

life cycle allows you to streamline the management of development processes, reduce the path and time for their implementation. Using the results of the research carried out will allow to focus efforts and formulate tasks for local self-government bodies for the implementation of development functions; establish the level of economic, social and resource efficiency of processes; deepen the social consolidation of power, residents and business entities; to carry out comprehensive support of the components in the chain of their interaction and implementation of results; to expand the space of intuitive, creative innovative thinking when making managerial decisions.

**Keywords:** *algorithm for constructing a process; criteria and evaluation indicators; management; management bodies; management mechanism*

## Концептуалізація управління процесами розвитку територіальних общин

*Бобровская Е. Ю., Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины*

Рассмотрена первооснова формирования явления развитие общества на уровне территориальных общин. Представлены результаты исследования расширения возможностей развития территориальных общин как первоначального уровня существования общества в условиях модернизации местного самоуправления путем введения процессного подхода. Представлены доказательства приоритетной роли процессов развития территорий и необходимость создания систем управления процессом развития как фрактальной системы местного самоуправления.

Указано, что управление процессами развития на местном уровне еще не доведено до теоретико-методической четкости; не представлены теоретические характеристики, параметры и показатели процессов развития; не смоделированы технологии построения и течения; не определены подходы к оценке результатов процессов в соответствии с векторами развития общин, что свидетельствует об отсутствии эффективного управления явлением развития, начиная с первоначального уровня его возникновения.

Для решения проблемы интенсификации и повышения темпов развития территориальных общин разработано концептуальное видение процессного управления, создание системы управления процессами, которая рассматривается как фрактальная составляющая системы местного самоуправления. Она представлена понятийным аппаратом управления процессами, предложенным определением понятий «процесс», «процесс развития», контуром управления процессами, структурой механизма управления процесса развития в контуре управления.

Определены критерии и показатели управляемости развитием процессов путем соблюдения допустимых пределов их колебаний. Представленные предложения углубляют теоретико-методическую основу процессного управления. Предложенный алгоритм проектирования процессов развития на первом этапе их жизненного цикла позволяет упорядочивать деятельность по управлению процессами развития, сократить путь и время на их реализацию.

**Ключевые слова:** *алгоритм построения процесса; критерии и показатели оценки; управление; органы управления; механизм управления*

### Постановка проблеми.

Проведення модернізації місцевого самоврядування і розширення прав територій щодо їх саморозвитку натикається на неефективне управління процесами суспільної діяльності і нестачу ресурсів для їх забезпечення.

Існують також проблеми стосовно якісного і своєчасного впровадження нових правових, соціальних, економічних та інших видів відносин. Причинами цього є, з одного боку, недостатнє забезпечення ресурсними можливостями територій, з іншого – нея-

кісне виконання посадових обов'язків. Це пов'язано з необхідністю впровадження нових компетенцій органів місцевої влади і недостатнім включенням великої кількості безпосередніх суб'єктів господарювання в управління процесами суспільного розвитку територій.

Модернізаційні процеси охоплюють багатоманітні комунікативні зв'язки сукупності взаємодіючих владних, бізнесових структур, суспільних взаємовідносин, їх організаційні форми, управлінські й обслуговуючі структури та інших учасників, діяль-

ність яких спрямовується на створення умов стійкого розвитку територій. На первісному рівні суспільства в територіальних громадах досі не склалось чітке уявлення і практичне осмислення необхідності суттєвих змін в управлінні і широкої участі влади і жителів у пошуку резервів розвитку і в оцінюванні та реалізації власних територіальних можливостей.

Незважаючи на те, що наука вже запропонувала великий обсяг домінуючих ідей сталого розвитку, теоретико-методичні й практичні знання щодо запровадження і підвищення стану розвитку, достатні темпи інтенсифікації і підвищення якості процесів розвитку територій не спостерігаються. Втім, і не всі важливі питання стають центром уваги вчених: не закінчилася розробка понятійного апарату і складових елементів процесів сталого розвитку, остаточно не визначено інституційно-організаційний інструментарій, технології і механізми їх керованості й урегульованості на базовому рівні.

