

М. Є. Черняк,  
аспірант кафедри політології та філософії, Харківський регіональний інститут  
державного управління Національної академії державного управління  
при Президентові України, м. Харків  
ORCID ID: 0000-0002-5832-4310

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.13.98

## ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ПУБЛІЧНОУПРАВЛІНСЬКИХ МЕРЕЖ

М. Cherniak,  
postgraduate student of Politology and Philosophy Department, Kharkiv Regional Institute for Public  
Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kharkiv

### FEATURES OF CREATION OF TERRITORIAL PUBLIC ADMINISTRATION NETWORKS

**Сучасна структурна перебудова державної системи влади створює відповідні виклики для країни та її регіонів, особливо це стосується модернізації публічного управління в контексті децентралізації та діяльності інститутів влади. Доведено, що застосування мережевого підходу на рівні публічного управління активізує певні трансформації у функціях та структурі держави, методах і технологіях управління, за рахунок чого виникає необхідність у зміні характеру професійної підготовки державних службовців. Визначено особливості, специфіку створення і діяльності територіальних публічноуправлінських мереж. Вдосконалено методичний підхід до управління територіальними публічноуправлінськими мережами в стратегічному контексті за рахунок виділення етапів послідовності його здійснення, що базується на результатах системного аналізу впливу факторів внутрішнього (організаційно-методичне забезпечення взаємодії у мережі) і зовнішнього середовища (макро- та макрорівень).**

**The current restructuring of governmental system creates appropriate challenges for the country and its regions, especially as regards the modernization of public administration in the context of decentralization and the activity of authority institutions. The article shows that the application of the network approach at the level of public administration activates certain transformations in the functions and structure of the state, methods and technologies of public administration, which necessitates a change in the nature of the training of civil servants. The features, specifics of creation and activity of territorial public administration networks are determined. Since the system of communication is based on the territorial public administration networks, it is suggested, when constructing them, to rely on the principles of interaction. The main features of interaction in such networks are the following: 1) the combined activity of several actors as a result of joint efforts (system component); 2) the interaction of network participants is formed in the presence of mutual responses (procedural component); 3) the basis of interaction lies in the system of interconnected social actions associated with the cyclicity of causation (situational component); 4) the coordinated activity between different types of subjects is based on constant external interconnections in accordance with their functions and mutual interest in communications (functional component); 5) the process of interaction should allow entities to exercise power and ensure the achievement of a certain goal of state policy (power component). The methodical approach to management of territorial public administration networks in the strategic context is improved through the allocation of stages of the**

**sequence of its implementation, which is based on the results of the system analysis of the influence of factors of the internal (organizational and methodological provision of interaction in the network) and the external environment (macro and micro levels).**

*Ключові слова: публічна влада, взаємодія, територіальні публічноуправлінські мережі, регіональний розвиток, багаторівневе управління.*

*Key words: public authority, interaction, territorial public administration networks, regional development, multilevel governance.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Сформовані в Україні організаційні механізми взаємодії між центральними і місцевими органами виконавчої влади характеризуються внутрішньою суперечливістю через неадекватний розподіл державних функцій та повноважень між органами влади, недосконалість визначення змісту та узгодженості цих функцій, складність міжбюджетних відносин. І хоча реформи йдуть, традиційна держава начебто зникає, що відображується у видозміненні її функцій та пріоритетів, трансформації природи влади, формування мережевого політичного простору, недостатній рівень загального та регіонального розвитку свідчить про необхідність поглиблення та обґрунтованості проваджуваних вдосконалень процесу державного управління. Якщо спиратись на аналіз особливостей переходу від ієрархічного управління до мережевих систем у світовій практиці, то можна зробити висновки, що передумовами цих процесів у більшості випадків стають затяжні кризи, у тому числі політичні, та неефективність і хаотичність державної політики, зокрема щодо регіонального розвитку. Територіальні публічноуправлінські мережі (ТПМ) тоді ставлять перед собою за мету мобілізувати знання, ресурси та зусилля соціально відповідальних громадян, структур громадянського суспільства, місцевої влади та приватного бізнесу, створюючи таким чином основу для спільного управління, встановлення характеру взаємовідносин між державними та недержавними інститутами.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Питанням модернізації системи державного управління присвячено наукові праці В. Бакуменка, Т. Бельської, В. Гриневич, В. Дзюндзюка, В. Єлагіна, Д. Кармишева та ін. Теорію та практику процесу децентралізації системи державного управління досліджували О. Босак, Б. Данилишин, М. Іжа, В. Козак, В. Мамонова та ін. Серед зарубіжних авторів, дослідження яких стали класичними у сфері науки публічного управління та регіоналізації, варто назвати Р. Аграноффа, М. Бевіра, В. Вільсона, Д. Осборна і Т. Геблера, К. Худа та ін. Проте в сучасних умовах реформування виникають нові проблеми, що вимагають вдосконалених підходів щодо

