DOI: [10.32702/2307-2156-2019.11.31](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.11.31)

УДК: 352.93

О. В. Пурицхванідзе,
кандидат філософських наук, доцент кафедри менеджменту і логістики,
Одеська національна академія харчових технологій
ORCID: 0000-0002-3111-7274

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

О. Purtskhvanidze
Ph.D., Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Logistics

THE SPECIFICITY OF PLANNING THE ACTIVITIES IN THE LOCAL COMMUNITY LIFE

Статтю присвячено ключовим проблемам планування, а також виробленню практичних рекомендацій щодо активізації та підвищення ефективності даного процесу в межах територіальної громади. Проаналізовано основні існуючі підходи до проблеми планування, його стратегічні горизонти; фактори, що можуть прискорити та пригальмувати даний процес. Здійснено детальний огляд наукової літератури з даної проблеми. Автор аргументовано доводить, що місцеві спільноти в Україні мають, серйозний потенціал, однак він поки що нереалізований у повній мірі. Доведено, що процесі планування необхідно побудувати досяжний образ майбутнього стану справ у громаді спираючись при цьому на існуючий потенціал, ресурси, вміння, наявність зацікавлених членів громади. Побудова майбутнього образу спільноти має обов'язково включати стратегічний контекст: набір цілей, показників успіху, якостей, котрі є важливими для членів громади і дозволять говорити про досягнення необхідних змін. Підходяща термінологія в процесі планування є напрощуд важливою і несе у собі можливість створення бажаного ідейно-організаційного імпульсу осмислення майбутнього.

The article deals with the key issues of planning, as well as the development of practical recommendations for activating and improving the efficiency of this process within the territorial community. The main existing approaches to the problem of planning, its strategic horizons are analyzed; factors that can speed up and slow down the process. A detailed review of the scientific literature on this issue has been made. The author argues with good reason that the local communities in Ukraine have serious potential, but it has not yet been fully realized. It is proved that in planning it is necessary to build an attainable image of the future state of affairs in the community based on the existing potential, resources, skills of interested members of the community. Strategic planning of the future society is a rather powerful tool for its development. It is a synthesis of several important functions of social management, including modeling, comprehension, and coordination. Any planning is aimed at creating a certain achievable image of the future, which in the real development plan of the community should be detailed in detail. The

latter, in turn, plays a large role for the implementation of other managerial functions (control, stimulation, reanalysis). In any society, there are competing interests, needs, and expectations that require constant attention. Over the past few decades, a wide range of new community work methods have been developed and tested. They include new ways of people interacting, supporting positive initiatives, implementing useful projects. The community also has at its disposal skills, assets, resources and the ability to provide services. The task of local authorities is to determine which of the needs should be satisfied, the assets are strengthened, how much it will cost and where the resources will be found. Building a future community image must necessarily include a strategic context: a set of goals, indicators of success, qualities that are important for community members and allow us to speak about achieving the necessary changes. Appropriate terminology in the planning process is really important and carries the ability to create the desired ideological and organizational impulse to understand the future.

Ключові слова: громада; планування; успіх; ефективність.

Keywords: community; planning; success; efficiency.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У всьому світі зростає запит на участь людей у управлінні життям свого міста, села, або селища, а також у плануванні його розвитку та діяльності різноманітних структур: владних, громадських, підприємницьких. Все більше людей доходять до висновку, що активна участь в житті громади є єдиним способом отримати більш безпечне і заможне життя. За останні кілька десятиліть широкий спектр нових методик роботи в громаді були розроблені і апробовані. Вони включають нові способи взаємодії людей, підтримки позитивних ініціатив, реалізації корисних проєктів. Величезного прориву вдалося досягнути у боротьбі з бідністю саме на мезо- та мікрорівнях.

Одразу зазначимо, що в даній статті ми вживаємо терміни «територіальна громада» і «місцева» або «локальна спільнота» у якості синонімів. Територіальна громада вже сьогодні виступає важливим суб'єктом соціально-економічного розвитку України. Однак на сьогоднішній день можна констатувати, що її потенціал реалізовано далеко не повністю. В деяких областях країни ми можемо спостерігати виникнення депресивних регіонів, скорочення населення, його невисоку економічну активність і низький рівень життя. Через відродження громад, на нашу думку, буде розв'язано чималу кількість подібних проблем. Саме тому питання яким чином допомогти громадам зайняти чільне місце в соціально-економічному розвитку держави є напролюд важливим і, без сумніву, актуальним в наш час.

