

Міністерство освіти і науки України
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Євтушенко О. Н.
Ємельянов В. М.
Андріяш В. І.

МУНІЦИПАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Навчальний посібник

Миколаїв – 2017

УДК 35(075.8)
Є 27

Рекомендовано до друку вченою радою ЧНУ ім. Петра Могили (протокол № 2 від 20.10.2016).

Рецензенти:

Дегтяр А. О. – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Харківської державної академії культури;

Драган І. О. – доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, проректор з наукової роботи Академії муніципального управління;

Хаджирадєва С. К. – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України.

Є 27

Євтушенко О. Н. Муніципальний менеджмент : у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях : навчальний посібник / О. Н. Євтушенко, В. М. Ємельянов, В. І. Андріяш. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. – 332 с.

ISBN 978-966-336-379-0

Навчальний посібник «Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях» містить основні терміни з муніципального менеджменту, які допоможуть як при підготовці до заліку або іспиту, так і для підняття особистого рівня знань в області державного управління та місцевого самоврядування.

Крім того у навчальному посібнику є схеми й таблиці, які розкривають проблеми муніципального менеджменту, що допоможе легше сприйняти матеріал.

Схематична подача курсу полегшує вивчення й запам'ятовування навчального матеріалу. Навчальний посібник може бути корисним державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування, депутатам, викладачам, слухачам і студентам, усім, хто цікавиться проблемами державного управління.

УДК 35(075.8)

© Євтушенко О. Н., Ємельянов В. М.,
Андріяш В. І., 2017

© ЧНУ імені Петра Могили, 2017

ISBN 978-966-336-379-0

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МУНІЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	8
Тема 1. Муніципальний менеджмент у системі публічного управління.....	8
1. Публічне управління.....	8
2. Здійснення публічно-управлінської діяльності.....	16
3. Муніципальний менеджмент	24
4. Характеристика системи муніципального менеджменту	29
Тема 2. Муніципальне утворення – об’єкт муніципального управління	33
1. Муніципальне утворення – об’єкт муніципального управління.....	33
2. Нормативно-правова база муніципального менеджменту.....	42
Тема 3. Муніципальні послуги – продукт діяльності муніципального утворення	48
1. Характеристика муніципальних послуг.....	48
2. Муніципальні послуги – продукт діяльності муніципального утворення.....	57
3. Класифікація і системи оплати муніципальних послуг	66
Тема 4. Підсистеми муніципального менеджменту.....	71
1. Організаційна підсистема муніципального менеджменту.....	71
2. Функціональна підсистема муніципального менеджменту.....	77
3. Інструментальна підсистема муніципального менеджменту	81
Тема 5. Кадровий менеджмент в муніципальному управлінні.....	82
1. Кадровий менеджмент	82
2. Мотивація персоналу	88
3. Особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування	92

Тема 6. Інформаційні технології в муніципальному менеджменті ... 96

1. Характеристика інформаційних технологій в муніципальному менеджменті..... 96
2. Застосування інтранет-технологій в органах управління муніципальними утвореннями..... 102

**Розділ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ..... 112**

**Тема 7. Стратегічне управління розвитком
муніципальних утворень 112**

1. Стратегічне управління в муніципальному менеджменті 112
2. Спеціальний інструмент для характеристики конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку муніципального утворення..... 123

Тема 8. Ситуаційне управління в муніципальному менеджменті... 130

1. Ситуаційне управління в муніципальному менеджменті 130
2. Проблематика ситуаційного управління в муніципальному менеджменті..... 137

Тема 9. Стратегічне планування на місцевому рівні..... 141

1. Стратегічне планування в системі муніципального менеджменту... 141
2. Алгоритми стратегічного планування у муніципальному менеджменті..... 145

Тема 10. Маркетингові підходи в муніципальному менеджменті... 161

1. Маркетингові інструменти 161
2. Маркетингові інструменти для забезпечення зв'язків органів місцевого самоврядування з громадськістю..... 166

Тема 11. Проектний менеджмент в муніципальному управлінні ... 169

1. Муніципальний проект 169
2. Управління муніципальним проектом на різних стадіях його життєвого циклу 174
3. Алгоритм проведення тендера муніципальних проектів..... 181

Тема 12. Ризик-менеджмент та антикризове управління на місцевому рівні.....	188
1. Поняття ризику та невизначеності. Класифікація проектних ризиків	188
2. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків.....	193
3. Методи аналізу й оцінки ризиків інвестиційних проектів.....	196
4. Управління проектними ризиками	201
Тема 13. Організаційні структури управління територіями.....	204
1. Суть організаційної системи управління.....	204
2. Унітарна та федеративна організація управління.....	208
3. Територіальна організація влади в Україні	212
4. Структура і порядок формування органів місцевого самоврядування	217
Тема 14. Процес прийняття управлінських рішень.....	226
1. Підготовка й прийняття управлінських рішень	226
2. Делегування повноважень	230
3. Види управлінських рішень	234
4. Методи індивідуального та групового прийняття рішень	237
Тема 15. Управління муніципальним розвитком.....	239
1. Управління муніципальним розвитком – основа муніципального менеджменту	239
а) аспекти і завдання планового управління господарством.....	239
б) принципи, пріоритети, чинники управління муніципальним розвитком	245
2. Управлінська стратегія і сценарії муніципального розвитку	251
3. Політика муніципального розвитку і напрями її реалізації.....	255
Розділ 3. УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ МАТЕРІАЛЬНО-ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ	257
Тема 16. Система місцевих фінансів	257
1. Поняття місцевих фінансів.....	257
2. Місцеві податки і збори.....	260
3. Місцеві бюджети та їх місце в бюджетній системі України	262
4. Бюджетна класифікація	266