визначення особливостей забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів засобами державної політики. Одночасно у вітчизняній науковій літературі не вистачає комплексного аналізу характеру взаємного впливу змін територіальної організації влади та механізму регіонального розвитку з урахуванням специфіки мережевого підходу до публічного управління.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Базуючись на стані наукового вивчення проблематики реформування системи державного управління та місцевого самоуправління в Україні, за мету статті обрано обґрунтування напрямів модернізації територіальної організації влади у контексті регіонального розвитку з урахуванням особливостей створення територіальних публічноуправлінських мереж.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Регіоналізація, а саме визначення компетенції регіональних органів влади, набуває у сучасних наукових дискусіях особливого інтересу та актуальності. До цього кола питань відносять визначення місцезнаходження, контроль і використання державної власності.

Агранофф Р. стверджує, що подібна регіоналізація виборного органу влади потрібна з низки причин, серед яких [1]:

- потреба забезпечення базових послуг (пожежної охорони, житлового будівництва, водопостачання, санітарного контролю) в селах і селищах, що не можуть забезпечити себе цими комунальними послугами;

- необхідність забезпечення в регіоні діяльності служб, які діють не тільки на території визначеної адміністративної одиниці (наприклад, транспортного сполучення, програм підвищення професійної кваліфікації, освіти населення, закладів культурного розвитку та дозвілля);

- необхідність комплексного вирішення суто регіональних проблем, а саме: чистота повітря, озер і річок;

- необхідність комплексного підходу до економічного планування і регіонального економічного розвитку;

- потреба в наявності демократичного представницького органу влади на рівні між адміністративно-територіальною одиницею і державою;

- необхідність забезпечення швидкого надання послуг, наприклад, швидкої медичної допомоги і роботи правоохоронних органів;

- сприяння регіональному культурному розвитку, відпочинку і туризму;

— необхідність адміністративного управління наданням державних послуг з урахуванням особливостей регіону;

— потреба у наявності органу влади, що представляє державу, на нижчому рівні, ближче до населення.

У сучасних умовах будь-яка структурна перебудова державної системи влади створює відповідні виклики для країни в цілому та окремих її регіонів, особливо це стосується модернізації публічного управління в контексті децентралізації та діяльності інститутів влади у новому організаційно-управлінському механізмі публічної влади. Застосування мережевого підходу на рівні публічного управління активізує певні трансформації у функціях та структурі держави, методах і технологіях управління, за рахунок чого виникає необхідність у зміні характеру професійної підготовки державних службовців. Світовий досвід свідчить, що класична, вертикально організована система взаємодії суб'єктів всередині держави та з її основними стейкхолдерами обмежує можливості впровадження інноваційних технологій в практику управління та може стати причиною уповільнення соціально-економічного розвитку країни, її регіонів, окремих інститутів у силу високої динамічності та непередбачуваності зовнішнього середовища.

Поширення мережевих структур у демократичних державах змушує сферу примусового впливу на стратегії стейкхолдерів. Як зазначив В. Козак [2, с. 16], новий формат взаємодії між інституційно залежними учасниками демонструє ефективність непрямого, мотиваційного регулювання поведінки суб'єктів мережевих структур, значення налагоджених комунікацій, здійснюваних на відстані, а також ціннісних характеристик взаємодії, зокрема ділової репутації, іміджу тощо.

