



УДК 353.071(477)  
doi: 10.15421/15201719

## Інформаційно-аналітичні засади побудови оновлених систем управління розвитком територіальних громад

О. Ю. Бобровська

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України,  
Дніпро, Україна*

Запропонований методологічний підхід до оцінювання процесів розвитку і системи управління ними являє собою інновацію, яка охоплює всі системи господарювання територіальних громад: соціальну, екологічну і економічну – як системної цілісності, і пропонує методологію збалансованого оцінювання системи показників процесів їх розвитку, організації і забезпечення їх плину з боку органів управління.

Розглянуті теоретико-методологічні засади формування інформаційно-аналітичної бази оновлення системи управління розвитком територіальних громад шляхом розгляду умов формування належного управління розвитком у т.ч. відсутність суперечностей між цілями розвитку громад, цілями формування процесів розвитку, між методами досягнення цілей і розподілом результатів, між рівнем упорядкованості, збалансованості і симетричності функціонування процесів розвитку в усіх системах територіальних громад, параметрами, змістом і процесною цілеспрямованістю управлінської діяльності всіх об'єктів-суб'єктів управління.

Системи управління територіальними громадами розглянуті в сутнісно-змістовному, організаційно-технологічному, соціально-економічному і правовому аспектах. Запропонована система показників і критеріїв оцінювання стану процесів розвитку систем і їх сукупного розвитку як цілісності територіальної громади. Доведена необхідність одночасного оцінювання результативності дії систем управління. Запропонована методологія комплексного оцінювання рівня розвитку процесів і впливу на нього систем управління. Сформовані алгоритм і моделі побудови інформаційно-аналітичної бази управління розвитком. Результати оцінювання призначаються для їх використання при розробці стратегій і планів розвитку територіальних громад і при розробці заходів щодо формування нових систем управління розвитком. Ознайомлення з результатами дослідження сприятиме формуванню інноваційних компетенцій органів місцевої влади, окремих державних службовців і практиків.

**Ключові слова:** розвиток; системи господарювання територіальних громад; процеси; сталість; збалансованість; комплексність; показники; метод оцінювання; інформаційно-аналітична база; організаційні моделі; система управління

## Information and analytical facilities in construction of updated systems of management by development of territorial communities

O. Y. Bobrovska

*Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National Academy of Public Administration  
Under the President of Ukraine, Dnipro, Ukraine*

The proposed methodological approach to the evaluation of development processes and management systems is innovation, which covers all systems of economic management of territorial communities: social, ecological and economic - as systemic integrity, and offers a methodology for a balanced assessment of the system of indicators of the processes of their development, organization and provision of their flow from The authorities.

The theoretical and methodological principles of formation of information and analytical base of updating of the management system for development of territorial communities are considered in the consideration of the

**Цитування даної статті:** Бобровська О. Ю. Інформаційно-аналітичні засади побудови оновлених систем управління розвитком територіальних громад / О. Ю. Бобровська // *Аспекти публічного управління*. – 2017. – Т. 5. – № 7. – С. 15-26. doi: 10.15421/15201719

**Citation of this article:** Bobrovska, O. Y., 2017. Informatsiyno-analitychni zasady pobudovy onovlenykh system upravlinnya rozvytkom terytorial'nykh hromad [Information and analytical facilities in construction of updated systems of management by development of territorial communities]. *Public administration aspects* 5, 7, 15-26. doi: 10.15421/15201719 (in Ukrainian).

**Received:** 04.07.2017

**Accepted:** 01.08.2017

conditions for the formation of proper development management including The absence of contradictions between the goals of community development, the goals of forming development processes, between methods of achieving goals and the distribution of results, between the level of orderliness, balance and symmetry of the functioning of development processes in all systems of territorial communities, parameters, content and process orientation of management activities of all object-sub Controls.

Management systems of territorial communities are considered in the essence-content, organizational-technological, socio-economic and legal aspects. A system of indicators and criteria for assessing the state of processes of systems development and their aggregate development as the integrity of the territorial community is proposed. The necessity of simultaneous evaluation of the effectiveness of the control systems is proved. The methodology of complex evaluation of the level of development of processes and influence on it of control systems is offered. The algorithm and models of construction of the information-analytical base of development control are formed. The evaluation results are intended for their use in developing strategies and plans for the development of territorial communities and in developing measures for the formation of new development management systems. Acquaintance with the results of the study will promote the formation of innovative competences of local authorities, individual civil servants and practitioners.

**Keywords:** development; management systems of territorial communities; processes; sustainability; balance; complexity; indicators; method of evaluation; information and analytical base; organizational models; management system

## **Информационно-аналитические основы построения обновленных систем управления развитием территориальных общин**

Е. Ю. Бобровская

*Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, Днепр, Украина*

Предложенный методологический подход к оценке процессов развития и системы управления ими представляет собой инновацию, которая охватывает все системы хозяйствования территориальных общин: социальную, экологическую и экономическую – как системную целостность, и предлагает методологию сбалансированной оценки системы показателей процессов их развития, организации и обеспечения их течения со стороны органов управления.

Рассмотрены теоретико-методологические основы формирования информационно-аналитической базы обновления системы управления развитием территориальных общин путем рассмотрения условий формирования надлежащего управления развитием в т.ч. отсутствия противоречий между целями развития, целями формирования процессов развития, методами достижения и распределения результатов, уровнем упорядоченности, сбалансированности и симметричности функционирования процессов развития во всех системах параметров, содержания и процессной целеустремленности управленческой деятельности всех объекто-субъектов управления.