Тема 17. Комунальна власність – основа економічного й соціального розвитку муніципальних утворень	270
1. Комунальне господарство, комунальна власність	270
2. Муніципальні послуги – основа економічного й соціального розвитку муніципальних утворень	277
Тема 18. Корпоративне управління в муніципальному менеджменті.....	281
1. Корпорація. Основні риси корпорації.....	281
2. Муніципальне утворення, як корпорація.....	285
3. Корпоратизм. Корпоратизація в муніципальному управлінні	287
Тема 19. Місцеве самоврядування і підприємництво.....	289
1. Підприємництво. Органи місцевого самоврядування в системі підприємництва	289
2. Муніципальне підприємництво	296
Тема 20. Особливості муніципального управління в зарубіжних країнах	298
1. Характеристика муніципального управління в зарубіжних країнах..	298
2. Сучасні муніципальні системи і моделі зарубіжних країн	300
3. Особливості організації муніципального управління у США, Франції, Німеччині, Великобританії, Польщі	304
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	315

ВСТУП

Муніципальний менеджмент є якісно новим типом управління, який орієнтований на керований розвиток, формування передових управлінських підходів та технологій, досягнення соціально-визначеного результату та партнерського стилю взаємовідносин місцевої влади, бізнесу та громади. Крім того, муніципальний менеджмент є не лише засобом муніципального управління, але й напрямом наукових досліджень, що формують теоретичні засади та практичні рекомендації щодо формування ефективного управління розвитком муніципальних утворень та системи спеціальних важелів й інструментів належного забезпечення економічного та соціального розвитку муніципальних утворень.

Муніципальний менеджмент виступає формою управління місцевої (муніципальної) власності та здійснює функції управління щодо вирішення питань місцевого значення, враховуючи локальні інтереси населення, його історичні, національні та інші особливості й традиції.

Муніципальний менеджмент ґрунтується на правах, обов'язках та відповідальності органів місцевого самоврядування і здатен локалізуватися в межах місцевого співтовариства, тобто поширюватися на населення, яке проживає на території територіальної громади (муніципального утворення). Як наслідок за допомогою муніципального менеджменту стає можливим забезпечення всіх основних умов життєдіяльності й потреб населення, щодо житла, комунікацій, громадського порядку, освітніх та медичних послуг.

Навчальний посібник «Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях» дозволяє студентам не лише отримати відповідні теоретичні знання з курсу, мати навички з основ муніципального менеджменту, але й допомагає скласти уявлення про діяльність органів місцевого самоврядування їх посадових осіб з управління муніципальним (комунальним) господарством.

Навчальний посібник «Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях» розрахований на магістрів державного управління зі спеціальності «Публічне адміністрування та управління», «Державна служба» і «Місцеве самоврядування», посадових осіб місцевого самоврядування і передбачає одержання ними теоретичних знань та практичних навичок із муніципального менеджменту. Надає майбутнім управлінцям знання спеціального інструментарію муніципального менеджменту та забезпечує формування в них умінь та навичок прийняття ефективних управлінських рішень у сфері управління розвитком муніципальних утворень.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МУНІЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Муніципальний менеджмент у системі публічного управління