Оскільки у основі територіальних публічноуправлінських мереж лежить система комунікації, то доцільним вбачається при їх побудові спиратися на принципи взаємодії. Саме це поняття давно введено в науковий обіг та широко використовується у законодавстві та на практиці. Так, найбільш вдалим є визначення В. Котковського, який розглядає взаємодію як співпрацю суб'єктів соціальної дії на засадах координації із чітким збереженням правил гри (встановлених за згодою всіх зацікавлених сторін), але без переваги одного учасника процесу над іншим [3, с. 53]. Беручи до уваги попередні теоретичні розробки, для подальшого з'ясування механізму створення територіальних публічноуправлінських мереж, окреслимо таке. Основоютворюючими ознаками взаємодії є такі твердження:

1) взаємодія характеризується поєднаною діяльністю декількох суб'єктів, як результатом спільних зусиль. Залежно від мети вона може бути змушеною, добровільною, активною, інертною, постійною, епізодичною, але вона є завжди, оскільки втрата зв'язку в мережі є наслідком порушення єдності та цілісності системи (системна складова);

2) взаємодія учасників мережі утворюється за наявності взаємовідповідальних впливів (процесуальна складова);

3) взаємодія є системою взаємозумовлених соціальних дій, пов'язаних із циклічністю причинно-наслідкової залежності, за якої дії одних суб'єктів є одночасною причиною і наслідком відповідних дій інших суб'єктів (ситуативна складова);

4) взаємодія в мережі є погодженою діяльністю між різнотипними суб'єктами, яка ґрунтується на постійних зовнішніх взаємозв'язках відповідно до їх функцій і взаємній зацікавленості у комунікаціях (функціональна складова);

5) процес взаємодії має дозволяти суб'єктам реалізовувати владні повноваження, забезпечуючи виконання встановлених завдань та, як наслідок, досягнення певної мети державної політики (владна складова).

Слід також зазначити, що суб'єкти, залучені до мережевого врядування, різняться за відношенням до формальної влади, соціальних груп, громадського сектору, спрямованістю підзвітності, регіональним позиціонуванням, відповідальністю тощо. А отже, мережеві зв'язки, які встановлюються між такими суб'єктами, охоплюють різні види ресурсів, можуть бути слабкими чи потужними, формальними та неформальними, бути носієм адмінресурсу, мати різний ступінь відкритості та динаміки, бути зосередженими на вхідних параметрах або на результатах. Таким чином, мережева взаємодія може складатись з різних інструментів регулювання, функцій, галузевих проблем.

Спираючись на розробки К. Прована та П. Кеніса, можна стверджувати, що будь-які цілеорієнтовані мережі повинні мати відповідну систему управління, завданнями якої є залучення учасників мережі до колективних взаємодій, ідентифікація і вирішення конфліктних ситуацій, ефективний розподіл ресурсів. Вони виділили три типи управління мережами [6, с. 243]: самоуправління, централізоване та адміністративне управління. Розглянемо їх особливості більш детально.

Мережеве самоуправління є найбільш простою формою, при якій управління здійснюють учасники мережі на основі формально затверджених зборів, або частіше неформально — за рахунок взаємодії найбільш впливових учасників мережі.

Централізоване управління мережами передбачає концентрацію управлінських повноважень у одного члена мережі, тобто управління здійснюється головною організацією мережі. Часто така організація бере на себе управлінські витрати. Адміністративне управління мережами здійснюється спеціально створеною адміністративною структурою. Її завданням є забезпечення мережевої активності. На відміну від моделі централізованого управління, може формуватись невеликий штаб чи офісу, які не мають власних інтересів, окрім здійснення управління, а значить і не є самостійними членами мережі. У кожного типу є свої переваги, недоліки, а значить, у всіх є можливості для створення та розвитку ТПМ.

Також доцільно з'ясувати, чому саме міжорганізаційні мережі і їх спільна діяльність вписується у специфіку органів влади. Замість того, щоб керувати ієрархічно, зверху вниз, вони можуть брати участь у взаємних, пільгових і взаємодоповнюючих діях. Причиною такого рішення є ствердження, що мережі в кінцевому варіанті більш легкі та динамічні, ніж ієрархії. Коректним і загальноприйнятим визначенням, яке стосується мереж державного сектору, є таке "мережі — це структури взаємозалежності з участю декількох організацій, де одна одиниця не є просто формальною одиницею чи підлеглим. Мережі сприяють взаємодії, прийняттю

рішень, співробітництву та навчанню, надають допоміжні послуги та знання, пов'язані з проблемами, такі як визнані моделі взаємодії, загальні правила та організаційні форми, а іноді й спільна діяльність [5, с. 32]. Також існує думка, що мережеві організації управління більш ефективна порівняно з ієрархією та ринком, оскільки спирається не на моноцентричне підпорядкування, а поліцентричне узгодження інтересів [4, с. 49].