Системы управления территориальными общинами рассмотрены в сущностно-содержательном, организационно-технологическом, социально-экономическом и правовом аспектах. Предложена система показателей и критериев оценки состояния процессов развития систем и их совокупного развития как целостности территориальной общины. Доказана необходимость одновременного оценивания результативности действия систем управления. Предложена методология комплексной оценки уровня развития процессов и влияния на него систем управления. Сформированы алгоритм и модели построения информационно-аналитической базы управления развитием. Результаты оценивания предназначаются для использования их при разработке стратегий и планов развития территориальных общин и разработке мероприятий по формированию новых систем управления развитием. Ознакомление с результатами исследования будет способствовать формированию инновационных компетенций органов местной власти, отдельных государственных служащих и практиков.

**Ключевые слова:** развитие; системы хозяйствования территориальных общин; процессы; устойчивость; сбалансированность; комплексность; показатели; метод оценивания; информационно-аналитическая база; организационные модели; система управления

**Постановка проблеми.** Процес реформування місцевого самоврядування суттєво розширює зміст та методи його діяльності і ставить нові вимоги до інформаційного забезпечення й обґрунтування управлінських рішень, застосування управлінських технологій і механізмів управління. Проблемою стає побудова рівнозначних організаційних структур управління, співставних з процесами життєдіяльності на територіях громад, які відповідатимуть вимогам до них з боку керованих об'єктів, а також необхідність підвищення результативності їх діяльності за рахунок синергізму між спорідненими і взаємопов'язаними процесами та управлінськими підрозділами.

До проблемних питань розвитку об'єднаних територіальних громад сьогодні прикута увага органів державної і місцевої влади України, багатьох українських учених і міжнародних організацій. Так, величезну допомогу новоствореним об'єднаним територіальним громадам у побудові і реалізації інфраструктурних проектів надають міжнародні фонди. Вже 10 років в Україні працює Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO), що надає технічну допомогу і сприяє покращенню комунальних послуг у селах Вінницької, Дніпропетровської, Івано-Франківської, Полтавської та Сумської областей. Технічну та фінансову підтримку 75 об'єднаним територіальним громадам України також надає П'ятирічна програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) Агентства США з міжнародного розвитку (USAID).

Формування концепцій сталого розвитку пов'язано із працями зарубіжних учених Джея Форрестера, Донелла Медоуз, Денніса Медоуз, Йоргена Рандерс, Михайла Месарович, Ауреліо Печчеї та ін. [8]. Проблеми пошуку шляхів і вирішення проблем сталого розвитку, формування теоретико-методологічних засад, обґрунтування стратегій і планів сталого розвитку, технологій і механізмів оцінювання й управління цим складним явищем розглядаються в працях Л.Г. Мельник, М.З. Згуровського, А.Г. Шапарь, В.М. Геєця, А.С. Гальчинського, В.С. Куйбіди, О.Л. Кузнецова, В. Карамушка, Б.Є. Патона, Є.М. Лібанової, Д.У. Олійник та багатьох ін. [4 – 7; 9 – 18].

Однак, незважаючи на багатоаспектні й

численні дослідження проблемних питань процесів розвитку, питання дієвого впливу на їх стан шляхом пошуку нових методів і систем управління й інформаційно-аналітичного забезпечення процесів розвитку залишаються недостатньо дослідженими і опрацьованими.

**Мета дослідження** – визначити, описати й формалізувати показники параметрів процесів розвитку територій регіонів; запропонувати метод їх аналізу і порівняння з результатуючими показниками їх плину з метою застосування результатів під час вибору заходів інноваційного збагачення потенціалу виробничо-господарських систем і гармонізації змісту, завдань і технологій системи управління розвитком.

**Виклад основного матеріалу.** Інтенсивність і результативність розвитку територіальних громад напряму пов'язані із станом розвитку виробничо-господарських процесів і ефективністю їх організації та ними. Управління процесами розвитку є надбудовою, на рівні якої здійснюються їх планування, проектування, організація і забезпечення плину.

Умовою створення належного управління розвитком територіальних громад є відсутність суперечностей між цілями процесів розвитку і цілями громади, між методами і мотивацією досягнення цілей і розподілом результатів. Розвитку сприяє узгодженість і підтримка впорядкованості, збалансованості і симетричності параметрів функціонування процесів розвитку в усіх системах громад, а також гармонізація їх зі змістом процесної цілеспрямованої управлінської діяльності в усіх об'єкт-суб'єктах громади, влади і працюючого населення.

Розвиток громади як складне явище не може бути стихійним. Програмування і планування його бажаних результатів повинно починатися з визначення, характеристик, проектування параметрів процесів і співставлення їх з можливостями підтримки з боку системи управління. Дії цієї системи повинні спиратися на глибокі знання і розширення інформаційно-аналітичної бази стану процесів розвитку, об'єктів систем і господарюючих суб'єктів управління розвитком. У системі управління визначаються чинники впливу і їх раціональне поєднання, обґрунтовані цілі й напрями розвитку, а також належний організаційно-управлінський супровід їх реалізації. Безумовно сама система управління повинна

також мати належний рівень розвитку. Його досягнення вимагає від складових системи управління належної якості, досконалості, співставності і навіть вищого рівня розвитку керованих процесів.

Характеристики системи управління як інтегрованого інструменту суб'єкта управління розвитком територій доцільно розглядати в таких аспектах: сутнісно-змістовному, організаційно-технологічному, соціально-економічному і правовому. Сутнісно-змістовний аспект характеризує управління як систему управлінських компетенцій і інтелектуально-творчих можливостей влади, соціально активного населення і суб'єктів господарювання стосовно раціонального використання наявних ресурсів, формування і забезпечення плинних процесів розвитку виробництва товарів, продукції і послуг для задоволення потреб населення без шкоди навколишньому середовищу для забезпечення природних ресурсів.

З огляду на організаційно-технологічні аспекти система управління являє собою сукупність функцій і завдань нормативно-правових положень, їх інституціалізацію, управлінські технології, комунікативні зв'язки, форми організаційної діяльності, механізми контролю і регулювання якості плинних процесів як керованих об'єктів і інформаційно-аналітичну базу для прийняття рішень.