1. Публічне управління

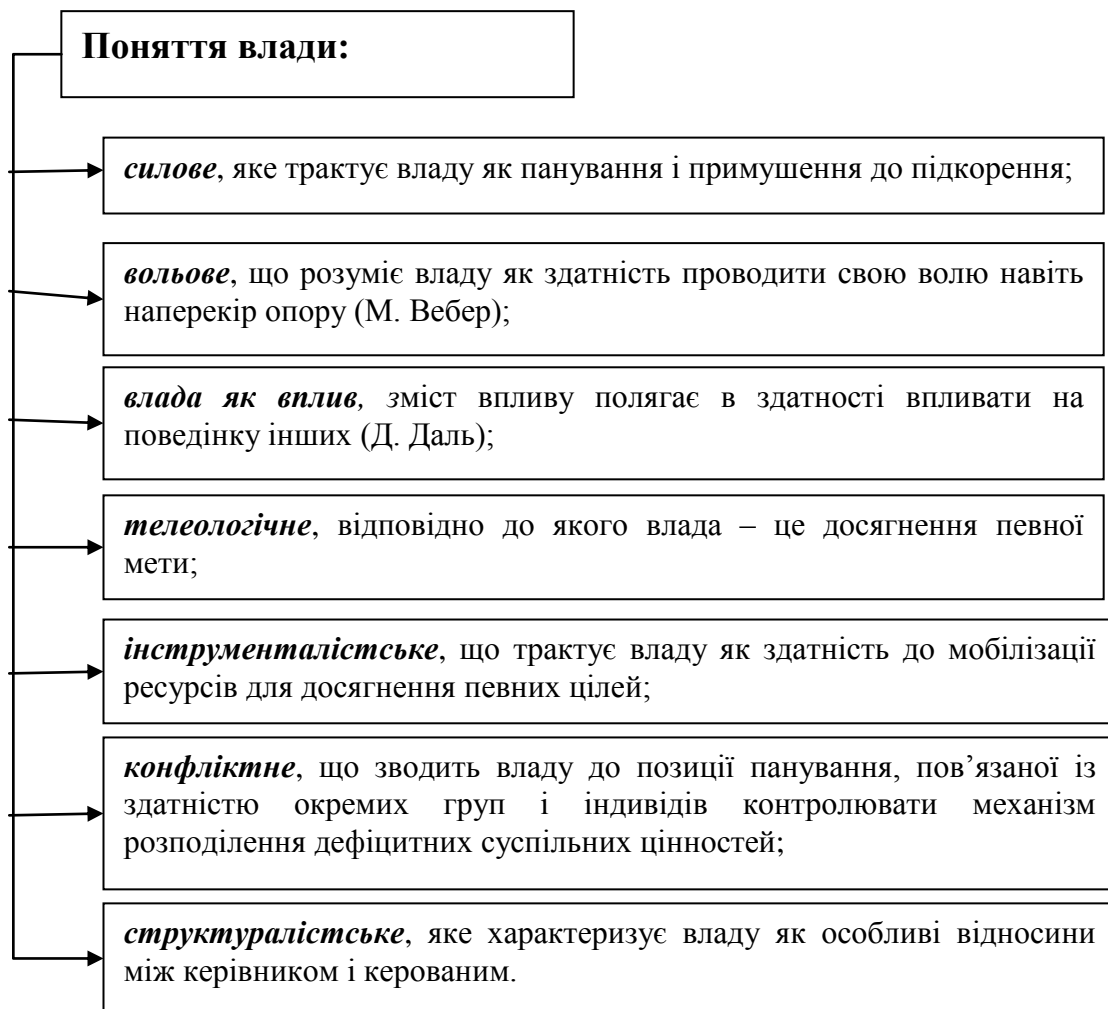


Рис. 1.1. Основні підходи щодо визначення поняття «влада»

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Влада – це постійна та невід’ємна риса будь-якого суспільства та необхідна умова його існування. Дефініція «влада» завдячує своїм походженням латинським словам *potestas* і *potentia*, які означають «здатність» (ці два поняття утворилися на основі дієслова *potere* – «бути здатним»), а в англійській мові «влада» позначається поняттям «power». Словник сучасної української мови визначає «владу» як «право керувати державою, політичне панування», а сутність та зміст такого права реалізується за допомогою владних функцій, відповідної діяльності суб’єктів та носіїв влади.

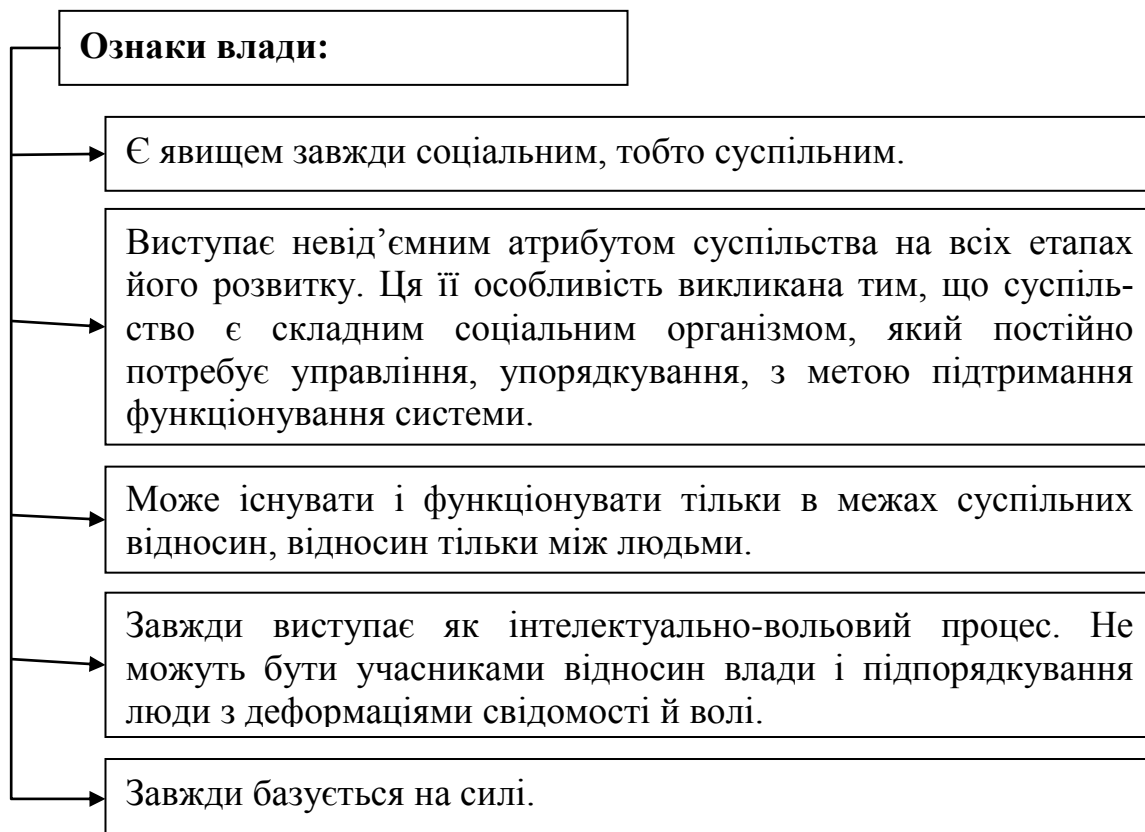


Рис. 1.2. Ознаки влади

Вивчення сутності та змісту категорія «влада», дозволяє виділити такі ознаки влади:

- суспільний характер (вона є невід’ємним елементом суспільної організації життя);
- можливість застосування примусу;
- нормативний характер (неодмінно пов’язана з певними правилами її здійснення).