Українські органи публічної влади повинні зробити більше, ніж встановити себе як мережеві системи. Щоб вижити у сучасних умовах як частина органу, політичне місцеве самоврядування має звикнути до думки, що потрібно діяти як частина міждержавної мережі, адаптуватись і бути притаманним цьому. Враховуючи взаємозалежність, ця роль має вийти за межі пропаганди місцевих проблем і перспектив. Посадовці органів влади мають брати участь у політичній управлінській діяльності регіонального та опосередковано загальнодержавного рівня. Це вимоги сучасності, які обумовлюються такими тенденціями, як глобалізація та інтеграція.

Позитивну практику міждержавних і транскордонних мереж підтверджує досвід США, Німеччини, Великобританії, Італії. Одним із прикладів транснаціональної мережі сталого розвитку є міста для захисту клімату, які тепер називаються ICLEI. Зараз в цій мережі беруть участь понад 1000 місцевих органів влади, які займаються просуванням місцевих зусиль у боротьбі з кліматичними змінами. Все вказує на те, що ці мережі є природним розширенням внутрішнього регулювання, вони мають регуляторний експортний ефект і, що найважливіше, сприяють конвергенції політики шляхом побудови бюрократичних можливостей. Такі мережі можуть поліпшити внутрішнє регулювання і тим самим посилити ефективність та дотримання важливих угод.

Таким чином, поняття мережі включає в себе також широкі структурні можливості, з елементами, що утримуються зв'язками влади, обмінними відносинами та коаліціями на основі спільних інтересів.

Усі типи мереж мають певні характеристики: постійний або ідентифікований статус, регулярні зустрічі, визначену систему зв'язку, лідерів та учасників, цільові або робочі групи, формальну або неформальну структуру управління, конкретних партнерів та певну форму поділу праці (розподіл завдань). Формалізовані мережі, як правило, організовані в певну форму адміністративної організації і є суб'єктом внутрішньої влади і переговорів, а отже, включають політичні інтереси учасників і, таким чином, стикаються з власними типами політичної динаміки. Навпаки, неформалізовані мережі не мають такого формального правового статусу, як їх постійна присутність і діяльність, регулярні зустрічі, конкретні дії з вирішення проблем, веб-сайти, інформаційні бюлетені тощо. Зазвичай, такі структури важче розміщувати в каталогах або веб-сайтах, ніж тих, які були формалізовані. Отже ті, які не мають усталеного статусу, можуть виявитися однаково життєздатними органами.

Алгоритм визначення доцільності створення мереж для вирішення питань регіонального розвитку наступний. Існують причини (бар'єри), за наявності яких створення мереж не є обов'язковим або доцільним:

1) проблеми є незначними і легко вирішуються двосторонньому напрямі;

2) специфічність того, що координувати в мережеві діяльності, не є очевидними;

3) існує потенційне небажання партнерів до спільної діяльності або вони хочуть вирішувати питання чи діяти іншими способами;

4) відсутність найвищої адміністративної чи виконавчої підтримки (делегованих повноважень);

5) небажання партнерів витратити ресурси у обраному напрямі;

6) відмова від вирішення складних і потенційно конфліктних питань;

7) труднощі, пов'язані з оформленням, комунікаціями та відсутністю довгострокового зобов'язання тих, хто бере участь у взаємодії.

По суті, має бути високий рівень "коефіцієнту домовленостей" для подолання цих бар'єрів.

І, навпаки, є ознаки, які вказують на необхідність формування мережі. Серед них можна назвати такі основні:

1) члени широкої групи адміністраторів з різних секторів погоджуються, що проблеми є багатогранними, складними і потребуючими комплексного вирішення;

2) існує можливість для нового навчання, взаємного вирішення проблем, наявний потенціал для вирішення проблем різними способами;

3) можливо окреслити перелік завдань та зобов'язань для інституційного забезпечення процесу регіонального розвитку, який має довгострокову перспективу.