Соціальний механізм системи управління розглядається як соціально-економічне, громадянське, соціокультурне і духовне середовище простору існування громади, в якому формуються і реалізуються ідеологія, завдання, програмування і забезпечення розвитку, здійснюються соціально-економічні, техніко-технологічні та інші трансформаційні перетворення і різні види зрушень громади в просторі її існування.

Політико-правова складова системи управління як об'єкта управління процесами розвитку обумовлює потребу в застосуванні до них системного і процесного характеру управління.

Процеси, які формуються в територіальних системах регіону, можна поділити на управлінські, фінансові, виробничі, маркетингові та багато інших. Головними з них є управлінські процеси. Процеси управління являють собою серію послідовних етапів, фаз, кроків реалізації управлінської діяльності шляхом використання управлінських

технологій, методів, інструментів, механізмів формування, побудови підтримки і коригування параметрів процесів розвитку різної природи і галузевої специфіки. Це здійснюється шляхом їх ідентифікації з цілями розвитку без порушень фундаментальних законів у системі природа – суспільство. У територіальних громадах процеси розвитку спрямовані на вирішення всіх економічних, соціальних, екологічних і загальнолюдських проблем, що передбачає здійснення відповідних видів діяльності для задоволення постійно зростаючих потреб населення. Усе це обумовлює постійну увагу до вдосконалення системи управління і процесів, які в ній відбуваються.

Оновлення систем управління територіальними громадами здійснюється залежно від покладених на них функцій і вирішуваних завдань. Органи управління впливають на процеси розвитку громад в усіх системах шляхом їх сировинно-матеріального живлення, планування і регламентування плинних, унормування витрат, корегування в разі відхилень результатів у їх підсистемах: ресурсопостачання, інфраструктури, виробничих і невиробничих сферах, соціальної, фінансовій, управлінській та ін. Дія управління спрямовується на своєчасне й систематичне забезпечення процесів розвитку, підвищення їх ключових якостей і параметрів. Останні в умовах економічних криз чи небезпек, соціальних і економічних збурень можуть загубити свої властивості до розвитку. Організаційно-управлінський вплив на рівень розвитку реалізується шляхом оптимального проектування й підтримки обґрунтованих параметрів процесів за показниками їх сталості, збалансованості і комплексності та організації функціонування й управлінського супроводу плинних процесів у внутрішньогосподарському середовищі системних складових територіальних громад. Характеристики, фактори і показники сталості, збалансованості і комплексності процесів розвитку, що забезпечують їх якість і рух, розглянуті автором у попередніх працях [1 – 3].

Визначити необхідну силу впливу системи управління на прискорення розвитку громад можна шляхом покрокового нагромадження інформації про стан процесів розвитку, результати їх плинних і відповідного аналізу й оцінювання, а саме:

– оцінювання сталості, збалансованості і

комплексності процесів розвитку за встановленими показниками і характеристиками в економічній, соціальній і екологічній системах територіальних громад (рис. 1);

– оцінювання результативності плинності процесів за певний період часу, досягнутої за рахунок потужності й інноваційності їх управлінського супроводу і сили управлінського впливу (рис. 2);

– порівняння результатів оцінювання досягнутого рівня сталості процесів розвитку із рівнем досягнення (нарощення) показників соціально-економічної та інших видів діяльності (рис. 3).

Для вимірювання показників доцільно використовувати індекси як відносні параметри стану, плинності і результативності процесів розвитку. Індексний метод ґрунтується на тому,



Рис. 1. Логіко-змістовна модель формування інтегрованої оцінки розвитку процесів економічної, екологічної і соціальної систем територіальних громад за критеріями їх сталості, збалансованості і комплексності

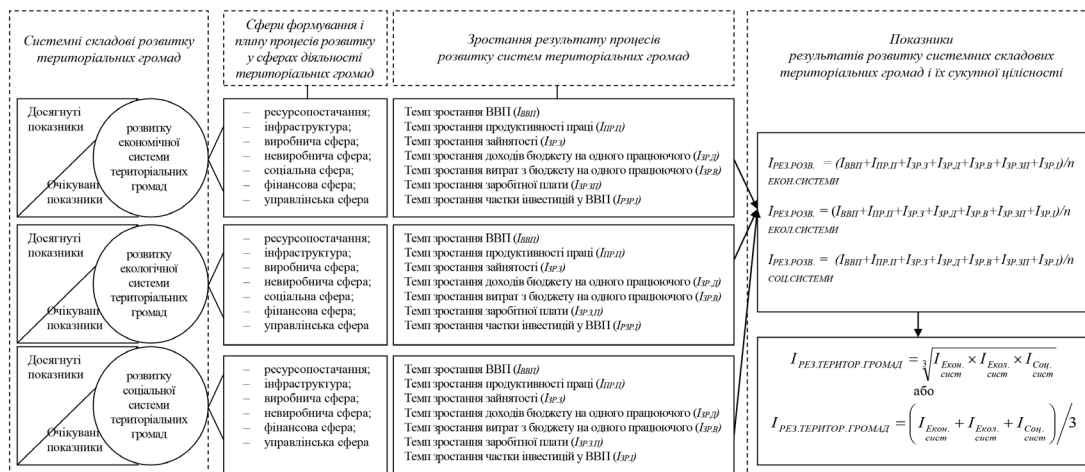


Рис. 2. Модель оцінювання сталості, збалансованості і комплексності розвитку територіальних громад



що кожний показник параметрів базового чи запланованого рівня процесу розвитку, обчислений в абсолютних величинах шляхом співставлення його попереднього стану чи рівня зміни з існуючим, легко переводиться у відносну величину – темп зростання, приріст чи інші будь-які зміни показника.

