнтирів стратегії для забезпечення реальності й досяжності цілей. Крім того, з огляду на зміст стратегії, інноваційність розвитку створюється:

- по-перше, під час формування стратегії – шляхом перенесення необхідних

інновацій (техніко-технологічних та управлінсько-організаційних) до «діяльнісного» (практичного) опрацювання через систему цілей, тобто з огляду на встановлені глобальні цільові настанови (місія, стратегічне бачення, стратегічні пріоритети) - далі до системи стратегічних та операційних цілей;

- по-друге, під час формування проектів реалізації стратегічних пріоритетів, коли інновації кладуться в основу інноваційної ідеї (інноваційного задуму) проекту.

Такий взаємозв'язок уявляється абсолютно природним і логічним, є способом реалізації інноваційного потенціалу і отримання на цій основі суспільно корисного ефекту, а головне – доводить певну «штучність» поняття «інноваційна стратегія». Дійсно, будь-яка стратегія має бути інноваційною, тому що, на відміну від поточної діяльності, повинна надавати нову «якість» діяльності, тобто бути орієнтованою, переважно на розвиток, а не на функціонування. Акцентуємо також, що базування стратегічних цілей на інноваційному потенціалі зменшує ризики неякісних цілей і забезпечує підвищення антикризової спрямованості стратегій розвитку територіальних громад.

Особливістю управлінсько-антикризової функції є те, що саме у межах її реалізації здійснюється запобігання ризикам та реагування на їх виникнення. Це зумовлює підвищену важливість цієї функції. З огляду на підвищену складність її реалізація щільно пов'язана з інноваційно-інструментальною функцією.

Базовими посиленнями з реалізації управлінсько-антикризової функції, які обґрунтовані раніше у межах даної роботи, є таке:

- доцільність формування стратегії розвитку територіальної громади на проектній основі;

- можливість завдяки проектним технологіям заздалегідь на етапі формування стратегії аналізувати майбутні ризики (проектні) і планувати реакцію на них.

Поясненням цього є те, що технологія управління проектами передбачає при їх формуванні виконання проектного аналізу, в ході якого разом з іншими факторами аналізуються потенційні ризики

проекту, що має антикризовий контекст по відношенню до стратегії в цілому. За проектними технологіями через проектний аналіз вже на початковому етапі управлінського циклу досліджуються майбутні «проектні» ризики реалізації стратегії. На підставі цього для кожного проекту розробляються плани реакції на ризики, які можуть передбачати: ухилення від ризиків (часткова зміна змісту або цілей проекту, реструктуризація графіків виконання проекту та бюджету, системи комунікацій); диверсифікацію або страхування ризиків, їх переадресацію іншій стороні з переукладанням контрактів для перегляду компенсації рівня відповідальності за ризики; зменшення вірогідності настання ризиків, зокрема за рахунок зниження складності робіт та рішень, послаблення наслідків настання ризиків; прийняття ризиків та формування резервів на можливі втрати. Таким чином, підвищується готовність до випадків настання потенційних ризиків, яка організаційно оформляється формуванням у складі кожного проекту плану реагування на ризики. Отже, поєднання в рамках описуваної моделі стратегічних та проектних технологій забезпечує виявлення потенційних проектних ризиків при формуванні стратегії та планомірне управління ними протягом реалізації стратегії. Наслідком цього є набуття стратегією розвитку територіальної громади ризикорієнтованого антикризового характеру.

Інноваційно-інструментальна функція, якої ми вже торкнулися, реалізується і в інших (крім виявлення ризикогенної складової проектів і стратегії у цілому) аспектах підтримки виконання управлінсько-антикризової функції. Так, нові можливості застосування проектних технологій надає оновлена нормативно-правова база співробітництва громад [Закон про сп-во]. Мається на увазі, що серед форм співробітництва громад нормативно визначена така форма, як спільні проекти громад, а такі форми, як створення спільних об'єктів комунальної власності та створення спільних органів управління потенційно можуть реалізовуватися на проектних засадах. Отже, інноваційні управлінські технології (проектний підхід), підтримані інноваційною норматив-

но-правовою базою, відкривають змістовні передумови інноваційного розвитку, а саме: збільшується спектр альтернатив вибору стратегічних пріоритетів, різноманітність вибору проектів розвитку. Стає, наприклад, реалістичним і забезпеченим технологічно й нормативно формування кластерів, які можуть створюватися через таку легітимну форму співробітництва, як спільні проекти. Аналогічно результатом реалізації інноваційно-інструментальної функції може бути реалізація проектів створення інших інтегрованих, зокрема науково-технологічних структур: технопарків, бізнес-інкубаторів, технополісів, центрів трансферу технологій тощо. Тим самим реалізується зв'язок інноваційно-інструментальної функції з інноваційно-інфраструктурною функцією.