4) існує певний рівень взаємної поваги та готовності до обговорення, зростання і навчання;

Можливо, не всі ці умови повинні бути виконані негайно для формування мережі, але якщо не буде їх достатньої кількості, буде досить складно успішно організувати та управляти мережами.

Якщо прийнято рішення про створення мережі, тоді доцільним є розібратися з суттю управління нею. Основними мережевими принципами є такі:

1. Не всі мережі однакові. Деякі обмінюються інформацією, створюють потенціал партнерів, а деякі здійснюють коригування політики та / або програми. Деякі займаються більш, ніж одним з перерахованих напрямків.

2. Мережі не є ієрархічними, вони організовані таким чином, щоб поєднувати сучасні провідні бюрократії з добровільними структурами, подібними до організації. Ключовими є не офіційні лідери, а їхні чемпіони, неординарне бачення, технічні ядра та інші цінні співробітники. Вони в основному організовані навколо цільових і робочих груп, подібно до міждержавних цільових груп і дослідницьких груп, які виконують функції практичних спільнот.

3. Процес управління знаннями пов'язує мережу, оскільки він наближається до проблем мультиорганізаційної, багатонаціональної орієнтації. Найважливішою функцією цих громад є виявлення, організація та залучення до управління знаннями.

4. Мережі накладаються на ієрархії організацій-учасників. Вони впливають, але не контролюють, рішення органів внутрішніх справ. Основна робота державного органу продовжується далі.

5. Мережі збільшують загальнодоступність. У різній мірі вони допомагають багатьом організаціям брати

участь у виявленні проблем та обміну інформацією, виявляти існуючі знання, адаптувати технології, брати участь у управлінні знаннями, розвивати потенціал, розробляти спільні стратегії та програми, а також адаптувати політику та програми.

А отже, територіальні публічноуправлінські мережі можуть виконувати різні, іноді мультиспрямовані, функції. В них виникає гостра потреба у розподіленому керівництві, яке залучає багатьох учасників різних ролей, може навіть відмінних від тих, які ними виконуються в їх організації. Відкриття корисних знань є рушійною силою в цих структурах інформаційного суспільства. Такі мережі працюють паралельно з існуючими організаціями, і таким чином вони полегшують вирішення багатьох питань. І, нарешті, багатьма різними шляхами, ніж просто публічне вирішення проблем, мережі можуть бути важливими факторами для певних громадських зусиль у контексті забезпечення регіонального розвитку.

Обґрунтування і вибір стратегії розвитку ТПМ має спиратись на побудування дієвої системи її формування, що базується на результатах системного аналізу впливу факторів внутрішнього (організаційно-методичне забезпечення взаємодії у мережі) і зовнішнього середовища (макро- та макрорівень). Вплив цих факторів має розглядатись з урахуванням його двоїстої природи.

З одного боку, ефективність формування стратегії залежить від забезпеченості ТПМ кваліфікованим персоналом, інформаційними ресурсами, певною технікою та методиками, що необхідні для своєчасного і адекватного прийняття управлінських рішень, а з іншого — рівень розвитку та вид зв'язків обумовлюють спроможність до адаптації й здатність ТПМ впливати на фактори зовнішнього середовища за для забезпечення обраного напрямку регіонального розвитку. В стратегічному контексті важливими складовими процесу управління територіальною публічноуправлінською мережею виступають вибір стратегії розвитку взаємодії у мережі і стратегічний контроль.

Управління мережею в частині керування процесами взаємодії, може включати активацію мереж для вирішення конкретних проблем або питань (активація мережі), створення спеціальних організаційних заходів для підтримки взаємодії (зібрання), об'єднання рішення, проблеми та партії (брокерство), сприяння спільним діям (спрошення процедур) та управління конфліктами (посередництво та арбітраж).