На першому етапі технологія отримання кінцевих результатів розвитку економічної, соціальної і екологічної систем і їх цілісності здійснюється за алгоритмом оцінювання досконалості проектування процесів розвитку (див. рис. 1). Рівень розвитку розраховується також в індексах, який ілюструє розвиток територіальних громад за їх окремими системами і громади в цілому.

Розраховані локальні й інтегральні показники процесів розвитку, з одного боку, вказу-

ють на їх стан і рівень, а з іншого – дозволяють надати кумулятивну оцінку результатів керуваності процесів з боку органів місцевого самоврядування. Другим кроком етапу стає порівняння показників існуючого рівня розвитку процесів з його бажаним, унормованим чи стратегічно визначеним рівнем кожного окремого процесу і їх сукупності за інтегрованим індексом.

На основі результатів аналізу виникає можливість визначити і більш обґрунтовано підійти до проектування і запровадження науково-технічних інноваційних заходів і проектів удосконалення процесів у техносфері систем територіальних громад і їх необхідної структурно-технологічної реструктуризації.

На основі результатів аналізу виникає можливість визначити і більш обґрунтовано

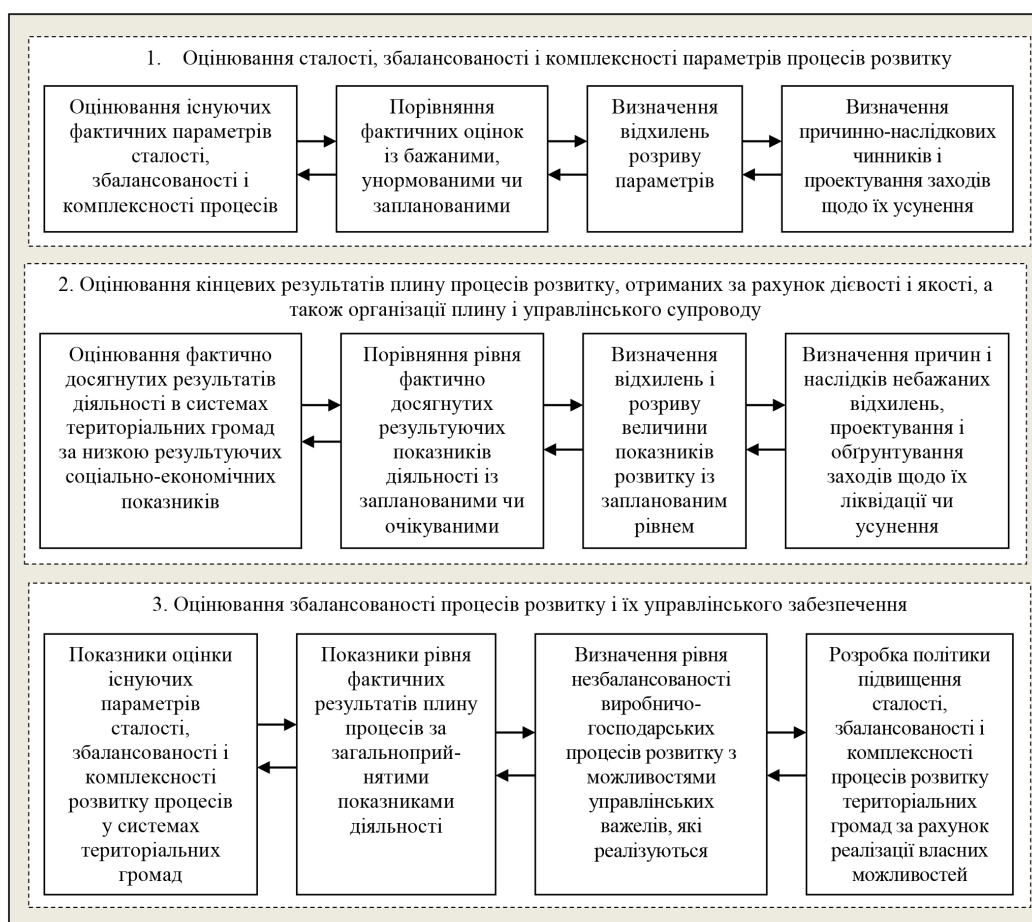


Рис. 3. Модель оцінювання сталості, збалансованості і комплексності досягнутого рівня розвитку процесів

підійти до проектування і запровадження науково-технічних інноваційних заходів і проектів вдосконалення процесів у техносфері систем територіальних громад і їх необхідної структурно-технологічної реструктуризації.

Аналіз ефективності управлінського впливу на результативність плину процесів розвитку доцільно здійснювати за загальноприйнятими абсолютними і відносними показниками результатів діяльності економічної, соціальної і екологічної систем, які узагальнюються в місцевій, регіональній і державній статистиці. Ними можуть бути обрані кінцеві результати процесів у сферах ресурсопостачання (водні, енергетичні, матеріальні ресурси), інфраструктурні, виробничі, невиробничі, фінансові та управлінські. У цих показниках повинна відображатись насамперед якість результатів діяльності під впливом управління. Запропоновані показники і методи оцінювання наведені на рис. 2.

Ступінь відповідності між рівнем розвитку процесів і досягнутими за їх допомогою результатами визначається шляхом розрахунку відхилень збалансованого і фактично досягнутого рівня показників економічної, управлінської та інших видів діяльності територіальних громад від запланованого чи очікуваного (рис. 3). За наявності небажаних відхилень робиться висновок про недостатню ефективність діяльності систем управління і необхідність підвищення управлінського потенціалу.

Оцінювання досконалості і сталості процесів розвитку й ефективності здійснюваного впливу на якість їх плину з боку систем управління здійснюється покроково в трьох зрізах за нижченаведеними схемами:

- оцінювання сталості, збалансованості і комплексності параметрів процесів розвитку;
- оцінювання кінцевих результатів плину процесів розвитку, отриманих за рахунок дієвості, якості і організації плину й управлінського супроводу;
- оцінювання збалансованості процесів розвитку і їх управлінського забезпечення.