У цілому позитивно оцінюючи ступінь теоретико-методологічної розробленості проблем сталого розвитку на макрорівні, слід зазначити, що в подальшому більшу увагу необхідно приділити саме розвитку базових первісних ланок суспільства – територіальних громад, кінцево сформулювати висхідні домінуючі параметри і характеристики процесів розвитку, сформулювати методи визначення їх результуючих показників, завдання і функції щодо їх формування, застосування і якісного плину.

#### **Останні дослідження.**

Дослідженню процесів управління на загальнодержавному, регіональному і місцевому рівнях присвячена велика кількість наукових праць, зокрема процесам державного управління присвячені праці О. М. Бандурку, А. О. Дегтяря, Ю. О. Куца, В. М. Мартиненка, Н. П. Матюхіна, Ю. О. Оболенського, Г. П. Ситника та ін. [11]. Бондаренко К. В., О. Г. Дейнека, Кунєв Ю. Д., Кунц Г., Гончаров І. Ю. досліджували процеси управління в різних сферах управлінської діяльності [7-11]. Але і досі теоретичні та методичні питання процесного підходу і процесів управління, сформовані в класичній управлінській (адміністративній)

школі управління [12], не поповнилися розглядом особливого типу процесів – процесів розвитку на первісному рівні їх формування. Рух цих процесів, аналіз зміни стану і належне стратегічне й поточне планування, організація, мотивування і контроль залишаються недостатньо керованими, про що свідчать низькі темпи розвитку української економіки, соціальної сфери і погіршення екології.

**Мета дослідження** – розробка концептуального бачення, методичних і практичних рекомендацій щодо створення системи управління процесами розвитку на первісному рівні існування суспільства – в територіальних громадах як фрактальної складової частини системи управління сталим розвитком.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Як адміністративно-територіальна ланка суспільства територіальні громади являють собою багатооб'єктну, багатосуб'єктну і багатофункціональну систему, яка у свою чергу є сукупністю відносно самостійних основних систем (економічної, соціальної, екологічної), низки геоінформаційних, забезпечувальних систем (енергетичної, інформаційної, комунікативної), обслуговуючих систем (водопостачання і водовідведення, автобусні перевезення та ін.). Вони в свою чергу складаються з багатьох елементів, створюючих господарюючі мікросистеми і їх процесні та елементні складові. Саме на елементарному первісному рівні господарювання зароджуються паростки такого явища, як розвиток і формується його підґрунтя.

Для організації і функціонування складових частин економічних, господарських систем використовується низка підходів, першим з яких доцільно вважати процесний. Побудова архітектури процесів життєдіяльності в системному просторі територій надзвичайно складне завдання. Ця трудомістка робота складається з уточнення його термінології, визначення видів процесів, сфер їх плину, призначення, групування за характерними ознаками, рівнем інноваційності, уточнення вимог до результатів плину і завдань управління процесами. Понятійний апарат управління процесами розвитку поки перебуває в стадії пошуку його адекватного

визначення і потребує його рамкового навантаження. Тому в нашому дослідженні запропоновано низку визначень, які дозволяють поглибити знання про процеси розвитку на місцевому рівні.

З огляду на визначення поняття «сталий розвиток», слід зазначити, що на нижньому рівні прояв прогресивних змін у суспільній діяльності визначається як прогрес, як зростання обсягів і якості продуктивної діяльності, як збільшення ресурсів розвитку, як досягнення збалансованості і рівноваги взаємопов'язаних видів діяльності, як підвищення адаптації до сучасних викликів та інших позитивних результатів, які створюються процесами життєдіяльності.