Яких здобутків можна досягти за внаслідок активізації розвитку територіальної громади? Західні експерти вважають, що співпраця та взаємодія з територіальною громадою може допомогти у вирішенні багатьох питань. Спробуємо охарактеризувати основні з них.

1. Реалізація власних проєктів. Можлива, якщо проєкти відповідають запитам громади і мають локальну підтримку.

2. Взаємодія з різноманітними організаціями. Надає змогу організаціям продемонструвати відповідальність перед громадою, а також створити зв'язки зі спільнотою та знайти агентів позитивного впливу, ідентифікувати та збудувати канали підтримки, навички і досвід, які організації зможе використати для реалізації майбутніх проєктів. 3. Розвиток самої громади. Реалізується через посилення місцевої самоідентифікації, відчуття спільності з громадою, підвищення життєвого рівня та покращення якості життя людей, надихання їх до волонтерства.

4. Залучення членів громади. Можливе через реалізацію персональних проєктів і задоволення особистих інтересів всередині них; забезпечення розвитку здібностей волонтерів, їх просування на керівні посади в місцевих органах влади (за наявності здібностей)[1, с.5].

Вищеописані напрямки передбачають активну, а не пасивну позицію членів громади, зацікавленість у досягненні певних результатів, активну взаємодію між представниками громади, налагодження широкої мережі горизонтальних та вертикальних взаємозв'язків. Якщо всередині громади існують неформальні лідери, непублічні (або й добре відомі) авторитети, котрі зацікавлені в розвитку територіальної спільноти, то можливе виникнення синергетичного ефекту, коли зусилля багатьох членів громади призводить до отримання напролюд відчутних результатів.

Стратегічний контекст в процесі планування теж має важливу роль. Фактично, він є сукупністю цілей, яких хоче досягти громада. Наприклад, у програмі розвитку спільноти одного з районів місцевого самоуправління у Західній Австралії Огаста-Маргарет Рівер його описано наступним чином:

1. висока якість життя, що дозволить отримувати радість як місцевим жителям району, так і його гостям, котрі цінують унікальність та дивовижність навколишнього середовища;

2.успішна громада з високим добробутом, а також різноманітними можливостями для її членів жити, навчатися, працювати і відпочивати;

3.різноманітність та безпека всередині громади;

4.добре організована, відповідальна і гнучка місцева влада, що забезпечує сильне, демократичне лідерство, яке в свою чергу ґрунтується на розумінні своєї місії та баченні майбутнього[2, с.8].

Люди приймають участь у розвитку громади через декілька основних каналів: сімейне життя, щоденну життєву активність та виконання громадських обов'язків. Коло осіб, з якими контактує той чи інший індивід, залежить від соціально-психологічного клімату в спільноті, рівня довіри у ній; соціальних практик, котрі можуть зблизити її членів. Далеко не всюди існує відчуття спільності всередині територіальної громади, тим більше – відчуття відповідальності за рідне селище чи місто. Саме тому слід вести мову про розвиток територіальних спільнот. У чому він має реалізовуватись? Напевно, відповіддю може бути перетворення територіальних громад з об'єкта управлінського впливу на суб'єкта впливу, котрий приймає активну участь в державотворенні і соціально-економічному розвитку країни.

Одним з найбільших викликів у сфері розвитку громади уявляється його стратегічне планування та подальша реалізація плану відповідно до розкладу. Розвиток громади і довготривалим процесом та складним процесом, який багато в чому детермінує результати, які можна буде досягти.