Слід зазначити, що, незважаючи на досить високу трудоемність оцінювання стану розвитку територіальних громад і визначення причин та наслідків небажаних відхилень, результати оцінювання відображають лише миттєвий зріз цього явища у визначений період часу, оскільки процеси розвитку постій-

но перебувають у динамічному русі. Тому динамізм цього явища, його нелінійність, ймовірність, багатобічність, вплив зовнішніх факторів, характерні риси й тенденції слід урахувувати в усіх планах і проектах подальшого розвитку.

Визначення ступеня незбалансованості й асинхронності рівня розвитку виробничо-господарських процесів з рівнем їх організації й обслуговування з боку органів управління дозволить підтримувати гомеостаз між їх складовими, передбачати і розробляти заходи щодо запобігання відхилень, визначати перелік необхідних компетенцій, розробляти заходи для підвищення економічної, адміністративної та соціальної відповідальності.

Запровадження концепції сталості, збалансованості, комплексності і процесно-інноваційного управління розвитком територіальних громад потребує на цьому рівні внесення відповідних змін у систему обґрунтування управлінських рішень з метою переорієнтації їх на цілі розвитку, використання принципів, методів і механізмів управління сталістю розвитку в програми, плани і проекти розвитку. Модель формування й удосконалення організаційної схеми управління сталим, збалансованим і комплексним розвитком процесів і систем територіальних громад (рис. 4) викремлює послідовність дій щодо управління розвитком і ілюструє логіку визначення диспропорцій у системах розвитку територій у сферах застосування заходів щодо їх усунення. Це дозволяє визначити зміст програм і планів розвитку, поле управлінської діяльності, форми і зміст реалізації управлінських заходів, сформуувати у виконавців ідеологію і віру в досягнення сталого, збалансованого і комплексного розвитку за максимально короткий період.

Вплив сформованості й упорядкованості параметрів стійкості, збалансованості і комплексності процесів розвитку і здатність органів місцевої і виконавчої влади територій регіонів до управління просторово-територіальним розвитком повинні забезпечуватись системою управління. Її дія спрямовується на підвищення ключових якостей і параметрів систем, які в умовах економічних криз чи небезпек, під час соціальних і економічних збурень можуть загубити властивості до розвитку.

При оцінюванні рівня розвитку досягнуті

значення його показників слід розглядати як характеристики стану і рівня розвитку існуючого в територіальних громадах «фундаменту» розвитку, створеного раніше, групуючи їх за складовими:

– наявний стан усіх видів процесів розвитку систем, їх характеристики, параметри, якість і рівень розвитку;

– стан і вплив управлінського потенціалу на процеси розвитку, за допомогою якого ресурси процесів у територіальних громадах трансформуються в нову якість під впливом дії визначених факторів і збільшують обсяги і якість продукції, товарів і послуг, підвищуючи якість життя населення.

При оцінюванні стану сфер формування і плину процесів розвитку і впливу на них систем управління (див. рис. 2) шляхом аналізу отриманих результатів визначаються параметри оновлення процесів і їх організаційного та управлінського супроводу, виділяються правові, інституційні, організаційно-управлінські, комунікативні й об'єктно-структурні складові, а також результати, які слід удосконалювати в майбутньому. Їх перелік повинен бути якомога ширшим. Розраховані індекси показників розвитку процесів, систем і територіальних громад не тільки вказують на їх стан, а й дозволяють надати кумулятивну оцінку їх розвитку і стану керо-

