

**ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНДИКАТОРІВ
УСПІШНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ
ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Чикаренко І.А.

к.держ.упр., доцент, начальник
управління з навчальної та
методичної роботи ДРІДУ
НАДУ, м. Дніпропетровськ

Аналізуються існуючі підходи та методики оцінювання інноваційного розвитку та управлінської діяльності у даній сфері. Пропонується підхід до формування системи індикаторів успішності стратегічного управління сталим інноваційним розвитком територіальних громад. Обґрунтовуються основні кроки формування цієї системи.

Ключові слова: інноваційний розвиток, сталий розвиток, європейські стандарти, успішність управління, збалансована система показників, територіальна громада.

Анализируются существующие подходы и методики оценивания инновационного развития и управленческой деятельности в данной сфере. Предлагается подход к формированию системы индикаторов успешности стратегического управления устойчивым инновационным развитием территориальных общин. Обосновываются основные шаги формирования этой системы.

Ключевые слова: инновационное развитие, устойчивое развитие, европейские стандарты, успешность управления, сбалансированная система показателей, территориальная община.

Existent approaches and methods of evaluation of innovative development and relevant administrative activity are analysed. Approach to forming of the system of indicators of progress of strategic management sustainable innovative development of territorial societies are offered. The of basic steps of forming of this system are grounded community

Keywords: innovative development, sustainable development, European standards, management success, Balanced Scorecard, territorial society.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сьогодні вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку країн грають інновації. Саме ним відводиться визначальне місце на шляху переходу

до економіки знань та інформаційного суспільства, до якого прагне весь цивілізований світ. При цьому поряд із усталеним терміном «інноваційний розвиток» вже доволі часто вживається термін «сталий інноваційний розвиток» [3, с. 87], що обумовлено сучасною парадигмою розвитку країн, у яку сьогодні органічно імплементуються як принципи сталого розвитку, так і концепція інноваційного розвитку.

Забезпечення сталого розвитку на основі інноваційно-орієнтованої національної економіки є основною вимогою до країн, що мають намір увійти до ЄС. Курс на реалізацію «інноваційної моделі сталого розвитку» України був проголошений ще у 1994 р. [7], але ані стратегічні заходи, які були задекларовані багаточисельними нормативними документами за більш ніж 20-річний період незалежності країни, ані тактичні заходи не були реалізовані повною мірою. Причина тому полягає, зокрема, у недостатній ефективності управління інноваційним розвитком як на рівні територіальних громад, так і на рівні країни в цілому. Якість управління інноваційним розвитком стає визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності національної економіки, формування сприятливого інвестиційного середовища, дотримання європейських стандартів у всіх сферах суспільного життя – економічній, політичній, соціальній, екологічній та інших.

Задекларовані Урядом перехід країни на рейки сталого розвитку та євроінтеграційні орієнтири державної інноваційної політики України мають сприяти здійсненню інституційних перетворень з метою досягнення стандартів та показників соціально-економічного розвитку, властивих для країн-членів ЄС, і покладених у систему розроблених Європейською Радою «копенгагенських» і «мадрридських» критеріїв [3, с. 87]. Але дана система критеріїв стосується, в основному, реалізації економічної складової державної політики – макрополітики, а саме, забезпеченню

конкурентоспроможності національної економіки в глобальному економічному просторі, утвердженню високих соціальних стандартів, притаманних країнам-членам ЄС.

Існують різні підходи до визначення індикаторів як сталого розвитку, так і інноваційного розвитку, які кореспондуються із «копенгагенськими» та «мадридськими» критеріями. Існують також певні підходи та методики, зокрема, IWA 4 [1], за допомогою яких можна оцінити успішність діяльності органів місцевого самоврядування з реалізації концепції сталого розвитку. Але і досі відсутня системна концепція забезпечення успішності стратегічного управління інноваційним розвитком на рівні територіальних громад, яка у своєму складі містить сукупність певних індикаторів, що характеризують якісний стан публічної управлінської діяльності на місцевому та регіональному рівнях у соціальній, економічній та екологічній сферах, з урахуванням їх інноваційної складової.