З урахуванням опису попередніх функцій управління інноваційним розвитком територіальних громад можна стверджувати, що інноваційно-інструментальна функція є «вузловою» для реалізації управлінсько-антикризової, інноваційно-інфраструктурної та інноваційно-процесної функцій, забезпечуючи їх органічний зв'язок і реалізацію як локальних, так і «спільних» завдань.

Інформаційно-комунікативна функція полягає у налагодженні системи комунікацій та обміну інформацією у процесах управління інноваційним розвитком територіальних громад і є наскрізною по відношенню до всіх етапів процесу управління інноваційним розвитком територіальних громад. За змістом основне призначення даної функції – формування та доведення до цільових адресатів інформації щодо наявних та потенційних (очікуваних) інновацій з метою врахування їх при плануванні перспективи і стратегічних намірів. До важливих засобів реалізації зазначеної функції відносяться цільові комунікативні заходи (конференції, круглі столи, дистанційні навчальні та наукові заходи). Особливу роль відіграє такий сучасний спосіб обміну інформацією, як спільноти практиків – форма проявлення спільної активності місцевих управлінців, добровільне віртуальне об'єднання професіоналів, залучених у спільну діяльність (з

пошуку нових ідей) або зацікавлених сторін задля обговорення (й вирішення) практичних проблем (частіше – на дистанційній основі через застосування електронних платформ). Для обміну інформацією застосовуються також інші засоби електронних комунікацій, які сьогодні об'єднують під рубрикою «smart communities». Певним чином примикає до вирішення завдань інформаційно-комунікаційної функції громадський моніторинг ходу реалізації стратегії, її поточних та кінцевих результатів і наслідків, який по суті є оприлюдненням певних важливих для виконання проголошених стратегічних цілей та пріоритетів, які досягаються в інтересах певної територіальної громади і з метою задоволення її колективних потреб.

Етап моніторингу та оцінювання.

Функція моніторингу та зворотного зв'язку. Моніторинг є функцією зворотного зв'язку й забезпечує дотримання запланованої «траєкторії» виконання стратегії розвитку через її коригування за необхідністю. Крім того, моніторинг інформаційно забезпечує виконання оцінювання результатів інноваційного розвитку. Моніторинг можна визначити як процес систематичного спостереження за дотриманням певних встановлених заздалегідь вимог до діяльності, який спирається на індикатори її успішності. З огляду на особливості процесу інноваційного розвитку першою особливістю даної функції є її наскрізний характер по відношенню до всіх етапів процесу. Тобто моніторингом, по-перше, слід відстежувати два його етапи, для управління на яких потрібне відповідне інформаційне забезпечення з метою коригування ходу подій (етапи формування потенціалу та інфраструктури інноваційного розвитку, формування ризико-орієнтованої стратегії та її реалізації). По-друге, на третьому етапі моніторингом формується інформаційне забезпечення оцінювання успішності процесу.

Другою особливістю даної функції є різні суб'єкти її реалізації. Так, на першому етапі (формування потенціалу та інфраструктури інноваційного розвитку) суб'єкта управління процесом у явному вигляді немає, він є колективним і розпороченим унаслідок великої кількості

структур-учасниць першого етапу процесу. Проте інформація щодо стану реалізації функцій першого етапу має бути відстежена й представлена в інтегрованому вигляді в органі місцевого самоврядування з метою здійснення можливого (в межах повноважень) впливу на процес, врахування в стратегічних намірах, врешті-решт – для уявлення реальної картини стану інноваційного потенціалу та інфраструктури території. Отже, налагодження моніторингу на першому етапі процесу складає окреме специфічне завдання для органу місцевого самоврядування. На нашу думку, це завдання може бути вирішено на засадах взаємодії суб'єктів за інтеграційними підходами потрійної спіралі, у ході чого може бути створений координаційний центр на кшталт проектного офісу.

У межах розглянутої особливості функції моніторингу та зворотного зв'язку зазначимо, що на другому етапі процесу суб'єктом реалізації функції у явному вигляді виступають виконавчі структури органу місцевого самоврядування, на які у традиційному випадку покладається відповідальність за формування й реалізацію стратегії розвитку території (адміністративно-територіальної одиниці). Завданням у цьому випадку є визначення сфер відповідальності за подання необхідної інформації та визначення індикаторів моніторингу.