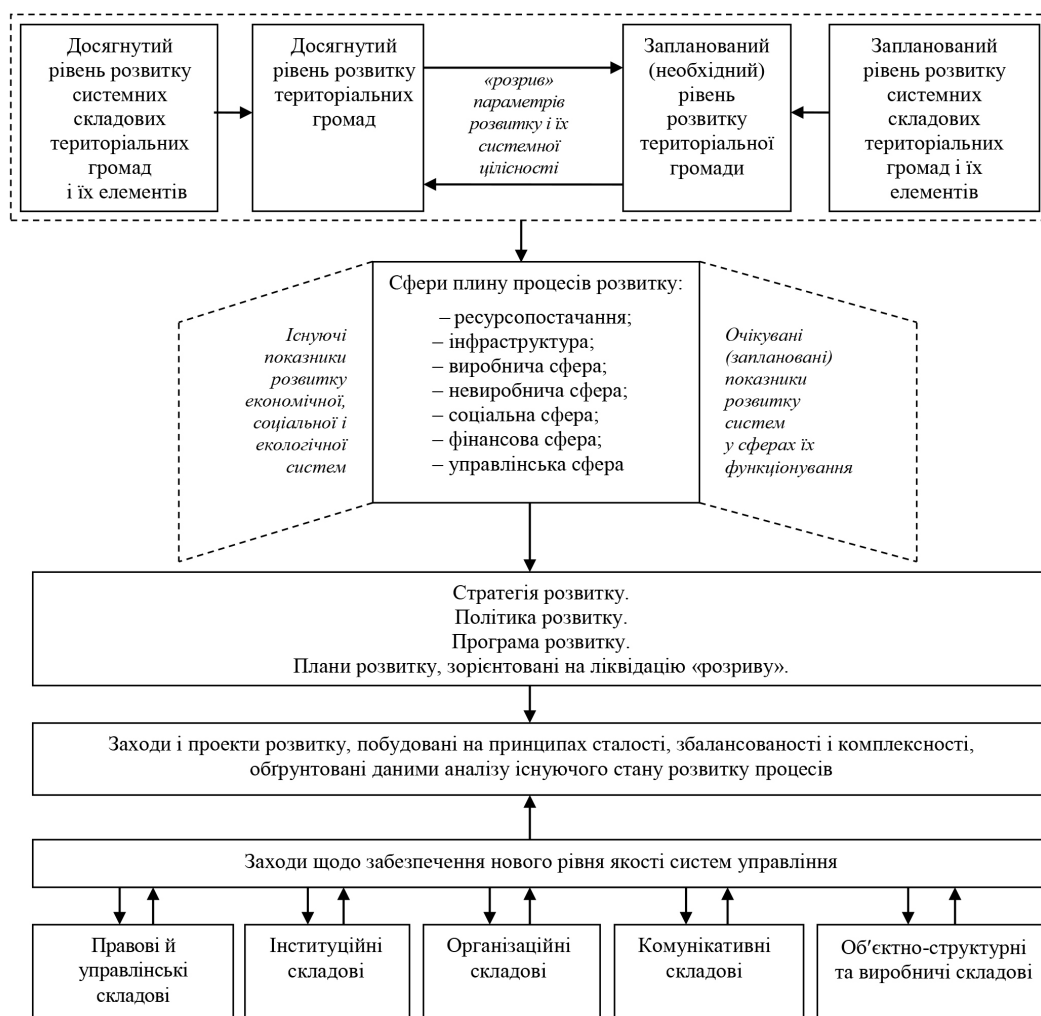


Рис. 4. Модель формування й удосконалення організаційної схеми управління сталим, збалансованим, комплексним розвитком процесів розвитку регіону



ваності з боку органів управління на основі індексів розвитку економічної, екологічної і соціальної систем регіону в цілому.

На особливу увагу заслуговує аналіз результату впливу підвищення рівня сталості, збалансованості і комплексності процесів розвитку на підвищення якості і результативності діяльності складових систем регіону за рахунок якісного управління розвитком.

**Висновки.** Вищенаведене дозволяє дійти таких висновків:

Рівень розвитку територіальних громад стає все більш залежним не тільки від сировинно-матеріальних і фінансових ресурсів, а й від здатності органів влади і жителів до підтримки діючих і запровадження нових інноваційних процесів життєдіяльності з використанням принципів сталості, збалансованості і комплексності, підтримуваних і керованих висококомпетентнісними органами влади і жителями.

Управління процесами розвитку територіальних громад доцільно розглядати як особливий тип управління, цілями якого є формування і реалізація власної стратегії динамічного розвитку, раціональне використання і відтворення власних ресурсів, підвищення управлінського компетентнісного потенціалу і потенціалу загальнонародського розвитку жителів, спрямовуваних на підвищення продуктивності спільної праці.

Існує і низка умов, які можуть сприяти розвитку територіальних громад. Серед них насамперед доцільно виокремити наявність інформаційно-аналітичної бази і її використання при розробці стратегій і планів сталого, збалансованого і комплексного розвитку, а також оцінювання стану процесів розвитку.

Отримання об'єктивної і всебічної інформації про стан процесів розвитку мотивує перш за все до зосередження уваги на діяльності систем управління стосовно їх впливу на організацію, підтримку й управлінський супровід процесів розвитку. При цьому формується системний і процесно-проектний характер управління за цілями і показниками розвитку і побудова збалансованих впливів на їх стан і плін.

Перелік обраних для оцінювання показників і критеріїв розвитку мають здатність до подальшої трансформації й інноваційного покращення.

У методиці оцінювання зведені воеди-

но узагальнені і формалізовані показники сталості, збалансованості і комплексності процесів розвитку та достатності управлінського впливу в соціо-еколого-економічній діяльності територіальних громад. Це дозволяє запровадити комплексний облік їх результатів і передбачити очікувані наслідки діяльності при здійсненні реформаторських заходів стратегій і планів розвитку.

Результати аналізу і зроблені на його основі висновки формують нове бачення і міркування стосовно досконалості існуючих методів, технологій, механізмів і структурних елементів систем управління.

Логіко-змістовні моделі формування інтегрованої оцінки розвитку процесів економічної, екологічної і соціальної систем територіальних громад за критеріями сталості, збалансованості і комплексності процесів їх розвитку (рис. 1), моделі комплексного оцінювання сталості, збалансованості і комплексності досягнутого рівня процесів розвитку з дієвістю і якістю управлінського забезпечення і супроводу процесів територій регіону (рис. 2), моделі оцінювання сталості, збалансованості і комплексності розвитку територіальних громад (рис. 3) і моделі формування і вдосконалення організаційної схеми управління сталим, збалансованим і комплексним розвитком територіальних громад (рис. 4) дозволяють сформувати системне уявлення про єдиний інформаційно-аналітичний простір оцінювання розвитку соціальної, економічної і екологічної систем територіальних громад, особливості побудови нової моделі і інструментів управління розвитком у місцевому самоврядуванні, вносити необхідні зміни в техноструктурний перелік процесів розвитку та пов'язаних із ними процесів діяльності і визначати необхідні зміни в технологіях прийняття управлінських рішень при розробці стратегій і планів розвитку з використанням ноосферної концепції.

Зазначене потребує організаційних змін у структурі органів місцевої влади шляхом виділення у їх складі фахівців чи підрозділів для вирішення питань управління сталістю розвитку.