Отже, актуальність дослідження зумовлюється наявністю проблеми, сутність якої зводиться до існуючого протиріччя між необхідністю створення системи індикаторів успішності управління інноваційним розвитком територіальних громад, і відсутністю належного теоретико-методологічного та науково-прикладного забезпечення її реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні прикладні дослідження у сфері оцінювання рівня інноваційного розвитку здійснюються достатньо активно: запроваджуються багаточисельні методики оцінки різних елементів інноваційної системи, існує достатній методичний матеріал з питань аналізу інноваційних процесів на макро- та мікрорівнях, щорічно розраховуються рейтинги конкурентоспроможності країн світу. У той же час, практично відсутні методики комплексного оцінювання інноваційного розвитку на рівні територіальних громад, що обумовлено труднощами складання

«універсальної» моделі, яка водночас має відображати специфічних характер окремої території, і була б забезпечена системою оціночних індикаторів, зіставних із набором показників інноваційного розвитку на мікро- мезо-, макро- та глобальному рівнях.

Дослідженню процесів становлення і еволюції економік інноваційного типу, розвитку національних інноваційних систем присвячений широкий спектр публікацій зарубіжних учених, таких як І. Ансофф, П. Друкер, Дж. Кейнс, Р. Нельсон, М. Портер, Дж. Стігліц, П. Фішер, К. Фріман та інші. Серед учених країн колишнього СНД слід виділити роботи Д. Альохіна, Ю. Арутюнова, Л. Гурієва, В. Іванова, Н. Івлєвої, А. Ілларіонова, Д. Ліванова, Л. Нехорошевої, А. І. Орлова, С. Павлової, Д. Тюкаєва, А. Юданова та інших.

Визначенню проблем і перспектив інноваційної діяльності на національному рівні, формуванню відповідної політики та обґрунтуванню потенційних можливостей її впливу на отримання національного інноваційного продукту, іншим питанням функціонування національної інноваційної системи присвячені праці українських учених і практиків, серед яких окремо слід виділити таких, як: В. Геєць, В. Гусєв, Я. Жаліло, В. Івченко, В. Ільчук, О. В. Орлов, В. Семіноженко, С. Соколенко, Л. Федулова, М. Шарко.

Проблематика сталого розвитку міст і регіонів, впливу на цей розвиток різних факторів (економічних, соціальних, екологічних, політичних, технологічних та ін.) знайшла відображення в працях В. Волошина, В. Геєця, В. Кампа, В. Мельник, О. Невелєва, О. Осауленка, С. Полюшкіна, І. Устінової, В. Шевчука та інших.

Мета статті. Метою даного дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування підходу до формування системи індикаторів успішності стратегічного управління сталим інноваційним розвитком територіальних громад.

Виклад основного матеріалу. В умовах формування відкритого демократичного суспільства в Україні особливого значення набуває концепція становлення й розвитку місцевого самоврядування шляхом побудови життя кожної громади на демократичних засадах. Проблеми місцевого та регіонального розвитку сьогодні визначені як пріоритетні питання державної політики, їх вирішення сприяє більш активному здійсненню пріоритетного курсу інтеграції України до європейських структур. Але вже понад 20-річний період становлення в Україні реальної місцевої демократії показав, що органи місцевого самоврядування потребують докорінних змін у підходах до взаємодії з бізнесом і громадою, яка одночасно є і замовником, і споживачем їх послуг. Розвиток громади значною мірою залежить від результативності та якості діяльності органу місцевого самоврядування, ефективності його структури, професійних здатностей персоналу, правильного визначення стратегічних пріоритетів та цілей діяльності, вміння встановлювати відповідні завдання і приймати збалансовані управлінські рішення [8, с. 222-223].

Потребу підвищення якості управлінської діяльності на місцевому рівні обумовлює і звернення до європейських стандартів у різних сферах життєзабезпечення територіальних громад. При цьому результативність діяльності має розглядатися не з позицій публічних службовців – посадових осіб місцевого самоврядування, а, насамперед, з позицій самих громад, з позицій задоволення їх потреб та інтересів, які стосуються, зокрема, забезпечення інноваційними продуктами та послугами. Саме на це спрямовані і сучасні, менеджмент-орієнтовані підходи в публічному управлінні (про зміст останніх та їх роль у забезпеченні інноваційного розвитку територіальних громад, зокрема, на основі концепцій «good governance», «new public management» та ін., йдеться у наших попередніх дослідженнях). Зазначені концепції орієнтують службовців на «пріоритетність гуманітарної та соціальної

складової державного управління» [3, с. 86], формують новий підхід до усвідомлення принципів належного врядування, яке має відповідати не лише вимогам ефективності, але, передусім, бути відкритим, доступним, підзвітним в підконтрольним, тобто «чутливим до потреб, запитів, вимог громадян» [3, с. 86], привносять інноваційну складову і до самого процесу підготовки та прийняття управлінських рішень.