Особлива роль у забезпеченні підконтрольності та підзвітності місцевої влади покладається сьогодні на громадський моніторинг. По відношенню до розглядуваного процесу йдеться, насамперед, про моніторинг громадськості запланованих результатів реалізації стратегії з огляду на задоволення потреб територіальної громади. Сьогодні вже накопичено достатній досвід застосування практик громадського моніторингу, які можуть бути запроваджені до діяльності органів місцевого самоврядування (звітні картки громадян, система показників громади, звіти за результатами опитування зацікавлених сторін та ін.).

Очевидно, що для цілей звітування громадськості моніторинг має розглядатися як первинна й попередня інформація на початкових етапах реалізації стратегії, коли про результати ще важко

говорити; що ж до завершальних етапів процесу, то моніторинг має бути органічно поєднаний з оцінюванням.

Інтеграційно-оцінювальна функція. Оцінювання будемо розуміти як процес, що реалізується на підставі інформації моніторингу й полягає у вимірюванні стратегічних досягнень і встановлення їх вагомості з використанням обраних критеріїв та індикаторів. Оцінювання успішності управління інноваційним розвитком територіальних громад пропонується здійснювати за двоаспектним підходом, в якому виділяються функціональна та цільова складові.

Функціональний аспект оцінювання полягає у визначенні рівня прирощення та ступеня використання інноваційного потенціалу території через індикатори, визначені за модифікованими проекціями збалансованої системи показників (BSC).

Індикатори, визначені за модифікованими проекціями збалансованої системи показників (BSC): показники прирощення інноваційного потенціалу за напря-

мами ресурсів, продукування інновацій, інфраструктура; показники ступеня використання інноваційного потенціалу, інноваційна активність (проекція «внутрішні процеси»); показники задоволеності членів територіальної громади (проекція «клієнт»); показники динаміки зовнішніх та внутрішніх інвестицій (проекція «фінанси»); показники динаміки підвищення кваліфікації персоналу, динаміки навчання персоналу, динаміки навчально-освітніх заходів (проекція «навчання й розвиток»).

За цільовим аспектом оцінювання визначається рівень основних показників сталого розвитку, які представляють собою «квантіфіковане» відображення комплексного результату будь-якого розвитку, зокрема інноваційного. Очевидно, що індикатори такого аспекту оцінювання знаходяться не під прямим, а під опосередкованим впливом управління, зокрема інноваційного. Тому бажано, аби до набору відповідних індикаторів обиралися ті, які мають найбільше відношення до стратегічних пріоритетів.