Різноманіття видів процесів на цьому рівні, їх вміст, структура, технології побудови і плину мають певну специфіку. Однак

для будь-якого процесу може бути застосоване таке визначення: процес – послідовна черговість і сукупність виконуваних етапів і кроків, уключених в дію, пов'язаних між собою процедур і прийомів, методів і способів виконання робіт, результатом яких стає випуск продукції, надання послуги, здійснення заходів щодо покращення якості життя, виконання певних завдань та інших, окремо виділених, самостійних робіт.

Залежно від сфери призначення, застосування і специфіки виконуваної діяльності, розподілу праці між учасниками на основі їх спеціалізацій і складності робіт та інших характеристик, процеси, які відбуваються на території громад, можливо характеризувати за низкою ознак. Систематизація процесів за видами діяльності у різних сферах громад наведена в табл. 1.

Таблиця 1. Систематизація процесів за змістом діяльності громад

Види процесів	Призначення і зміст діяльності
Інституційні	Створення і функціонування нових інституцій у місцевому самоврядуванні територіальних громад; створення засобів з'ясування і пояснення поведінки і важелів впливу на рішення суб'єктів розвитку шляхом утворення структур і визначення змісту взаємодії людей. Процеси спрямовані на зниження трансакційних витрат, розвиток прав власності, поглиблення теорії контрактів, удосконалення підвалин і різноманітності форм організації інституціонального середовища та удосконалення інфраструктури
Організаційні	Процеси розробки, формування і запровадження нових форм і методів організації діяльності суспільної праці й організаційних схем, організаційних важелів, структур у різних видах самостійної діяльності громад. Розбудова організаційних методів, схем і регламентів діяльності суспільної праці у виробничих, економічних, соціальних та інших системах
Управлінські	Процеси створення підґрунтя для побудови інноваційної системи управління. Зачіпають всі її елементи, що задіяні в досягненні цілей, політик, стратегій, програм, планів, завдань, функцій, методів, управлінських технологій, комунікацій, механізмів управлінського впливу. Створюють організаційні, фінансові, матеріально-технічні, інформаційно-комунікативні, аналітико-рекомендаційні, нормативно-правові та інші умови для розвитку в будь-якій сфері. Забезпечують трансфер і дифузю нововведень у спільну, суспільну діяльність
Технологічні	Реалізують прогресивні технології отримання якісно нових конструкційних матеріалів, їх композицій, синтетичних матеріалів, надчистих матеріалів із заданими властивостями, чистих технологій, комп'ютерних, лазерних, інформаційних, ядерних, радіоізотопних та інших нанотехнологій
Технічні	Спрямовуються на виготовлення нових виробів, продуктів, засобів праці, засобів виробництва (машин, устаткування), засобів комплексної автоматизації, електронних та інших засобів для реалізації технологічних інновацій
Економічні	Формують і реалізують існуючі і нові методи економічного управління, пов'язані з виконанням функцій прогнозування, розробки стратегій, стратегічного і поточного планування, фінансування, оплати праці, ціноутворення, стратегічного і поточного аналізу й оцінки результатів діяльності, моніторингу результатів плину процесів, і спрямовують їх на випереджальний та інноваційний розвиток

Соціальні	Процеси створення нових форм і сприятливих умов забезпечення якості життя, соціального захисту і соціального забезпечення, підвищення в суспільстві ролі людського чинника розвитку, стимулювання появи інновацій в освіті, охороні здоров'я, навколишньому середовищі, чинників активізації творчості, самовиразу особистості, інформаційної відкритості
Екологічні	Процеси контролю і захисту навколишнього середовища і природно-ресурсного потенціалу, процеси забезпечення відтворення екологічного середовища і раціонального використання природних ресурсів
Юридичні	Створюють і реалізують правові акти і дії з удосконалення нормативно-правового забезпечення процесів життєдіяльності громад, демократизації відносин між владою і господарюючими суб'єктами і жителями, законодавчо визначають норми відповідальності влади і господарюючих суб'єктів перед суспільством, норми екологічної, енергетичної, економічної та інших видів безпеки і збереження прав людини
Політичні	Процеси політичних дій місцевої влади з формування раціональної, податкової, амортизаційної, грошово-кредитної, відсоткової, цінової політики та інших видів становлення і підтримки діяльності фінансових умов забезпечення діяльності з розширення простору і умов, відтворення і оновлення усіх видів ресурсів для реалізації цілей соціально-економічного і екологічного розвитку
Суспільні	Процеси становлення й розвитку громадських суспільних організацій, діяльність яких спрямовується на захист людей і створення можливостей для самореалізації індивідів на засадах соціального консенсусу, духовності і моралі, розширенні відносин, що ґрунтуються на соціальній довірі, взаємодопомоги і участі громадських організацій у діяльності влади, сприяють захисту суспільних інтересів і суспільних цінностей, узгоджуються із загальнолюдськими та цивілізаційними цінностями, зміцнюють підґрунтя суспільного розвитку, створюють умови досягнення суспільного консенсусу і розвивають засоби соціалізації процесів і принципи гуманізму