Серед сучасних тенденцій розвитку місцевого самоврядування окремо можна виділити його безпосереднє спрямування на концепцію сталого розвитку (зазначена концепція уперше була сформульована в документах Конференції ООН з питань навколишнього середовища та розвитку в Ріо-де-Жанейро у 1992 р. і означає розвиток, який задовольняє потреби теперішнього часу, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби). Сталий розвиток спрямований на покращення якості життя людей з таких головних напрямків: соціально-економічне забезпечення, екологічно сприятливе середовище, безпека життєдіяльності та охорона здоров'я [6, с. 9].

Термін «сталий розвиток» у перекладі з англійської мови (sustainable development) дослівно означає «життєздатний розвиток», а за сенсом – «самопідтримуваний, керований розвиток». Іноді його тлумачать як всебічно збалансований розвиток. Відзначимо, що з погляду синергетичної парадигми термін «сталий розвиток» містить певне протиріччя, тому що передумовою розвитку є відсутність сталості, і, у той же час, динамічна нерівновага є джерелом розвитку. Тому згодні з думкою багатьох авторів, що термін «sustainable development» слід тлумачити як «збалансований розвиток», або, як зазначає відомий науковець у сфері стратегічного планування та муніципального менеджменту Ю. Шаров, «розвиток, що підтримується певними управлінськими важелями», а саме «керований розвиток» [9, с. 28-29]. Науково-теоретичний базис парадигми керованого розвитку

інтегрує результати узагальнення тенденцій реформування публічного управління та концептуальні підходи синергетики, інституціоналізму, сталого розвитку, управлінського постмодернізму щодо пізнання й реалізації процесів розвитку соціальних систем. Ми можемо продовжити зазначений ряд концептуальних підходів і додати до нього, зокрема, концепцію інноваційного розвитку, яка чітко кореспондується із парадигмою керованого та сталого розвитку і забезпечує перехід до вищого рівня розвитку суспільства – інформаційного, формування якого, поряд із економікою знань, вже стало вимогою часу.

Нашими попередніми дослідженнями доведено, що найбільш оптимальним, на наш погляд, базовим рівнем запровадження концепції сталого розвитку є муніципальні утворення, оскільки органи управління ними через свої повноваження в області стратегічного планування, бюджетування, прийняття рішень, їх корегування та контролю за виконанням, є найближчими до громадян органами, тобто такими, що можуть безпосередньо реагувати на очікування та інтереси своїх виборців. Процес сталого розвитку муніципальних утворень дозволяє забезпечити міській владі більш тісний зворотний зв'язок з громадою, показуючи, які види діяльності ведуть до збалансованості розвитку, а які, навпаки, перешкоджають цьому. У цьому контексті окремо слід виділити інноваційну діяльність, яка завжди є каталізатором змін, ведучих до прогресу, та забезпечує позитивну динаміку розвитку. Але однією з проблем на шляху забезпечення сталого розвитку в Україні залишається низький рівень інноваційної діяльності, обумовлений недостатньою активністю громад до здійснення інновацій; застарілістю технологій як у виробництві, так і в сільському господарстві; іншими проблемами, що викликають безперервну «деградацію» навколишнього середовища, низьку якість і високу собівартість продукції, непомірно великі матеріальні і енергетичні витрати, втрату інвестиційної привабливості території. Для

визначення найбільш «болючих» місць в реалізації інноваційної діяльності та управлінні нею, порівняння її результатів із європейськими стандартами та показниками, необхідні певні критерії (індикатори), на базі яких можна оцінити успішність управління інноваційним розвитком.