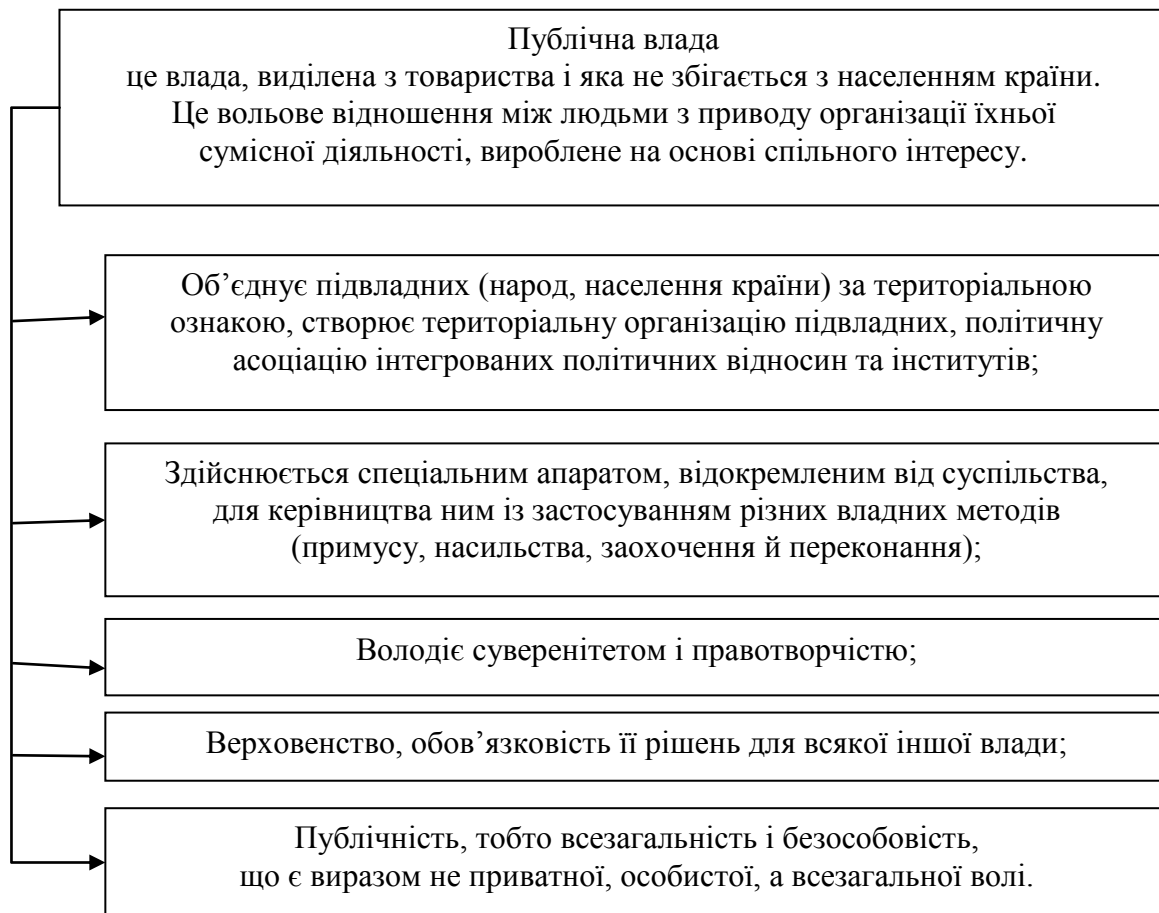


Рис. 1.3. Поняття та ознаки публічної влади

Публічна політика спрямовує свою діяльність на вирішення існуючих суспільних проблем та справ, здійснює розповсюдження на основі територіального принципу та «підкоряє» всіх, хто перебуває на певній «підвладній» території. Здійснення публічної політики відбувається за допомогою особливої групи населення, які професійно займаються питаннями управління та складають владний апарат. Цьому апарату підпорядковуються всі верстви населення та соціальні групи. Він здійснює процеси керування та управління ґрунтуючись на організованому примусі, який дозволяє застосувати фізичне насилля по відношенню до певних соціальних груп й окремих індивідів. Апарат публічної влади існує й виконує власні функції за рахунок коштів від податків, які сплачує населення й призначений для того, аби у власній діяльності відстоювати суспільні інтереси. Однак апарат, і в першу чергу, його керівництво, відображають інтереси суспільства так, як саме вони їх розуміють. Точніше, за умов демократії апарат лише під тиском громадського суспільства відображає реальні інтереси більшості існуючих соціальних груп, а за умов авторитаризму правителі особисто визначають, у чому саме полягають інтереси й потреби суспільства.