Найбільш характерні ознаки процесів наведені в табл. 2.

Таблиця 2. Характеристика основних процесів життєдіяльності територіальних громад

Ознака систематизації	Характер процесів
Сфера використання	Економічні, організаційні, технічні, технологічні, соціальні та ін.
Роль в досягненні цілей	Основні, обслуговуючі, допоміжні
Рівень інноваційності	Інноваційні, адаптаційні, рутинні (для вирішення проблем, що вирішуються за відповідними видами алгоритмізації)
Рівень здійснення	Мезорівень, макрорівень, мікрорівень
Постійність існування	Стабільні, альтернативні, ситуативні
Очікуваний результат	Економічні, соціальні, ресурсні, екологічні, управлінські
Час існування	Постійні, обмежені в часі, короткочасові, стихійні
Призначення кінцевого результату	Процеси стабілізації, нормалізації і контролю, процеси регулювання
стан планування	Прогнозовані, проєктовані, заплановані, стихійні, хаотичні
Рівень розвитку	Стихійні, деструктивні, динамічні
Рівень структурованості	Структуровані, частково структуровані, неструктуровані
Рівень керованості	Керовані, частково керовані, некеровані

Кожен із видів процесів має власні характерні риси, які можливо виокремити за поведінковими, функціональними, технологічними структурними чи іншими ознаками. Така систематизація дозволяє більш глибоко пізнати сутність, особливості процесу і використання їх при проєктуванні.

Знання особливостей процесів дозволяє підібрати необхідний інструментарій і мето-

ди управління, реалізувати парадигму процесного управління і здійснювати контроль за їх видами. Однак поділ на види і систематизацію процесів у просторі територіальних громад не можна вважати остаточно завершеними. З поглибленням знань про процеси, різноспрямованими змінами, що відбуваються в суспільстві, кількість і види процесів будуть зростати.

Втім, не всі із виділених процесів, з огляду на їх роль, призначення та інші характерні риси, можуть бути віднесені до процесів розвитку. Процеси розвитку – це процеси, в яких здійснюється першооснова прогресивних наукомістких трансформацій, формуються нові якісні зміни і перетворення існуючих технологій, методів, суб'єктів, форм організації і взаємодії та інших складників організації здійснення суспільної діяльності. Їх результатом стає прискорення руху суспільства до вищого рівня життя і його нова якість.

Практичне призначення інших процесів – ресурсне забезпечення і сприяння створенню рівноваги між видами діяльності, інтересами людей і природним середовищем, наголошення гармонійних відносин і взаємозв'язку в їх спільному існуванні. Більшість таких процесів здійснюється на первісному операційному чи елементарному рівнях. Вони спрямовуються на забезпечення інформаційних, матеріальних і фінансових потоків, регламентацію процедур, дотримання регламентів, правил, приписів і інструкцій діяльності. Виконавські завдання і функції обслуговування та забезпечення процесів розвитку базуються на їх постійному та інноваційному вдосконаленні. Водночас процеси розвитку будь-якого виду діяльності існують у тісному тандемі з обслуговуючими і забезпечуючими процесами.