Сьогодні у світі існує багато підходів до формування системи індикаторів як у сфері сталого розвитку, так і в інноваційній сфері. Так, в Євросоюзі налагоджений моніторинг поступу кожної країни за визначеними стратегічними напрямками інноваційного розвитку, для чого був розроблений так званий «лісабонський індекс», який являє собою інтегрований середньозважений показник, що обраховується за субіндексами досягнень країни за кожним стратегічним пріоритетом [3, с. 87]. Відомі і різні методики розрахунку показників, але, як свідчить досвід, «універсального» підходу, при цьому такого, що може однаково застосовуватися і на місцевому рівні, і на рівні країни в цілому, немає. Як зазначається у праці [3, с. 87-88], світові індикатори і показники соціально-економічного та інноваційного розвитку мають бути орієнтирами та імперативами формування, реалізації та оцінювання політики інноваційного розвитку національної економіки. На місцевому рівні (рівні територіальних громад) процес оцінювання інноваційного розвитку має здійснюватися з урахуванням специфічних особливостей території, котрі мають відобразитися і в системі відповідних первинних індикаторів. Тому враховуючи, що розгляд соціальних, економічних і екологічних параметрів в єдиному комплексі як важливіших складових розвитку вже став загальноновизнаним, вважаємо за доцільне систему індикаторів успішності управління інноваційним розвитком територіальних громад будувати саме на їх основі.

Взагалі, розвиток можна розглядати як зміну станів, кожен з яких характеризується як певною стійкістю, так і здібністю до змін. Саме у

цих двох площинах – стійкості та змінності – присвячені відомі у науковій літературі підходи до формування системи індикаторів сталого розвитку.

Що стосується оцінювання успішності управління розвитком територіальних громад, то у цьому контексті особливо значущими є настанови ISO IWA 4, що регламентують впровадження міжнародних стандартів ISO 9001 безпосередньо в органах місцевої влади / самоврядування [1]. Згідно з цим документом, діяльність місцевої влади / самоврядування аналізується за 39 показниками у 4 напрямках: інституційний розвиток для належного урядування; сталий економічний розвиток; сталий екологічний розвиток; всебічний соціальний розвиток.

Усі показники оцінюються за так званою 3-кроковою шкалою «світлофор» – від «неприйняттого» до «мінімально прийняттого» рівня. Застосовують «червоний», «жовтий», «зелений» рівні. «Червоний» характеризує неприйнятний стан діяльності, таку оцінку не має мати жодний орган місцевого самоврядування, якщо його розглядатимуть як «надійний». «Жовтий» означає, що орган місцевого самоврядування доклав певних зусиль для поліпшення послуг. «Зелений» вказує на забезпеченість мінімально прийнятних умов, за яких будь-який орган місцевого самоврядування має працювати з тим, щоб його розглядали як «надійний».

Але слід зазначити, що настанови IWA 4 було розроблено з метою забезпечення місцевих органів влади / самоврядування в усьому світі узгодженим підходом до управління якістю, а про показники у сфері інноваційної діяльності в документі практично не йдеться – показник «Створення можливостей для економічної та інноваційної діяльності» із групи показників «Сталий економічний розвиток» є першим та єдиним в IWA 4. Для означеного показника пропонуються наступні рівні оцінки:

«червоний» – зосередження влади на наявній економічній діяльності (відсутні програми щодо дослідження альтернативних варіантів економічної діяльності);

«жовтий» – визначено деякі потенційно можливі види діяльності, але їх не розвинуто;

«зелений» – є програми, що дають значні, документально підтверджені результати щодо створення можливостей економічного розвитку.

Як бачимо, такий підхід не дає можливості отримати повне уявлення про стан діяльності органів місцевого самоврядування у сфері інноваційного розвитку, відсутні чіткі критерії, за якими можна оцінити успішність управління. По суті, ми маємо 3-бальну шкалу, яка містить лише оцінки «добре», «задовільно» і «незадовільно», притому, навіть за такою моделлю оцінювання, робити однозначний висновок про успішність управління інноваційним розвитком територіальних громад, яке стосується лише одного пункту зазначених настанов, неможливо.