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. Дана тема практично не розкрита у вітчизняній науковій літературі, хоча на Заході дискутується дуже давно. Серед вчених, котрі приділили увагу проблемі планування процесу розвитку громади слід назвати К. Турку, Дж. Лоренцо, Дж. Вілануела, Л. Данцисінова, М. Гарадж, Б. Муртах, Дж. Борон, Чанг І, Дж. Сеоб Янг, М. Сонг, С. Фрейзер, М. Ройер. Окремі аспекти даної проблеми знайшли відображення у дослідженнях Б. Спрінґейта, С. Кейва, Й. Сearсі, Т. Мейоу. Досить розгорнуте дослідження було здійснено Дж. Волшем та С. Крейгом. Ці автори зосередились на взаємодії громади та соціальних інституцій[3]. М. Джеддес та Дж. Беннінгтон детально проаналізували питання локального партнерства та місця громад у ньому[4]. Досить глибоко принципи планування активності місцевих спільнот висвітлили у своїх працях Р. Г. Вілкінсон і К. Пікет[5]. М. Тейлор зробив значний внесок у вивчення реального втілення стратегії стабільного розвитку громад у сучасному світі[6]. Американський дослідник Дж. Гатто здійснив детальний порівняльний аналіз сутності громади та державних структур. Вчений дійшов висновку, що державно-політичні організації не потребують для своєї діяльності людини у всій її цілісності, а лише окремих її характеристик у розрізі деяких аспектів особистісної самоідентифікації. Цей неприродний стан фрагментації особистості, звісно, люди можуть прийняти на певних умовах. Організації вирішують натомість окремі людські проблеми, як правило, досить обмежені. Фрагментація, яка викликана зайнятістю у багатьох організаціях та адміністративних структурах підтримує цілісність особистості, породжує відчуття втрати контролю над власним життям[7, с.48]. Громада є на протиположності провідним структурам місцем, де люди стикаються один з одним в усій своїй особистісній різноманітності включаючи позитивні та негативні риси. Саме громада створює умови для підвищення рівня життя, пов'язаного із залученням кожного у суспільну справу. У громаді люди взаємодіють тисячами різних способів, а емоційна віддача від цієї взаємодії є багатоманітною[7, с.51].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідити ключові проблеми планування розвитку територіальних громад, виробити практичні рекомендації щодо їх вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. По перше, слід зазначити, що для того, щоб розвиток громади був ефективним, необхідно використовувати відповідну термінологію. Умовно ми назвемо її «термінологією розвитку». Її використання дозволяє висувати на порядок денний кроки, котрі сприяють колективній мобілізації, взаємодії з регіональними органами влади.

Зразком вірної методології може бути наступний приклад. Західні експерти наголошують, що планування майбутніх заходів та дій громади ґрунтується на чотирьох взаємопов'язаних процесах: 1. спільному визначенні напрямку розвитку (Co-determine); 2. спільному вирішенні основних стратегічних питань (Co-decide); 3. спільній розробці конкретних років (Co-design); 4. спільній реалізації розроблених планів (Co-delivery) [1, с.9]. Сама етимологія англійських слів вказує, що всі чотири процеси є взаємопов'язаними. Вони мають враховувати бажання більшості членів місцевої спільноти і тільки в такому випадку матимуть необхідний ефект. Як бачимо, сама термінологія підказує необхідний вектор розвитку громади.

Спільне планування надає місцевим громадам і групам добровольців нові можливості для здійснення впливу на стратегії, послуги та програми в інтересах своїх громад. Ефективність планування в громаді включає залучення громадських та добровільних груп. Вони наділені корисним потенціалом у вигляді:

- знання та розуміння потреб своїх громад;
- залучення добровольців;
- подання ідей і пропозицій;
- можливостей налагодження зв'язків з іншими спільнотами з метою максимізації впливу;
- знання того, як ради та інші органи приймають рішення, і вміння впливати на них;
- здійснення проєктів;
- можливість працювати в партнерстві з обраними представниками місцевої влади.

При виконанні будь-якої з вищеперерахованих функцій та обов'язків багатьом групам буде потрібна підтримка згуртованої спільноти, яка повинна здійснюватись на основі відповідного плану. Саме такий підхід використовується на Заході. На підтвердження цієї тези, розглянемо приклад розвитку громади м. Белфаст. У стратегії його розвитку зазначено, що центральну роль в у розвитку місцевої громади відводиться залученню людей у добровільні групи взаємодопомоги, забезпеченні інклюзивності та реалізації різних аспектів плану розвитку спільноти міста. Важливе місце у ньому займають питання здоров'я людей, додержання принципу рівності в сфері освіти, безпеки, добрих умов життя та фокусування на покращенні стану місцевої економіки. Остання повинна, на думку творців плану, працювати на благо усіх містян[8, с.20].