Більшість науковці вказують на мету управління мережею як на процес, який включає відносну рівність і владу серед зацікавлених сторін, які поділяють головну місію, працюють у напрямку широкої перспективи або "погляд на цілепокладання", встановлюють спільні цінності, розвивають нові відносини, побудовані на довірі, і робота щодо системних змін. Тож слід розглянути всі можливості та загрози, визначити особливості стратегічного та інституційного контексту, в межах якого розвивається розв'язання проблеми, з'ясувати механізм координації між відповідними суб'єктами, визначення потреб і вимог, а також усунення конфліктів, зокрема через взаємне навчання у мережі. Все це доводить важливість стра-

тегічного підходу до розгляду складних мереж, як-от ТПМ.

Потреба у мережевому врядуванні виникає за наявності комплексних суспільних потреб, вирішення яких характеризується значним ступенем невизначеності. Формування мережних структур у публічному управлінні за для забезпечення регіонального розвитку обумовлено такими факторами:

- наявність складних соціально-економічних проблем, які неможливо вирішити силами одного суб'єкта та потреба у скоординованих колективних діях багатьох учасників;

- відносно висока взаємозалежність між суб'єктами, діяльність яких лежить площині визначеної проблеми;

- високий ступінь ризиків та невизначеності;

- існування усталеної складної структури взаємодії між учасниками, які, найімовірніше, мають власне бачення шляхів вирішення проблеми та власні інтереси;

- взаємодія у мережевому врядуванні є тривалою і динамічною;

- інноваційні рішення щодо регіонального розвитку можуть бути прийняті лише на основі взаємної довіри між учасниками.

У стратегічному контексті територіальні публічноуправлінські мережі підвищують потенціал керованості за рахунок своєї певних процесуальних властивостей та формування цілісного простору латентних зв'язків між учасниками, поступово підвищуючи легітимність, відповідальність та певну чутливість до змін середовища.

Управління в міжорганізаційних мережах нагадує в тій чи іншій мірі, організаційне управління. Зрештою, їх організують і управляють представники організацій, які мають значний досвід спільного використання. Виявлено на практиці, що стратегічні орієнтації мереж відрізняються за своїм первинним складом, і це обумовлено, насамперед, специфікою мережі, метою її створення. Так, неприбуткові комунальні мережі підкреслюють значимість "умовної координації", підприємницькі комерційні мережі організуються навколо цінностей ринкового сектора, тоді як мережі державного сектора в світовій практиці частіше організовані для управління ієрархічною дирекцією та активної координації. Змішані мережі, як припускає мають ґрунтуватися на сполученні та коригуванні цих управлінських заходів у певній "багатосекторальній трилемі", тобто бути готовими до потреби певної комбінації координації, ринків і ієрархій.

Важливо також підкреслити, що представники організацій у мережах все частіше діють як "відкриті організації", які проводять багато заходів (наприклад, грантові, контрактні, регуляторні), які також перетинаються та взаємовпливають на структурні межі відносин. Директори мереж, фахівці програм, місцеві виборні посадовці, керівники громадських організацій та співробітники приносять до мережі свої бачення та вміння працювати. У цьому сенсі вони привносять досвід роботи в якості зв'язківців і членів правління союзних організацій, послідовників оперативних процедур інших організацій, технічних і допоміжних працівників, а також користувачів знайомих методів організації (наприклад, складання бюджету та звітності). В цьому і буде головна конкурентна перевага та джерело синергічних ефектів.

Тому під час створення територіальної публічноуправлінської мережі необхідно виходити за межі цього досвіду, розробляючи структури, які утримують членів різномірних груп разом, щоб вони могли вирішувати взаємно визначені програми та стратегії, шукати і поширювати знання, а також визначати і вирішувати проблеми колективно. Це складний і перманентний процес, на якому має ґрунтуватись управління мережами.

### ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Висновки щодо специфіки створення та діяльності ТПМ такі:

1. Мережа (структура) не є єдиним засобом спільного управління.
2. Менеджери продовжують виконувати основну частину своєї роботи в ієрархії (їхніх домашніх організацій).
3. Залучення мережі приносить ряд переваг, які залучають зайнятих адміністраторів.
4. Мережі відрізняються від організацій (як і їхня оперативна структура), але не зовсім інші (оскільки організації стоять назовні).
5. Не всі мережі роблять привласнення їм політики та програмних коригувань у літературі.
6. Спільні рішення або угоди (від мереж і мереж) є продуктом певного типу взаємного навчання і адаптації.
7. Найбільш описовою і поширеною спільною діяльністю всіх мереж є їхня робота у сфері управління знаннями у державному секторі.
8. Незважаючи на дух співпраці та ауру розміщення у спільних зусиллях, мережі не мають проблем з конфліктами та владою.
9. Мережі мають свої спільні витрати (час, енергію, фінансові ресурси, програмний контроль), а також їхні переваги.
10. Мережі змінюють межі держави, але, як правило, лише найбільш маргінальні; в більшості випадків вони, здається, не замінюють державні бюрократії.