Для обґрунтування підходу до формування системи індикаторів управління інноваційним розвитком територіальних громад на основі концепції сталого розвитку пропонуються наступні базові принципи реалізації останньої [8, с. 223]:

- сталий розвиток муніципального утворення інтегрує результати інноваційної, стратегічної та проектної діяльності на місцевому рівні, і має базуватися на ефективному стратегічному управлінні інноваційною діяльністю на території;

- муніципальні утворення, з одного боку, є найбільшою територіальною одиницею, населення якої безпосередньо випробовує на собі порушення соціальної, архітектурної, економічної, ресурсної і екологічної рівноваги. З іншого боку, муніципальний рівень – це той найменший масштаб, на якому ці проблеми можуть знайти

конструктивне цілісне рішення в стратегіях, програмах та проектах інноваційного розвитку, що реалізуються;

- визнається важливість раціонального використання території і формування ефективної політики просторового планування, що включає стратегічну екологічну оцінку всіх програм, проектів та планів. Перевага віддається створенню багатофункціональних зон, що поєднують житло, місця роботи й надання послуг, з метою скорочення потреби в переїздах і, відповідно, зменшення рівня забруднення;

- визнається важливість міжмуніципального та соціального партнерства (влада, бізнес, громадськість), забезпечується доступ всіх громадян і зацікавлених груп до необхідної інформації, участь кожного жителя в розробці муніципальних (локальних) стратегій розвитку, у т.ч. інноваційних; реалізуються програми підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування з питань стратегічного управління сталим інноваційним розвитком територіальних громад.

У праці С. Павлової [5], яка привертає увагу нестандартним підходом до визначення методичних основ оцінювання інноваційного розвитку, зазначається, що для отримання оцінки рівня інноваційного розвитку необхідно встановити певні «інтеграційні характеристики відповідно до комплексності технологій переходу на інноваційний шлях розвитку» [5, с. 1], які ґрунтуються на запровадженні нових методів управління, ефективній організації бізнесу та інститутів інноваційної культури на території, урахуванні місцевих і регіональних особливостей тощо. Автор пропонує власну методику розроблення критеріїв інноваційного розвитку на рівні регіону, яка містить послідовне виконання таких кроків:

- Виявлення інтегрованих індикаторів інноваційного розвитку.
- Формування набору первинних індикаторів.

- Розроблення методики розрахунку первинних індикаторів.
- Розроблення методики розрахунку зведеного індикатора інноваційного розвитку.

Відштовхуючись від основних категорій, які застосовуються під час аналізу інноваційного розвитку системи будь-якого рівня (інноваційний потенціал та інноваційна активність), автор детально обґрунтовує кожну позицію, і виходить на класичні первинні індикатори інноваційного розвитку, такі як частка наукомістких галузей в обсязі виробництва, питома вага витрат на здійснення певних досліджень, індекс наукомісткості галузі, ефективність інновацій тощо, які рекомендує розраховувати на основі існуючих або власних методик. Ураховуючи те, що метою нашого дослідження є формування системи індикаторів успішності стратегічного управління інноваційним розвитком територіальних громад (що, на наш погляд, чітко взаємопов'язане з поняттям «індикатори інноваційного розвитку»), будемо розглядати підхід С. Павлової як «відправну ланку» для обґрунтування останньої.

Стратегічне управління інноваційним розвитком, про яке йдеться у праці [5, с. 11-12], апріорі має під собою достатньо широкий базис показників, заснованих, зокрема, на системному, ситуаційному, маркетинговому, SWOT-аналізі, за допомогою яких забезпечується розробка та реалізація стратегій та програм. При цьому сучасній науці вже відомі підходи до розрахунку інтегрованого стратегічного результату, за допомогою якого можна виявити та візуалізувати рівень задоволення потреб територіальної громади (методика побудови інтегрованого стратегічного результату вже опрацьована нами під час розроблення стратегій розвитку окремих міст України, зокрема, м. Миргорода Полтавської області та м. Бердянська Запорізької області).

Слід додати, що нажаль, у праці С. Павлової [5] хоча і йдеться про необхідність розроблення методики розрахунку зведеного індикатора інноваційного розвитку, але саму методику так і не доведено до логічного завершення: автор лише пропонує для комплексної оцінки результативності дій влади в інноваційній сфері використовувати інтегральний інноваційний індекс, який враховує дані по наступним ключовим параметрам: людські ресурси, генерація знань та їх запровадження, фінансування інновацій, ринок інформаційно-комунікаційних технологій.