Власне, сам процес планування передбачає серйозний аналіз становища громади та її проблем. Такий аналіз дозволяє зосередитись на тому, що дійсно заважає розвитку спільноти. Серед іншого це такими факторами можуть бути:

1. Великі групи населення отримують послуги низької якості і в меншій мірі здатні формулювати свої потреби;
2. Громади втрачають наявні можливості для розвитку і поступово ізолюються від інших;
3. Люди всередині громади не можуть домовитися про пріоритети розвитку та визначитися з особами, які приймають рішення.
4. Волонтерської діяльності дуже мало, не вистачає кваліфікованих спеціалістів;
5. Державним органам важко взаємодіяти з людьми і спільнотою;
6. Люди активно мігрують в інші країни, регіони, міста;
7. Громада має слабку репутацію і не може залучити економічні інвестиції;

Там, де має існує плановий підхід до вирішення проблем, громада має набувати наступних характеристик:

1. Люди відчувають себе більш впевнено і здатні формувати більш високу якість свого життя.
2. Громади та їх лідери краще розуміють свої проблеми і те, як викликати позитивні зміни.
3. Спільнота має добрий імідж, активно привертає економічні інвестиції.
4. Молодь, яка отримала кваліфікацію і роботу, з більшою ймовірністю залишається в громаді;
5. Спільнота бере на себе більше відповідальності за розвиток своїх послуг, підприємств та економіки.
6. Люди мають більше можливостей і підтримки, щоб скористатися перевагами економічного зростання і зростання зайнятості в цілому[1, с.17-18].

У будь-якому суспільстві існують конкуруючі інтереси, потреби і очікування, що вимагають постійної уваги. У розпорядженні громади є також навички, активи, ресурси і можливість надавати послуги. Завдання місцевих органів влади полягає в тому, щоб визначити, які з потреб повинні бути задоволені, які активи укріплені, скільки це буде коштувати і де будуть знайдені ресурси.

Стратегічне планування майбутнього громади є досить потужним інструментом її розвитку. Воно уявляє собою синтез декількох важливих функцій соціального управління, серед яких можна назвати моделювання, осягання і координація. Будь-яке планування направлене на створення певного досяжного образу майбутнього, котрий у реальному плані розвитку громади повинен детально деталізуватися. Останній в свою чергу відіграє велику роль для реалізації інших управлінських функцій (контроль, стимулювання, повторний аналіз).

Американські дослідники Н. Вейтс та Дж. Брук запропонували здійснювати планування на основі наступних принципів. Розглянемо деякі з них.

Приймати обмеження. Ніяка громадська діяльність в сфері планування не може вирішити всіх існуючих соціально-економічних проблем. Однак це не повинно стримувати тих, хто береться за розв'язання питання планування діяльності громади, оскільки штучне введення бар'єрів та самоцензура ведуть до значного обмеження креативності.

Зрозуміти інтереси усіх членів громади. Досить багато енергії витрачається даремно у суперечках щодо того, хто повинен взяти участь в тій чи іншій справі. Часто активісти скаржаться на те, що деякі члени громади не проявляють активності, навіть, якщо у них є для цього усі умови і можливості. Необхідно зберігати терпіння, оскільки у кожної людини є свої пріоритети в житті і їх слід поважати. Якщо люди не беруть участь, то, швидше за все, тому, що вони раді дозволити іншим зайнятися цим, а самі вони хочуть зайнятися тим, що реально для них більш важливе.

Узгодити спільні правила. Всі основні зацікавлені групи повинні прийти до єдиного розуміння підходів до спільного життя та виразити їх у відповідних правилах. Особливо в громадах, де існують побоювання, наприклад, щодо того, що деякі групи будуть намагатимуться отримати певні переваги чи переваги. В такій ситуації вкрай важливо, щоб правила і кордони були чітко зрозумілі і узгоджені.

Бути чесними. Відкритість необхідна для висвітлення будь-якої діяльності. Люди, як правило, з великим ентузіазмом беруть участь у проєктах громади, якщо вони знають, що можна досягти певних позитивних результатів. Слід уникати прихованих намірів, що не зруйнувати довіру членів спільноти.

Йти в потрібному темпі. Поспіх може привести до проблем. З іншого боку, без визначення дедлайнів можна значно розтягнути будь-які організаційні процеси. Залучення досвідчених зовнішніх консультантів може прискорити, навпаки, прискорити їх, але часто за рахунок вірної реалізації місцевого потенціалу[9, с.12-14].