Грунтовний розгляд складу і систематизації процесів місцевого самоврядування територій дозволяє їх описати, визначити взаємозв'язки, формувати їх цілісні сукупності і винайти методи їх збагачення і динаміки явища розвитку. Усе це дає поштовх для активізації розвитку, формування нових і оновлення наявних функцій управління та їх здійснення, ресурсного забезпечення, побудови інформаційних, матеріальних і фінансових потоків, їх керованості й урегульованості та інших, що презентує розгляд управління процесами як складову частину функціонально-орієнтованого менеджменту місцевого самоврядування.

Формування бачення стану процесів і рівня їх розвитку повинно здійснюватися в параметрах характеристик і показників процесів, їх чіткої визначеності, якісного і

кількісного опису та встановлення ступеня досягнення, що створить інформаційно-аналітичну базу управління. Для забезпечення цих умов пропонується використовувати факторні критерії і показники процесів розвитку, наведені в табл. 3.

Особливістю пропонованої системи показників оцінювання стану процесів розвитку є їх процесна сумісність, порівнюваність із показником оцінювання рівня сталості систем регіону [1-6] і їх універсальність. Вони можуть застосовуватись для оцінювання процесів розвитку будь-якого виду діяльності. Ці особливості були підтверджені шляхом їх апробації на прикладі процесів розвитку житлово-комунального господарства міста при розробці й обґрунтуванні стратегій соціально-економічного розвитку. В одному випадку оцінювалась ефективність інвестиційних процесів у підвищенні якості надання послуг населенню, в іншому випадку – удосконалення технологій і методів розробки заходів соціального розвитку.

Управління процесами розвитку має передбачати дії щодо раціонального проектування, побудови, упорядкування, контролю, оцінювання і керованості параметрами та результатами плину процесів і дії щодо створення технологій і механізмів управління процесами.

Необхідною передумовою управління процесами розвитку є організація взаємодії суб'єктів з об'єктами управління. Управління процесами здійснюється в замкненому управлінському контурі і реагує на появу відхилень показників керованості. Контур управління (рис. 1) складається із суб'єктів управлінських ланок і фахівців, які формують прямі і зворотні зв'язки між об'єктами управління (процесами розвитку і їх складниками) та суб'єктами управління. У процесі здійснення зв'язків розкривається рівень організації, пропорційності, комплексності, збалансованості і результати функціонування процесів. Управління як функція організованих систем спрямовується на збереження структури і параметрів процесів, цілей їх започаткування, здійснює організацію відносин між елементами процесів.

Управлінські рішення і дії формуються механізмом управління, який функціонує в

контурі управління на основі аналізу інформації, яка підтверджує характеристики процесу в статичному стані і в стані руху. Слід підкреслити, що механізм управління процесами розвитку також повинен мати ознаки інноваційності, оскільки залежно від його

впливу можуть з'являтися й оновлені елементи, нові інструменти і нові зв'язки, необхідні для інноваційних складників процесів розвитку. Тобто механізм управління стає двигуном розвитку та мотивує оновлення функцій управління.

Таблиця 3. Факторні критерії і показники сталості процесу розвитку територіальних громад