Муниципальный менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

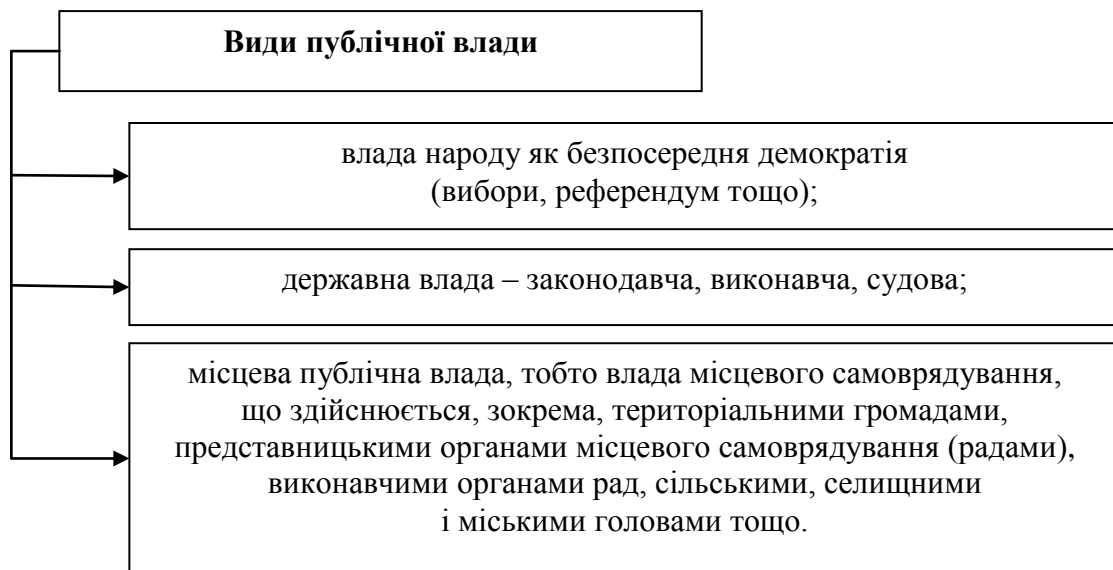


Рис. 1.4. Види публічної влади

Державна влада – є верховною суверенною владою, яка реалізується за допомогою державних органів та має монопольне право на застосування легалізованого насильства (правовий примус) у масштабах усього суспільства.

Міське самоврядування – є різновидом публічної влади, джерелом якої є населення територіальної громади (адміністративно-територіального утворення) і яка здійснюється в інтересах населення.

Для обох форм публічної влади притаманні спільні ознаки, а саме вони:

- спрямовані на виконання суспільних завдань і функцій;
- функціонують через відповідні публічні інститути;
- легітимні;
- володіють відособленим апаратом, що здійснює владу, від населення;
- загальні, тобто охоплюють владою всіх осіб на відповідній території;
- універсальні, тобто спрямовані на вирішення усіх справ суспільного значення;
- встановлюють обов'язковість владних рішень для всіх суб'єктів на відповідній території;
- мають можливість використовувати передбачені законодавством засоби примусу для реалізації своїх рішень;
- володіють правом встановлювати і стягувати загальнообов'язкові податки і збори з населення;
- самостійно формують бюджет.

Таблиця 1.1

Особливості державної влади та місцевого самоврядування

Державна влада	Місцеве самоврядування
наявність державного суверенітету;	джерелом влади є народ, а первинний носій – територіальна громада;
загальнодержавність масштабу дії;	вона розповсюджується тільки на територію адміністративно-територіальних одиниць (муніципій);
спрямована на першочергове виконання загальнонаціональних потреб;	органи діють від імені територіальної громади, а не народу чи держави;
встановлення постійного правового зв'язку з населенням через інститут громадянства;	матеріально-фінансову базу органів складають комунальна (муніципальна) власність і місцевий (муніципальний) бюджет;
наявність субординаційних взаємовідносин всередині державного апарату;	органи взаємопов'язані більш тісними взаємозв'язками з населенням;
наявність особливих органів – т. зв. «силових структур».	в системі її органів відсутня жорстка ієрархія і підпорядкованість.

У межах своєї компетенції кожна влада має бути самостійною, рівною і незалежною від інших, обмеженою тільки законом. В нашій державі принцип поділу влади на законодавчу, виконавчу та судову вперше було проголошено Верховною Радою України 16 червня 1990 року в Декларації про державний суверенітет, а потім закріплено у ст. 6 Основного Закону. Отже, *публічна влада* – є безпосередньо суспільною владою, яку здійснюють в інтересах підвладних органи чи організації, які уособлюють суспільну владу та уповноважені останніми на реалізацію соціального управління.

Таблиця 1.2

Поняття «публічне управління»

Публічне управління (англ. – public management) – це діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування системи органів державної влади, регіонального врядування, органів місцевого самоврядування, громадських (неурядових) організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів громадянського суспільства з метою реалізації державної політики в найрізноманітніших сферах суспільного життя.	Мельник А. Ф. Державне управління : [підручник] / А. Ф. Мельник. – К. : Знання, 2009. – 582 с. (Вища освіта ХХ століття).
--	---

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Закінчення табл. 1.2

Публічне управління – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики	Keeling D. Management in Government / D. Keeling // London : Allen & Unwin? 1972.
Публічне управління – це галузь практики та теорії, яка є ключовою для публічного адміністрування та зосереджена на внутрішній діяльності державних установ, зокрема на вирішенні таких управлінських питань, як контроль, керівництво, планування, організаційне забезпечення, забезпечення інформаційними технологіями, управління персоналом, та оцінка ефективності	Глосарій Програми розвитку ООН. – Режим доступу : http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministrationGlossary/
«Публічне управління» може вживатися у щонайменше трьох основних значеннях: діяльність державних службовців і політиків, структури і процедури органів державної влади, системне вивчення чи то діяльності, чи то структур та процедур	Pollitt C. Public Management Reform: A Comparative Analysis / C. Pollitt, G. Bouckaert. – Oxford : University Press, 2004. – 240 p.

Термін «публічне управління» (англ. public management), який замінив термін «публічне адміністрування» (англ. public administration), вперше було використано англійським державним службовцем Десмондом Кілінгом у 1972 р.