Як свідчить досвід таких розвинених міст світу, як Сінгапур та Сеул, територіальні спільноти можуть спиратися на локальні організації, котрі можуть слугувати мостом між командою планування та членами громади. Подібні структури

дозволяють скоординувати зусилля багатьох активістів та груп впливу у процесі прийняття стратегічних рішень [10, с.35]. Такий підхід уявляється раціональним у густонаселених регіонах світу.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі Таким чином, на основі вищевикладеного можна зробити наступні висновки:

1. Планування є базовим, ключовим процесом для ефективного розвитку громад;
2. В процесі планування необхідно побудувати досяжний образ майбутнього стану справ у громаді спираючись при цьому на існуючий потенціал, ресурси, вміння, наявність активістів тощо;
3. Побудова майбутнього образу спільноти має обов'язково включати стратегічний контекст: набір цілей, показників успіху, якостей, котрі є важливими для членів громади і дозволять їм відчувати позитивні зміни;
4. Громади і державні структури ґрунтуються на різних підходах до громадян і сприймають їх по-різному: громади вибудовують зі своїми членами взаємовідносини на цілісному сприйнятті людини і особистості; владні структури натомість зосереджуються на окремих рисах людей та вирішуються окремі їх проблеми;
5. Підходяща термінологія в процесі планування є напрочуд важливою і несе у собі можливість первинного структурування майбутнього;
6. Існують фактори, що можуть прискорити або загальмувати розвиток локальної спільноти. Можна зменшити вплив негативних факторів за допомогою застосування певних науково обґрунтованих принципів планування: врахування інтересів усіх членів громади; розуміння природи обмежень процесу планування; вироблення спільних правил; додержання відкритості та чесності, а також відповідного темпу впровадження планів.

Процес імплементації проекту (плану) розвитку громади, так само як і інші процеси, пов'язані з відродженням територіальних спільнот, можуть стати предметом подальших досліджень.

Список літератури.

1. Community Planning Toolkit. - London : Community Places, 2012. – 22 p.
2. Community development plan. A five year plan for strengthening and connecting the community. – Shire of Augusta Margaret River : Connected from Land to Sea, 2008. – 43 p.
3. Walsh J., Craig S. and McCafferty D. Local Partnerships for Social Inclusion? / J. Walsh, S. Craig and D. McCafferty. – Dublin : Oak Tree Press, 1998. – 287 p.
4. Geddes M. and Benington J. Local Partnerships and Social Exclusion in the European Union / M. Geddes and J. Benington. – London : Routledge, 2001. – 272 p.
5. Wilkinson R. G. and Pickett K. The spirit level: Why equal societies almost always do better / R. G. Wilkinson and K. Pickett. – London : Allen Lane, 2009. – 256 p.
6. Taylor M. Community participation in the real world: Opportunities and pitfalls in new governance spaces / M. Taylor. Urban Studies. – 2007. – № 42(11). – p. 297–317.
7. Gatto J. Dumbing us down: The Hidden Curriculum of Compulsory Schooling / J. Gatto. – Gabriola Island : New society publishers, 1992. – 106 p.
8. The Belfast Agenda Your future city Belfast's Community Plan. – Belfast : Belfast City Council, 2014. – 48 p.
9. Wates N. and Brook J. (2006). The community planning handbook / N. Wates and J. Brook. – London : The Urban Design Group, 2006. – p. 241.
10. Chang Yi & Yang Ja. Planning for Communities: Lessons from Seoul and Singapore / Yi Chang, Ja Yang. – Singapore : The Seoul Institute, 2017. – p. 105.

References.

1. Community Planning Toolkit. (2012), London, UK.
2. Community development plan. A five year plan for strengthening and connecting the community. (2008), Shire of Augusta Margaret River, Australia.
3. Walsh J., S. Craig and D. McCafferty. (1998), *Local Partnerships for Social Inclusion?* Oak Tree Press, Dublin, Ireland.
4. Geddes, M., and J. Benington (2001), *Local Partnerships and Social Exclusion in the European Union*, Routledge, London, UK.
5. Wilkinson, R.G. and Pickett, K., (2009) *The spirit level: Why equal societies almost always do better*. Allen Lane. London, UK.
6. Taylor, M. (2007). "Community participation in the real world: Opportunities and pitfalls in new governance spaces", In: *Urban Studies*, Vol. 42(11), pp. 297–317.
7. John Gatto. (1992), *Dumbing us down: The Hidden Curriculum of Compulsory Schooling*. New society publishers. Gabriola Island, USA.
8. *The Belfast Agenda Your future city Belfast's Community Plan*. (2014) Belfast City Council, Belfast, UK.
9. Wates, N. and Brook, J. (2006), *The community planning handbook*, The Urban Design Group The Prince's Foundation South Bank University, London, UK.
10. Chang Yi, Yang Ja. (2017), *Planning for Communities: Lessons from Seoul and Singapore*. The Seoul Institute, Singapore.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2019 р.