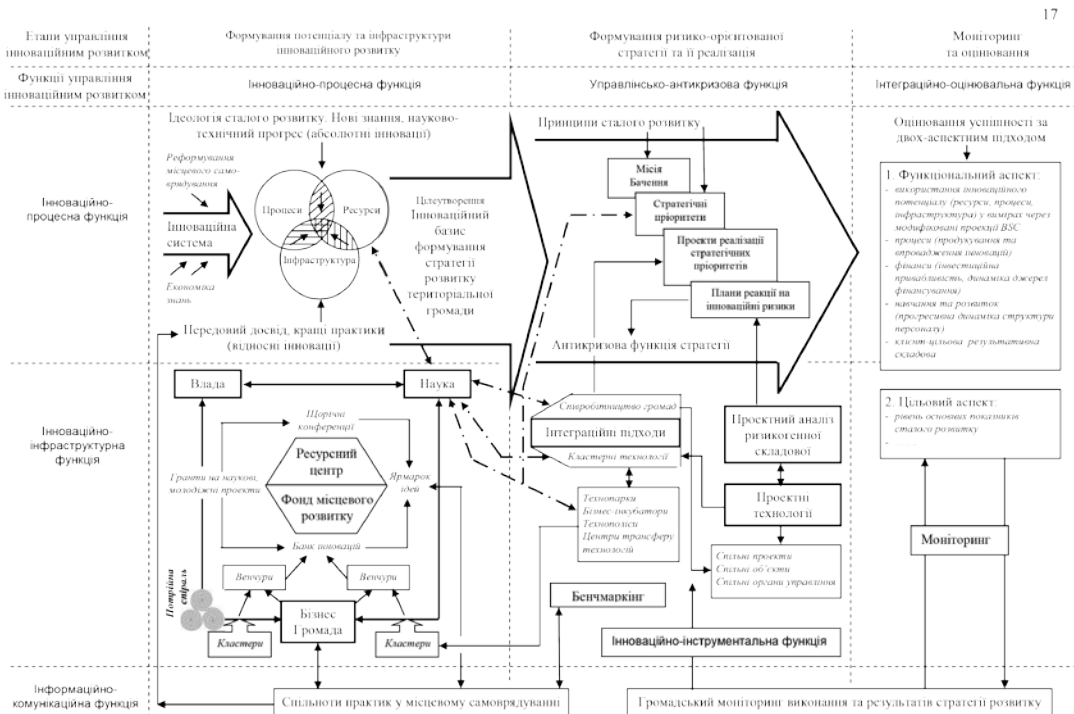


Рис. 2. Інтегрована модель системи управління інноваційним розвитком територіальних громад.

Значну роль у вирішенні завдань інтегративно-оцінювальної функції відіграють інформаційно-комунікаційна функція, а також процеси громадського моніторингу, які надають корисну інформацію для вимірювання та оцінювання.

Висновки. Сформована таким чином інтегрована модель системи управління

інноваційним розвитком територіальних громад забезпечує синергійний ефект управління через реалізацію відповідних функцій, а також надає цілісне уявлення про процеси, ресурси, об'єкти (інфраструктуру) інноваційної діяльності, що формують інноваційний базис для розроблення відповідних стратегій розвитку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Попов С. А. Державно-управлінські нововведення: теорія, методологія, практика, монографія / С. А. Попов. – О. : ОРІДУ НАДУ. – 2014. – 296 с.
2. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, О. Ю. Бобровська [та ін.]; за ред. Ю. П. Шарова. – К. : Атіка, 2009. – 404 с.
3. Шаров Ю. П. Проектний підхід в управлінні розвитком та співробітництвом укрупнених територіальних громад / Ю. П. Шаров, Д. Г. Безуглий // Державне управління та місцеве самоврядування: збірн. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ. – 2015.
4. Удод Є. Г. Проектний підхід щодо підсилення спроможності територіальних громад в умовах децентралізації / Є. Г. Удод // Аспекти публічного адміністрування. – 2015. – № 4 (18). – С. 6 – 13.
5. Безуглий Д. Управління регіональним розвитком на проектних засадах : магістерська робота на здобуття кваліфікації магістра держ. Управління / Безуглий Дмитро Георгійович; ДРІДУ НАДУ при Президентіві України. – Д., – 2014. – 88 с.
6. Чикаренко І. А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія / І. А. Чикаренко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2014. – 338 с.

REFERENCES:

1. *Popov S. A. Derzhavno-upravlins'ki novovvedennya: teoriya, metodolohiya, praktyka : monohrafiya (Public management innovation: theory, methodology, practice: a monograph).* – O. : *ORIDU NADU.* – 2014. – 296 p.
2. *Munitsypal'nyy menedzhment : navch. posib. (Municipal Management: teach. guidances).* – K. : *Atika,* 2009. – 404 p.
3. *Sharov Yu. P. Proektnyy pidkhdid v upravlinni rozvytkom ta spivrobitnytstom ukрупnennykh terytorial'nykh hromad (Project approach in the management and development spivrobitnytstom amalgamated municipalities) // Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya: zbirn. nauk. pr. – D. : DRIDU NADU. – 2015.*
4. *Udod Ye. H. Proektnyy pidkhdid shchodo pidsylennya spromozhnosti terytorial'nykh hromad v umovakh detseentralizatsiyi (Project approach to strengthen the capacity of communities under decentralization) // Aspekty publichnoho administruvannya. – 2015. – № 4 (18). – P. 6 – 13.*
5. *Bezuhlyy D. Upravlinnya rehional'nym rozvytkom na proektnykh zasadakh : mahisters'ka robota na zdobuttya kvalifikatsiyi mahistra derzh. Upravlinnya (Management of regional development on the basis of design, master thesis for obtaining the qualification of the master state. Management).* – D., – 2014. – 88 p.
6. *Chykarenko I. A. Formuvannya systemy upravlinnya innovatsiynym rozvytkom terytorial'nykh hromad : monohrafiya (Creating a system of innovative development of communities: monograph).* – D. : *DRIDU NADU,* 2014. – 338 p.

Чикаренко Ірина Аркадіївна – кандидат наук з державного управління, доцент Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29
E-mail: irina_chikarenko@ukr.net

Chikarenko Irina Arkadievna – PhD in public administration, associate professor Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public administration, office of the President of Ukraine
Address: 29, Gogol Str., Dnipropetrovsk, 49044, Ukraine
E-mail: irina_chikarenko@ukr.net