Ці ствердження мають практичне підтвердження і залишаються в основному дійсними, незважаючи на ще одне десятиліття мережевого досвіду. Буває, що позитивні очікування не завжди справдовуються, виникають складні конфліктні ситуації, але все ж таки такий інструмент як мережа є ефективною альтернативою бюрократичним структурам з усіма їх недоліками. Створення територіальних публічноуправлінських мереж вимагає високого професіоналізму, готовності і здатності навчатись і адаптуватись, шукати компроміси. Зрозуміло, що менеджери при цьому витрачають все більше часу на співпрацю, але вони також працюють у своїх структурах і стикаються з деякими витратами та з зовнішніми залученнями ресурсів, яке спирається на внутрішній попит. Але, незважаючи на певні складності у реалізації мережевого підходу в контексті публічного менеджменту, слід зазначити, що саме мережева діяльність має стати ядром багаторівневого управління (MLG) під час забезпечення регіонального розвитку. Це зумовлює потребу в подальших дослідженнях питань щодо розвитку концепції мереж в Україні.

### Література:

1. Агранофф Р. Порівняльні аспекти здійснення місцевого самоврядування як досвід, корисний для України // Законодавче забезпечення місцевого та регіонального розвитку (Виступ на конференції, 20 березня 2002 р., м. Блумінг, США). URL: <http://pdp.sirko.net.ua/analytics/local-government/965-63a-a5-visnyk> (дата звернення 07.06.2019 р.)
2. Козак В. Модернізація публічного управління на засадах мережевого підходу // Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. Вип. 1 (36). — С. 14—21.
3. Котковський В.Р. Участь місцевих органів влади у формуванні та реалізації державної політики: монографія. — Х.: Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2016. — 248 с.
4. Михайлова О.В. Политические сети: проблема эффективности и демократичности политических альянсов // Вестник Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2011. № 3. С. 44—58.
5. Klijn E.-H., Koppenjan J. F. Network Management and Decision Making in Network: A Multi-Aktor Approach to Governance, Paper presented to the Third International Research Symposium on Public Management (IRSPM III), Aston University Business School, Birmingham: UK, 1999. pp. 25—33.
6. Provan K., Kenis P. Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness // Journal of Public Administration Research and Theory. — Vol. 18. — № 4. — P. 229—252.

### References:

1. Agranoff, R. (2002), "Comparative aspects of realization of local self-government how experience useful to Ukraine is", *Zakonodavche zabezpechennia mistseвого ta regionalnogo rozvytku Legislative providing of local and regional development*, Blumington, USA, 20 March. URL: <http://pdp.sirko.net.ua/analytics/local-government/965-63a-a5-visnyk> (Accessed 7 June 2019).
2. Kozak, V. (2018), "Modernization of public management on the bases of network approach", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 1 (36), pp. 14—21.
3. Kotkovskiy, V. R. (2016), *Uchast miszevyh organiv vladу u formuvanni ta realizatsii derzhavnoi polityky Participation of local authorities in forming and realization of state policy*, Magistr, Kharkiv, Ukraine.
4. Mikhailova, O. V. (2011), "Political networks: problem of efficiency and democratic of political alliances", *Vestnik Moskovskogo universiteta*, no. 3, pp. 44—58.
5. Klijn, E.-H. and Koppenjan, J. F. (1999), "Network Management and Decision Making in Network: A Multi-Aktor Approach to Governance, Paper presented to the Third International Research Symposium on Public Management (IRSPM III)", *Aston University Business School, Birmingham: UK*, pp. 25—29.
6. Provan, K. and Kenis, P. "Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, no. 4, pp. 229—252.

*Стаття надійшла до редакції 24.06.2019 р.*