Основними умовами забезпечення розвитку територій стають сталість, збалансованість і комплексність процесів розвитку, визначення спільних системних цілей і можливостей розвитку, їх гар-

монізація і взаємодоповнення за рахунок внутрішньої, функціональної, цільової упорядкування процесів, управлінських інструментів і важелів розвитку різних видів діяльності в територіальному просторі, інтеграції, корпоративізації діяльності і соціальної відповідальності територіальної влади.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Бобровська О. Ю. Концептуальні засади визначення пріоритетів і цілеорієнтирів політики економічного розвитку регіонів / О. Ю. Бобровська // Держава та регіони : наук.-виробн. журн. – Запоріжжя : Гуманіт. ун-т «ЗДМУ», 2013. – № 2. – С. 127 – 134. (Сер.: Державне управління).
2. Бобровська О. Ю. Політика комплексного економічного розвитку регіону: механізми формування і реалізації : монографія / О. Ю. Бобровська, С. В. Корнієвський. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – 240 с.
3. Бобровська О. Ю. Розвиток територіальних громад: базові поняття і показники оцінювання / О. Ю. Бобровська // Публічне адміністрування: теорія та практика : ел. зб. наук. пр. / редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2017. – № 1. (в ред.)
4. Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку : навч. посіб. – Київ : Центр громадськості, Проект «Місцевий економічний розвиток міст України». – 2013. – 176 с.
5. Екологічна збалансованість стратегічних ініціатив і проектів (Інтегрування довкільних аспектів у стратегічне планування та проектну діяльність) : практич. посіб. / В. Карамушка ; за ред. В. Кучинського. – Київ : К.І.С., 2012. – 138 с.
6. Згуровский М. З. Глобальное моделирование процессов устойчивого развития в контексте качества и безопасности жизни людей (2005 – 2007/2008 годы) / М.З. Згуровский, А.Д. Гвишиани. — Київ : Політехніка, 2008. – 331 с.
7. Кузнецов О. Л. Мироззрение устойчивого развития: учебн. пособ. / О. Л. Кузнецов, Б. Е. Большаков – М. : РАЕН. Дубна: Университет «Дубно», 2013. – 221 с.
8. Медоуз Д., Рандерс Й. Пределы роста, 30 лет спустя; пер. с англ. – М. : Академкнига, 2008. – С. 305 – 315.
9. Митин А. Н. Механизмы управления: учебн. пособ. / А. Н. Митин. – Екатеринбург: УрГЮА, «Прспект». – 2-е изд. – 2014. – 337 с.
10. Національна парадигма сталого розвитку України за аг. ред. акад. НАН України, д. т. н., проф. засл. діяча науки і техніки України Б.Є. Патона. – Київ: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2012. – 72 с.
11. Економіка регіонів у 2015 році: нові реалії і можливості в умовах започаткованих реформ : аналіт. доп. / О. В. Шевченко, В. І. Жук, К. Г. Юрченко, О. А. Баталов [та ін.]; за заг. ред Д. І. Олійник. – Київ : НІСД, 2015. – 116 с. – (Сер. «Регіональний розвиток», Вип. 3). – Режим доступу: [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/Shevchenko\\_03\\_11\\_15-927cc.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/Shevchenko_03_11_15-927cc.pdf).
12. Нова державна регіональна політика : збірник науково-аналітичних матеріалів, нормативно-правових актів та навчально-методичних документів у галузі регіонального розвитку / під заг. ред. доктора наук з питань державного управління, професора В.С. Куйбіди. – Київ: Крамар, 2009. – 232 с.
13. Основи регіонального управління в Україні: підручник / авт.-упоряд.: В. С. Куйбіда, М. К. Орлатий; за заг. ред. В. М. Вакуленко, М. К. Орлатого, Київ : НАДУ, 2012. – 576 с.
14. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. / за заг. ред. проф. Л. Г. Мельник. – Суми : Університетська книга. – 2005. – 383 с.
15. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 р. № 79. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16>.
16. Сталый розвиток регіонів України: наук. дослідження / вик.: А. О. Болдак, С. В. Войтко, І. М. Джигирей [та ін.]; науковий керівник М. З. Згуровський. – Київ: НТУУ «КПІ», «Політехніка», 2009 – 197 с. – Режим доступу: [http://activity.wdc.org.ua/ukraine/Isd\\_ukr-2400dpi-10.pdf](http://activity.wdc.org.ua/ukraine/Isd_ukr-2400dpi-10.pdf).
17. Шапарь А. Г. Устойчивое развитие и возможности его реализации / Управление устойчивым развитием в условиях переходной экономики: монография: 2-у изд., перераб. и доп. / ред. М. Шмидт, Б. Хансманн, Д. А. Палехов [и др.]. – Днепропетровск-Коттбус: НГУ-БТУ, 2016. – С. 138 – 146. – Режим доступу: <http://uam.in.ua/upload/medialibrary/0c4/0c456a7fef55a0365ded15dd28bdc74e.pdf>.
18. Шедько Ю. Н. Анализ методики оценки устойчивости развития территориальных социо-эколого-экономических систем // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. – С. 693 – 693. – Режим доступу : <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18729>.