Факторні критерії сталості процесу розвитку / Показники сталості	Забезпечення оптимальної структури елементів процесу	Підтримка незмінності векторів плину процесу	Недопущення зниження попередньо досягнутих кінцевих результатів плину процесу	Здатність процесу протистояти негативним впливам	Надійність взаємозв'язків з основними забезпечувальними і обслуговуючими процесами системи	Безперервність і міцність взаємозв'язку процесу «виробництво – розподіл – споживання»	Рівномірність інвестування розвитку складників процесу	Відповідність часу плину процесу заданим часовим параметрам	Рівень забезпечення інноваційності результатів плину процесу порівняно із запланованим
Показники сталості процесу	порівняність рівня потужностей продуктивних елементів, процесу і коефіцієнтів їх використання	Дотримання динаміки запланованих показників результатів процесу	Недопущення тенденцій змін результатів кінцевої діяльності	Відсутність відхилень від запланованого обсягу діяльності	Відсутність відхилень від ритму плину процесу з причини його незабезпечення з боку забезпечувальних і обслуговуючих процесів	Недофінансування організації плину процесу не спостерігаються	Здійснювані інвестиції спрямовуються на рівномірний і збалансований розвиток усіх складників процесу	Час плину процесу на отримання очікуваного результату дотримується	Ступінь відповідності досягнення показників оновлення процесу порівняно із запланованими
Граничні показники коливань показників процесів	не нижче ніж 99 %	не нижче ніж 90 %	кожний відсоток відхилення без обґрунтування не допускається	порушення плину процесів без поважних причин не допускається	100 %	Відсутність нарікань керівника процесу стосовно налагодження стану зв'язків	Отримані інвестиції повинні стовідсотково витрачатися на процес	Час плину процесу дотримується на 100 %	Економічна, соціальна, екологічна ефективність результатів процесу відповідає запланованим рівням на $\geq 100\%$

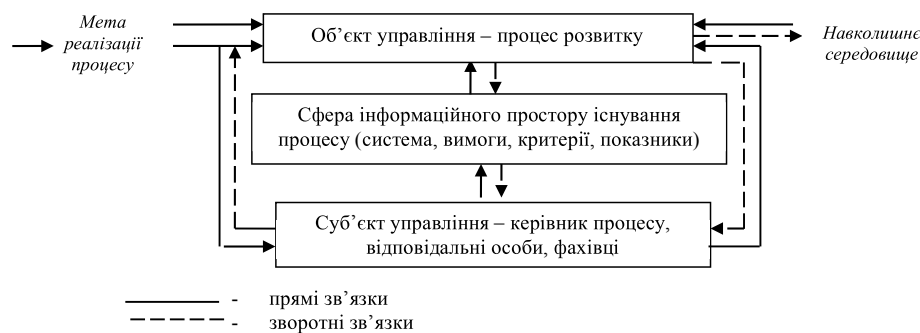


Рис. 1. Блок управління процесами розвитку

Узагальнена модель механізму управління процесами розвитку ілюструє упорядковані зв'язки, взаємодії суб'єкта управління (керівника процесу) з його виконавчими ланками на основі упорядкування зв'язків під

впливом здійснюваних змін і формованої та накопичувальної інформації, що виникає в результаті взаємодії нових структур, ускладнення і детермінації існуючих, що сприяють генезису механізмів управління (рис. 2).



У ході логіко-аналітичного та інформаційно-організаційного аналізу процесної архітектури господарської діяльності територіальних громад формуються дані для побудови каталогу процесів, сфер існуючих галузей діяльності громад, структуруються форми організації діяльності, прогноуються необхідні управлінські дії для забезпечення очікуваних цільових результатів розвитку, набувається практичний досвід управління розвитком в умовах трансформації суспільства.

Водночас слід ураховувати, що інноваційний характер процесів не може існувати безкінечно. Життєвий цикл процесів розвитку має певні межі і з часом потребує подальшого оновлення.

#### **Висновки.**

Підсумовуючи, зазначимо, що явище розвитку зароджується на нижньому рівні існування суспільства з розвитку людини і спільноти в процесі трудової діяльності. З часом отриманий досвід розвитку поглиблюється і підіймається на верхні щаблі існування су-

спільства. У свою чергу розвинутий досвід верхнього щабля передається на нижній, укріплюючи його першооснову. Циклічність і взаємозв'язок елементів явища розвиток і незворотні позитивні зміни роблять його безкінечним, хоча і недостатньо керованим. Останнє спонукає до розгляду його процесів як специфічних об'єктів управління.