Викликає інтерес пропонований автором підхід до формування системи первинних індикаторів на основі їх доступності, вимірюваності та завершеності. Дійсно, оцінювання має здійснюватися через надання необхідних даних впродовж всього періоду реалізації стратегії (програми) інноваційного розвитку, і доступність даних є однією з основних категорій, необхідних для розрахунку показників інноваційного розвитку. Не слід відмовлятися від введення нових даних тільки за причини відсутності доступу до первинної інформації; має бути задіяний так званий «міждисциплінарний підхід» [5, с. 4], за яким можна додавати для обрахунку нові статистичні, аналітичні та інші дані на всіх стадіях процесу.

Що стосується вимірюваності, то ця вимога обумовлює необхідність отримання конкретних параметрів вимірювання. Насамперед зауважимо, що індикатори (показники) – це кількісні та якісні оцінки стану і результатів діяльності (при цьому останні також представлені у вигляді певного числа). Частина показників, що використовується під час оцінювання, регламентується ззовні (нормативна база, розпорядчі документи, світові та європейські стандарти, статистична звітність тощо), решта – розраховується при реалізації діяльності. У цьому зв'язку існує вічна методологічна проблема розмежування якісних і кількісних критеріїв для певної

сфери діяльності. Наприклад, як кількісно виміряти науково-дослідницькі, виробничі, комерційні та інші зв'язки? Як оцінити цінність, позитивний ефект для територіальної громади або сукупності територіальних громад? У таких випадках доцільно застосовувати відомі, і такі, що вже довели свою ефективність на практиці, якісні методи оцінювання, зокрема, експертування, ранжування, анкетування, опитування (інтерв'ю) та інші.

Вимога завершеності первинних індикаторів обумовлена тим, що за причини потенційно можливої зміни кількості індикаторів, зокрема, у меншу сторону, сфера їх застосування в цілому звужується. Наприклад, при різкому зменшенні кількості індикаторів можуть залишитися тільки індикатори екологічного стану навколишнього середовища; при збільшенні – може скластися ситуація недоступності окремих даних, що суперечить першій вимозі («доступність») і спричиняє неповне уявлення про стан системи. У цьому контексті необхідно приділяти увагу стратегічним аспектам інноваційної діяльності, а саме, орієнтуватися не на локальні короткострокові результати, а на довгострокову перспективу.

Одним із визнаних у світі та найбільш широко застосовуваних на цей час ефективних інструментів, що дозволяють подолати бар'єри на шляху реалізації різноманітних стратегій розвитку є збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), запропонована Р. Капланом і Д. Нортонем у 1992 р. [2]. BSC – «це система управління компанією, спрямована на планомірну реалізацію стратегічних планів компанії, шляхом перекладання їх мовою операційного управління і контролю реалізацію стратегії на основі ключових показників ефективності діяльності» [2, с. 17].

Іншою популярною в останні роки концепцією оцінювання діяльності компаній є концепція використання показника економічної доданої вартості (Economic Value Added – EVA) [10, с. 106], яка

розроблена компанією Stern Stewart & Co на основі теорії економічного доходу А. Маршалла.

Концепції BSC і EVA виникли майже одночасно, і на цей час вважаються одними з найпопулярніших у сфері бізнес-інновацій. Вони однаково добре прив'язуються до процесів планування і бюджетування, можуть упроваджуватися від корпоративного рівня до рівня господарських підрозділів і, навіть, окремих індивідів, але EVA, оскільки вона показує фактичний економічний прибуток підприємства, може бути застосована тільки для оцінювання стратегічної діяльності комерційних підприємств.

Перевага BSC полягає в її цілісності й системності, вона не вимагає наявності спеціальних знань в області фінансів і прикладної економіки, що дозволяє проводити оцінювання успішності управління та динаміки стратегічного розвитку не тільки комерційних компаній, а й неприбуткових організацій, публічних установ, відомств. При цьому застосовуються якісні та кількісні параметри оцінювання – засновники BSC вважають, що оптимальна кількість показників – від 20 до 25, а розподілити показники доцільно по чотирьох перспективах у наступних пропорціях: фінанси – п'ять показників (22 %); клієнти – п'ять показників (22 %); внутрішні процеси – від восьми до десяти показників (34 %); навчання і розвиток – п'ять показників (22 %) [4].