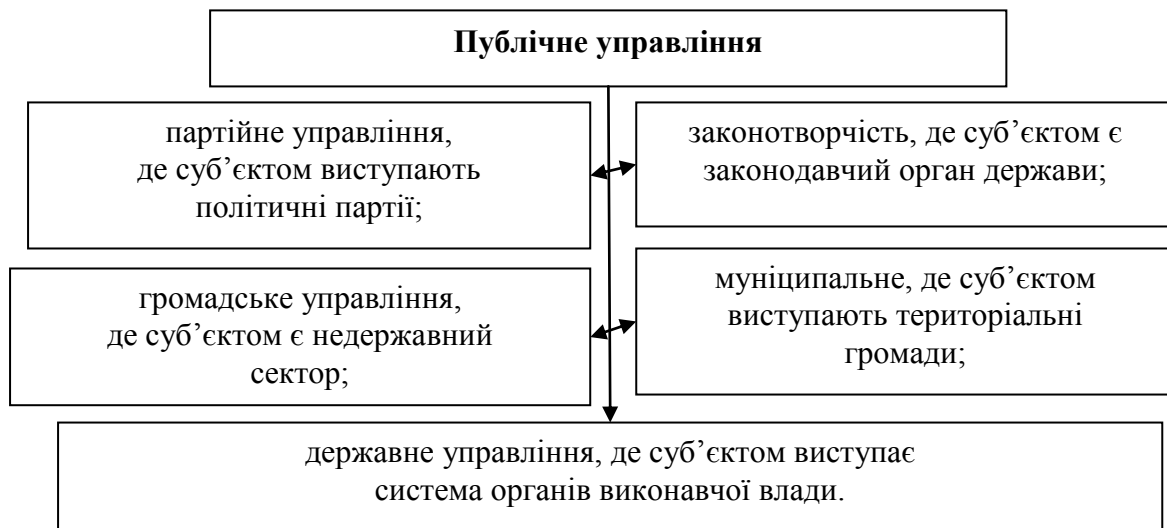


Рис. 1.5. Основні об'єкти публічного управління

Публічне управління є надзвичайно складною категорією за своїм змістом. Для політичного управління характерна численність об'єктів, які утворюють основні його види. Дослідники А. Мельник та О. Оболенський наголошують, що поняття «публічне управління», на сьогодні, орієнтується на досягнення ефективної реалізації публічних (загальних) інтересів і

включає такі складові, як *державне управління* (суб'єкт – органи державної влади) і *громадське управління* (суб'єкт – громадські інституції).

Як елементи публічного управління державне і громадське управління функціонують на основі взаємодії, взаємодоповнення один одного, спираючись на єдність публічних інтересів та доцільність узгоджувати управлінський вплив з метою посилити його дієвість. У системі публічного управління визначальну роль відіграє державне управління, яке здійснює управлінський вплив на всі сфери суспільного життя. Водночас за умов розгортання демократичних перетворень зростає активність і громадських структур в управлінні не лише громадськими, а й державними справами, у розв'язанні існуючих суспільних проблем.

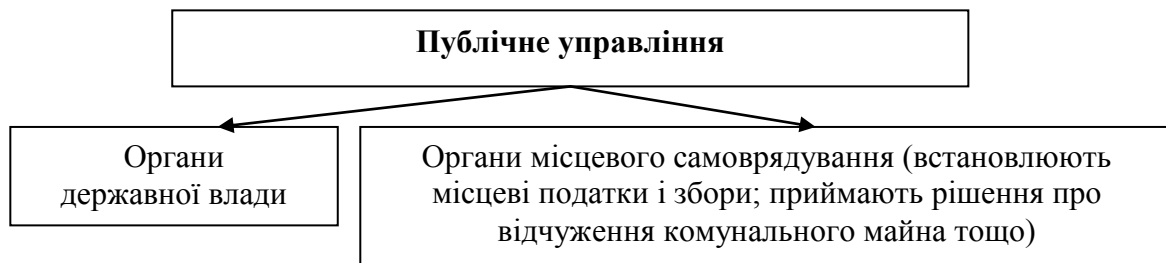


Рис. 1.6. Основні суб'єкти публічного управління

Публічне управління може здійснюватися також й іншими суб'єктами, серед яких:

- органи законодавчої влади (Верховна Рада України в особі апарату надає відповіді на інформаційні запити тощо);
- органи судової влади (апарат суду надає громадянам можливість ознайомитися із судовим рішенням на підставі ЗУ «Про доступ до судових рішень» тощо);
- Президент України (нагороджує державними нагородами; встановлює президентські відзнаки та нагороджує ними тощо);
- органи прокуратури (здійснюють перевірку законності правових актів, прийнятих місцевою державною адміністрацією тощо);
- інші органи державної влади, які не входять до системи органів виконавчої влади, наприклад, Національні комісії регулювання природних монополій (видають ліцензії на зайняттями відповідними видами господарської діяльності; здійснюють провадження у справах про адміністративні правопорушення тощо);
- суб'єкти делегованих повноважень, наприклад, громадські інспектори з охорони довкілля (перевіряють документи на право використання об'єктів тваринного світу, зупиняють транспортні (у тому числі плавучі) засоби та проводять їх огляд тощо).