Використання наведеної практично зорієнтованої концепції управління процесами розвитку на рівні територіальних громад дозволить отримувати об'єктивну інформацію про стан і можливості подальшого розвитку, діагностувати причини його недостатніх темпів і приймати обґрунтовані стратегічні й поточні управлінські рішення щодо підтримки і якісного обслуговування цього процесного явища.

На часі також постановка питання про підвищення уваги і інституціоналізаційну розбудову політики системи управління процесами розвитку на первісному рівні суспільного життя в нормативно-законодавчому полі місцевого самоврядування.

#### *БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ*

1. Бобровська О. Ю. Розвиток процесної компоненти в системі місцевого самоврядування / О. Ю. Бобровська // Економіка будівництва і міського господарства. – 2009. – Т. 5. – № 4. – С. 235-241.
2. Бобровська О. Ю. Реалізація процесного підходу в управлінні економічним розвитком підприємств / О. Ю. Бобровська, А. С. Зеніна-Біліченко // Технічні науки. – 2010. – № 2. – С. 225-230.
3. Бобровська О. Ю. Функціонально-аналітичне забезпечення управління процесами розвитку регіонів / О. Ю. Бобровська // Аспекти публічного управління. – 2017. – Т. 5. – № 3-4. – С. 43-52.
4. Бобровська О. Ю. Механізм системного управління процесами розвитку територій регіонів: концептуалізація конструювання і побудови / О. Ю. Бобровська // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2017. – Вип. 2. – С. 48-55.
5. Бобровська О. Ю. Формування і реалізація механізму системного управління процесами розвитку територій / О. Ю. Бобровська // Державне управління в Україні: виклики та перспективи : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., Запоріжжя, 12 – 13 трав. 2017 р. – Запоріжжя: КПУ, 2017. – С. 39-44.
6. Бобровська О. Ю. Потенціал розвитку територій: методологічні засади формування і нарощення : монографія / О. Ю. Бобровська, Т. А. Крушельницька, М. А. Латинін. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. – 362 с.
7. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: в 2 т. / Г. Кунц, С. О'Доннел. – М.: Прогресс, 1981. – Т. 1. – 250 с.
8. Гончаров І. Ю. Системний факторний аналіз економічних процесів на транспорті : підручник / І. Ю. Гончаров – Київ: Лога. – 1999. – 423 с.
9. Управління в митній службі / за заг. ред. Ю. Д. Кунєва. – Київ: Центр нової літератури, 2006. – Режим доступу : <http://readbookz.net/pbooks/book-10/ua/chapter-644/>.
10. Дейнека О. Г. Теоретичні підходи до процесу управління підприємством / О. Г. Дейнека, К. А. Руссова, А. В. Михалко // Збірник наукових праць УкрДАЗЕ. – 2013. – Вип. 135. – С. 143-148.
11. Бондаренко К. В. Щодо визначення процесу державного управління / К. В. Бондаренко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Серія «Право». – 2015. – Т. 2. – Вип. 35 (Част. І). – С. 101-104.
12. Майкл М. Основы менеджмента: пер. з англ. / М. Майкл, А. Майкл, Х. Франклин – М.: Дело, 1997. – 704 с.