Ураховуючи відносну «універсальність» та можливість адаптації ЗСП до діяльності організацій різних форм власності, пропонуємо наступне. Для адаптації та подальшого розвитку обґрунтованої у праці [5, с. 1] 4-х крокової системи формування системи індикаторів інноваційного розвитку пропонуємо здійснити її проекцію на рівень територіальних громад та будувати систему індикаторів з використанням технології модифікованої BSC та в аспекті забезпечення сталого розвитку муніципальних утворень.

Основні кроки формування системи індикаторів успішності управління інноваційним розвитком територіальних громад на основі імплементації вищевказаних концепцій та методик оцінювання представлені на рис. 1.



Рис. 1. Формування системи індикаторів успішності стратегічного управління сталим інноваційним розвитком територіальних громад

Висновки та перспективи подальших розвідок. Для України, враховуючи її євроінтеграційний курс, запровадження концепції сталого розвитку набуває не тільки наукової, а й політичної актуальності, і є одним із значущих аспектів підвищення ефективності муніципального управління, зокрема, у сфері інноваційного розвитку територіальних громад. Тому доцільним є включення до критеріїв

успішності діяльності органів місцевого самоврядування критеріїв (індикаторів) сталого розвитку, які б стимулювали розробку відповідних програм для забезпечення динамічного та збалансованого розвитку муніципальних утворень та переходу його на інноваційні рейки.

Нашими подальшими дослідженнями буде обґрунтовано доцільність реалізації зазначеної системи індикаторів та запропоновано схему оцінювання у двох аспектах – функціональному та цільовому. Функціональний рівень представлений модифікованими проєкціями показників «інноваційний потенціал та інноваційна активність (внутрішні процеси)», «задоволеність громади (клієнт)», «зовнішні та внутрішні інвестиції (фінанси)», «навчання, розвиток та управління знаннями (навчання і розвиток)». У свою чергу, контрольо-цільовий рівень відображається проєкціями показників на стратегічні пріоритети інноваційного розвитку, чим досягається комплексно-цільова контрольованість виконання завдань стратегічного управління інноваційним розвитком.

Список літератури.

1. ДСТУ-П ІВА 4:2010: Системи керування якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2008 в суб'єктах місцевого самоврядування. – На заміну ДСТУ-П ІВА 4:2006 ; надано чинності 2010-04-01. – К. : Держспоживстандарт України, 2010. – XII. – 47 с.
2. Каплан Р. Сбалансованість система показателів. От стратегії к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. ; 2-е изд., доп. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
3. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : наук. доп. / авт. кол. : Ю.В. Колбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. Ю. В. Колбасюка. – К. : НАДУ, 2013. – 120 с.

4. Ольве Н. Оценка эффективности деятельности компании : Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Веттер. – М. : ООО «И. Д. Вильямс». – 2003. – 304 с.
5. Павлова С.Н. Методические основы оценки инновационного развития региона / С.Н. Павлова // Российский экономический интернет-журнал, 2011. – № 2. – Режим доступа : <http://www.e-rej.ru/Articles/2011/Pavlova2.pdf>. – Назв. с экрана.
6. Порядок денний на XXI століття / Програма дій, ухвалена конференцією ООН з наколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (Саміт «Планета Земля», 1992 р.) ; пер. з англ. – 2-ге вид. – К. : Интелсфера, 2000. – 360 с.
7. Угода про партнерство та співробітництво між Європейським співтовариством і Україною від 14.06.1994 р. // Офіц. вісн. України. – 2006. – № 24. – С. 203. – Ст. 1794.
8. Чикаренко І.А. Муніципальні утворення як базовий рівень реалізації концепції сталого розвитку в Україні / І.А. Чикаренко // Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення : матер. 1 міжнар. наук.-практ. конф., 1-2 жовтня 2010 р., м. Дніпропетровськ. – Д. : ДРІДУ, 2010. – С. 222 – 223.
9. Шаров Ю.П. Керований розвиток муніципальних утворень: аспекти взаємодії соціально-економічної системи з оточенням / Ю.П. Шаров // Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення : матер. міжнар. наук.-практ. конф., 1-2 жовтня 2010 р., м. Дніпропетровськ. – Д. : ДРІДУ, 2010. – С. 28 – 31.
10. Щербакова О.Н. Методы оценки и управления стоимостью компании, основанные на концепции ева (economic value added) – экономической добавленной стоимости / О.Н. Щербакова // Финансовый менеджмент. 2003. – № 3. – С. 105 – 121.