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

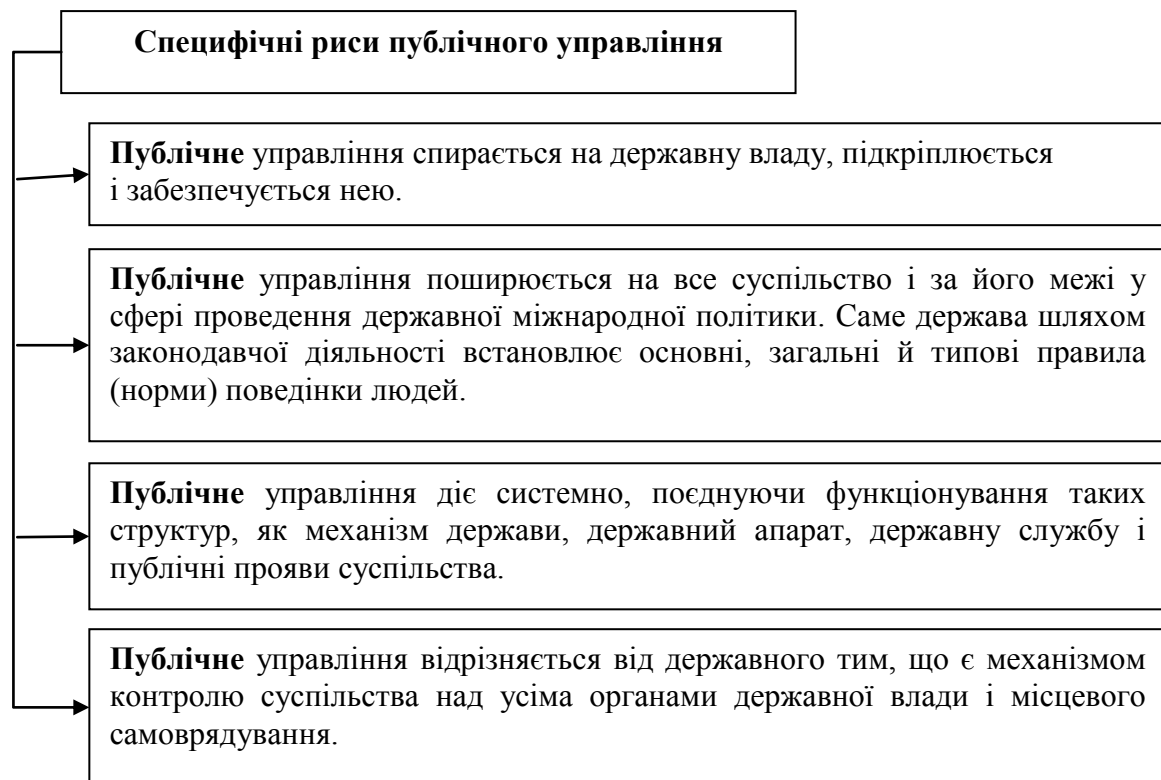


Рис. 1.7. Специфічні риси публічного управління

Публічне управління, як специфічний вид діяльності, розкриває сутнісні ознаки і характерні особливості управління в демократичній системі організації та реалізації влади на всіх рівнях соціальної структуризації суспільства (за таких умов: суспільство – суб’єкт). Воно передбачає широке залучення різних зацікавлених сторін до розробки та реалізації державної політики. Тому, що воно і за формою, і по суті спрямоване на публіку (суспільство), а й здійснюється в його (суспільства) інтересах і при його (суспільства) активній участі.

2. Здійснення публічно-управлінської діяльності



Рис. 1.8. Здійснення публічно-управлінської діяльності

Сутність публічно-управлінської діяльності повинна виражатися в її спрямованості на вироблення, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень, які можуть змінювати у бажаному напрямі стан та розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку та діяльність людей. Публічно-управлінська діяльність повинна зберігати здатність щодо відображення соціальної дійсності й всього, що відбувається в ній, розкривати та використовувати наявні ресурси, засоби та резерви, знаходити оптимальні способи для власного удосконалення та переведення на новий рівень.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