## REFERENCES

1. Bobrovsjka, O.Ju. (2009). Rozvytok procesnoji komponenty v systemi miscevogho samovrjaduvannja [Development of the process component in the system of local self-government]. *Economy of construction and municipal economy*, 5 (4), 235-241 [in Ukrainian].
2. Bobrovsjka, O.Ju., & Zjenina-Bilichenko, A.S. (2010). Realizacija procesnogho pidkходу v upravlinni ekonomichnym rozvytkom pidpryjemstv [Implementation of the process approach in the management of economic development of enterprises]. *Tekhnichni nauky*, 2, 225-230 [in Ukrainian].
3. Bobrovsjka, O.Ju. (2017). Funkcionaljno-analitychne zabezpechennja upravlinnja procesamy rozvytku rehioniv [Functional-analytical provision of management of the processes of development of regions]. *Aspekty publichnogho upravlinnja*, 5 (3-4), 43-52 [in Ukrainian].
4. Bobrovsjka, O.Ju. (2017). Mekhanizm systemnogho upravlinnja procesamy rozvytku terytorij rehioniv: konceptualizacija konstrujuvannja i pobudovy [Mechanism of system management of the development processes of the regions: conceptualization of design and construction]. *Derzhavne upravlinnja ta misceve samovrjaduvannja*, 2, 48-55 [in Ukrainian].
5. Bobrovsjka, O.Ju. (2017). *Formuvannja i realizacija mekhanizmu systemnogho upravlinnja procesamy rozvytku terytorij* [Formation and implementation of the mechanism of system management of the processes of development of territories]. Derzhavne upravlinnja v Ukrajinі: vyklyky ta perspektyvy – State administration in Ukraine: challenges and perspectives: Proceedings from the all Ukrainian Scientific and Practical Conference. Zaporizhzhja [in Ukrainian].
6. Bobrovsjka, O. Ju., Krusheljnycjka, T.A., & Latynin, M.A. et al. (2017). *Potencial rozvytku terytorij: metodologichni zasady formuvannja i naroshhennja* [Potential of Territorial Development: Methodological Principles of Formation and Expansion]. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
7. Kunc, Gh., & O'Donnel, S. (1981). *Upravlenie: sistemnyj i situacionnyj analiz upravlencheskih funkcij* [Management: systematic and situational analysis of managerial functions]. (Vol. 1). Moscow: Proghress [in Russian].
8. Ghoncharov, I.Ju. (1999). *Systemnyj faktornyj analiz ekonomichnykh procesiv na transporti* [System factor analysis of economic processes in transport]. Kyiv: Logha [in Ukrainian].
9. Kunjeva, Ju.D. (Eds.). (2006). *Upravlinnja v mytnij sluzhbi* [Management in the customs service]. Kyjiv: Centr novoji literatury. Retrieved from: <http://readbookz.net/pbooks/book-10/ua/chapter-644/> [in Ukrainian].
10. Dejneka, O.Gh., Russova, K.A., & Mykhalko, A.V. (2013). Teoretychni pidkходы do procesu upravlinnja pidpryjemstvom [Theoretical Approaches to Enterprise Management Process]. *Zbirnyk naukovykh pracj UkrDAZE*, 135, 143-148. Retrieved from: <http://csw.kart.edu.ua/article/viewFile/107407/102363> [in Ukrainian].
11. Bondarenko, K.V. (2015). Shhodo vyznachennja procesu derzhavnogho upravlinnja [Concerning the Definition of the Public Administration Process]. *Naukovyj visnyk Uzghorodskogho nacionalnogho universytetu*, 2 (35), Part 1, 101-104. Retrieved from: [http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/file/No.35/part\\_2/26.pdf](http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/file/No.35/part_2/26.pdf) [in Ukrainian].
12. Majkl, M., Majkl, A., & Franklin, H. (1997). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow: Delo [in Russian].

**Бобровська Олена Юрїївна**

Доктор державного управління, професор, завідувач кафедри економіки та регіональної економічної політики

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України  
49044, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29

**Bobrovska Olena**

Doctor in Public Administration, Professor, Head of the Department of Economy and Regional Economic Policy

Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine  
29, Hoholya St., Dnipro, 49044, Ukraine

Email: bobelur@meta.ua

Цитування: Бобровська О. Ю. Концептуалізація управління процесами розвитку територіальних громад / О. Ю. Бобровська // Аспекти публічного управління. – 2018. – Т. 6. – № 9. – С. 64-72.

Citation: Bobrovska, O.Y. (2018). Kontseptualizatsiia upravlinnja protsesamy rozvytku terytorialnykh hromad [Conceptualization of the management of the processes of development of territorial communities]. *Public administration aspects*, 6 (9), 64-72.

Стаття надійшла / Article arrived: 18.08.2018

Схвалено до друку / Accepted: 20.09.2018