## REFERENCES:

1. Bobrovs'ka, O. Yu., 2013. Kontseptual'ni zasady vyznachennya prioritetiv i tsileoriyentyriv polityky ekonomichnoho rozvytku rehioniv [Conceptual basis for determining the priorities and goals of the policy of economic development of the regions]. *Derzhava ta rehiony : nauk.-vyrobn. zhurn* 2, 127 – 134. Zaporizhzhya : Humanit. un-t «ZIDMU» (in Ukrainian).
2. Bobrovs'ka, O. Yu., 2017. Polityka kompleksnoho ekonomichnoho rozvytku rehionu: mekhanizmy formuvannya i realizatsiyi [Policy of integrated economic development of the region: mechanisms of formation and implementation]. Dnipro : DRIDU NADU (in Ukrainian).
3. Bobrovs'ka, O. Yu., 2017. Rozvytok terytorial'nykh hromad: bazovi ponyattya i pokaznyky otsynuvannya [Development of territorial communities: basic concepts and indicators of evaluation]. *Publichne administruvannya: teoriya ta praktyka* 1. Dnipro : DRIDU NADU (in Ukrainian).
4. Dzherela ta mekhanizmy finansuvannya mistsevoho ekonomichnoho rozvytku [Sources and mechanisms for financing local economic development]. 2013. Tsentr hromads'kosti, Proekt «Mistsevyy ekonomichnyy rozvytok mist Ukrayiny», Kyiv (in Ukrainian).
5. Karamushkao, V., 2012. Ekolohichna zbalansovanist' stratehichnykh initsiatyv i proektiv (Intehruvannya dovkil'nykh aspektiv u stratehichne planuvannya ta proektynu diyal'nist') [Environmental Balance of Strategic Initiatives and Projects (Integrating Environmental Aspects into Strategic Planning and Project Activities)]. K.I.S., Kyiv (in Ukrainian).
6. Zgurovskiy, M. Z., 2008. Globalnoe modelirovanie protsessov ustoychivogo razvitiya v kontekste kachestva i bezopasnosti zhizni lyudey (2005 – 2007/2008 godyi) [Global modeling of sustainable development processes in the context of the quality and safety of people's lives (2005 - 2007/2008)]. *Politehnika*, Kyiv (in Russian).
7. Kuznetsov, O. L., 2013. Mirovozzrenie ustoychivogo razvitiya [A world view of sustainable development]. RAEN. Dubna: Universitet «Dubno», Moscow. 221 (in Russian).
8. Medouz, D., Randers, Y., 2008. Predelyi rosta, 30 let spustya [Limits of growth, 30 years later]. *Akademkniga*, Moscow. 305 – 315 (in Russian).
9. Mitin, A. N., 2014. Mehanizmy upravleniya [Mechanisms of management]. Ekaterinburg: UrGYuA, «Prospekt» (in Russian).
10. Paton, B. Ye., 2012. Patona Natsional'na paradyhma staloho rozvytku Ukrayiny [National Paradigm of Sustainable Development of Ukraine]. *Derzhavna ustanova «Instytut ekonomiky pryrodokorystuvannya ta staloho rozvytku Natsional'noyi akademiyi nauk Ukrayiny»*, Kyiv (in Ukrainian).
11. Shevchenko, O. V., Zhuk, V. I., Yurchenko, K. H., Batalov, O. A., 2015. Ekonomika rehioniv u 2015 rotsi: novi realiyi i mozhlyvosti v umovakh zapochatkovanykh reform [The region's economy in 2015: new realities and opportunities in the context of the initiated reforms]. Access mode: [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/Shevchenko\\_03\\_11\\_15-927cc.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/Shevchenko_03_11_15-927cc.pdf) (in Ukrainian).
12. Kuybida, V. S., 2009. Nova derzhavna rehional'na polityka : zbirnyk naukovykh-analitychnykh materialiv, normatyvno-pravovykh aktiv ta navchal'no-metodychnykh dokumentiv u haluzi rehional'noho rozvytku / pid zah. red. doktora nauk z pytan' derzhavnoho upravlinnya, profesora. [New state regional policy: a collection of scientific and analytical materials, regulations and educational-methodical documents in the field of regional development]. Kramar, Kyiv (in Ukrainian).
13. Kuybida, V. S., 2012. Osnovy rehional'noho upravlinnya v Ukrayini [Fundamentals of Regional Governance in Ukraine]. NADU, Kyiv (in Ukrainian).
14. Mel'nyk, L. H., 2005. Mel'nyk Osnovy stiykoho rozvytku [Basics of Sustainable Development]. Sumy : Universytet-s'ka knyha (in Ukrainian).
15. Pro zatverdzhennya Metodyky rozroblennya, provedennya monitorynhu ta otsinky rezul'tatyvnosti realizatsiyi rehional'nykh stratehiy rozvytku ta planiv zakhodiv z yikh realizatsiyi : nakaz Ministerstva rehional'noho rozvytku, budivnytstva ta zhytlovo-komunal'noho hospodarstva Ukrayiny vid 31.03.2016 № 79 [On Approval of the Methodology for the Development, Monitoring and Evaluation of the Effectiveness of Implementation of Regional Development Strategies and Action Plans for their Implementation: Order of the Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine dated March 31, 2016, 79]. Access mode: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16> (in Ukrainian).
16. Boldak, A. O., Voytko, S. V., Dzhyhyrey, I. M., 2009. Stalyy rozvytok rehioniv Ukrayiny [Sustainable development of regions of Ukraine]. NTUU «KPI», «Politehnika», Kyiv. 197. Access mode: [http://activity.wdc.org.ua/ukraine/Isd\\_ukr-2400dpi-10.pdf](http://activity.wdc.org.ua/ukraine/Isd_ukr-2400dpi-10.pdf) (in Ukrainian).

17. Shapar, A. G., 2016. Ustoychivoe razvitie i vozmozhnosti ego realizatsii [Sustainable development and opportunities for its implementation]. Upravlenie ustoychivym razvitiem v usloviyah perehodnoy ekonomiki: monografiya: 2-u zd., pererab. i dop., 138 – 146. Dnepropetrovsk-Kottbus: NGU-BTU. Access mode: <http://uam.in.ua/upload/medialibrary/0c4/0c456a7fef55a0365ded15dd28bdc74e.pdf> (in Russian).
18. Shedko, Yu. N., 2015. Analiz metodiki otsenki ustoychivosti razvitiya territorialnykh sotsio-ekologo-ekonomicheskikh sistem [Analysis of the methodology for assessing the sustainability of the development of territorial socio-ecological and economic systems]. Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya 1-1, 693 – 693. Access mode: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18729> (in Russian).

**Бобровська Олена Юрїївна** – доктор наук з державного управління, професор  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України  
Адреса: 49044, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29  
E-mail: [bobelur@meta.ua](mailto:bobelur@meta.ua)

**Bobrovska Olena Y.** – doctor of public administration, Full Prof.  
Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of National Academy of Public Administration Under the President of Ukraine  
Address: 29, Gogol Str., Dnipro, 49044, Ukraine  
E-mail: [bobelur@meta.ua](mailto:bobelur@meta.ua)