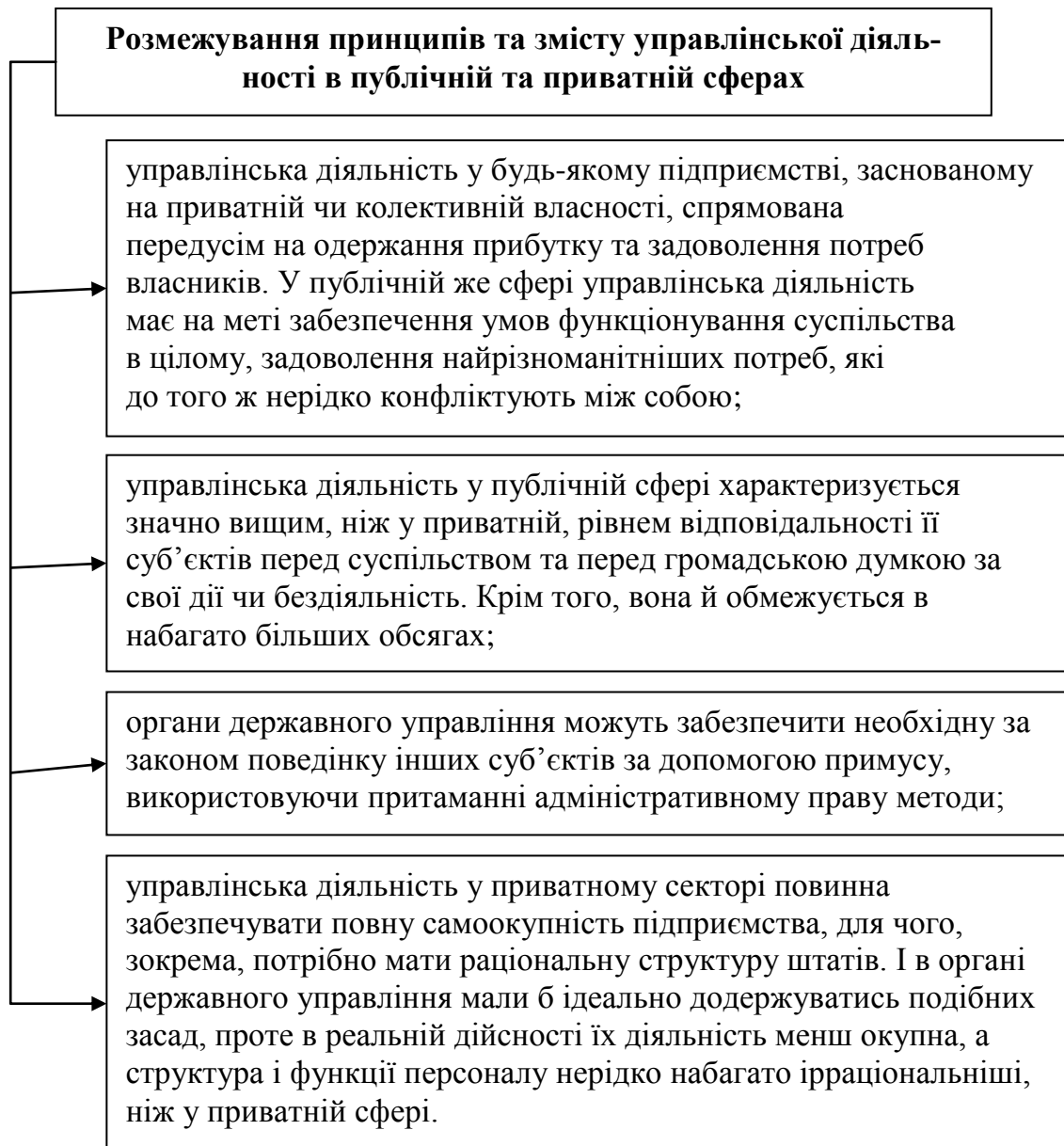


Рис. 1.9. Розмежування принципів та змісту управлінської діяльності в публічній та приватній сферах

Більшість науковців вважають, що управлінська діяльність у публічному секторі повинна ґрунтуватися на тих самих принципах, що й управління підприємством. Звернувшись до традиційних для науки адміністративного права ознак управлінської діяльності, яка окреслюється як виконавча, розпорядча та організаційна, можемо стверджувати, що всі вони характерні й для управління в приватному секторі. Якщо стосовно організації та розпорядження заперечень не виникає взагалі, то виконавча діяльність є специфічною. Керівник приватного підприємства не організовує виконання законів, він скоріше їх дотримується, а виконує в першу чергу вказівки власників.

Таблиця 1.3

Порівняння принципів діяльності в системі органів публічної влади

Принципи діяльності місцевих державних адміністрацій(ст. 3) ЗУ України «Про місцеві державні адміністрації»	Основні принципи місцевого самоврядування (ст. 4) ЗУ «Про місцеве самоврядування»
Гласність	Гласність
Поєднання державних і місцевих інтересів	Поєднання державних і місцевих інтересів
Принципи діяльності МДА	Основні принципи МС
Відповідальність перед людиною і перед державою	Підзвітність та відповідальність територіальними громадами їх органів та посадових осіб
Законність	Законність
Пріоритетність прав людини	Народовладдя
Верховенство права	Колегіальність
	Виборність
	Правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами
	Державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування
	Судового захисту прав МС

Принципи організації й діяльності органів державної влади та ОМС мають особливі риси, які пояснюються їхньою специфічною діяльністю. Зокрема, існуючі відмінності у принципах органів влади обумовлені наявністю вихідних основ, які визначають властивості, ознаки, завдання та їх функції. Базові положення діяльності ОМС як специфічної форми публічної влади закріплені в Європейській хартії місцевого самоврядування, а більша їх конкретизація визначена в ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні».

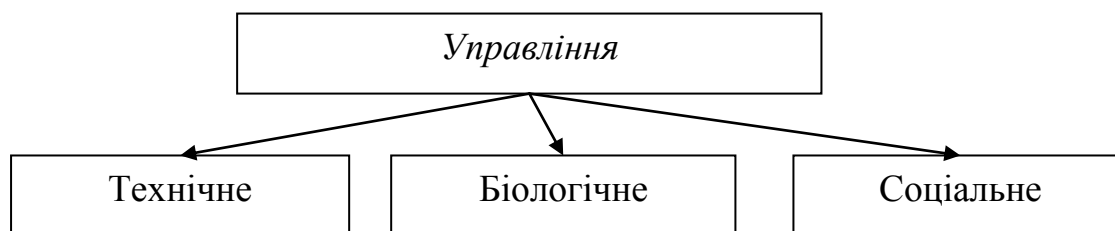


Рис. 1.10. Основні види управління

Управління може бути *технічним* (управління технікою, механізмами, машинами), *біологічним* (управління живими організмами рослин і тварин) і *соціальним* (управління людьми та їх колективами).

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Соціальному управлінню притаманні певні ознаки, а саме:

- 1) проявлення за допомогою спільної діяльності людей, організування їх для такої діяльності у відповідні колективи та створення організаційного оформлення;
- 2) впорядкування спільної діяльності шляхом забезпечення погоджених індивідуальних дій учасників діяльності за допомогою впливу на їх поведінку та волю;
- 3) регулювання управлінських взаємовідносин, які виникають між суб'єктами та об'єктами в ході реалізації соціального управління;
- 4) наявність владного характеру, оскільки ґрунтується на принципі підпорядкування волі учасників управлінських відносин;
- 5) наявність особливого апарату;
- 6) має владний характер, оскільки базується на підпорядкуванні волі учасників управлінських відносин;
- 7) володіє особливим апаратом реалізації через організаційно оформлені групи людей.

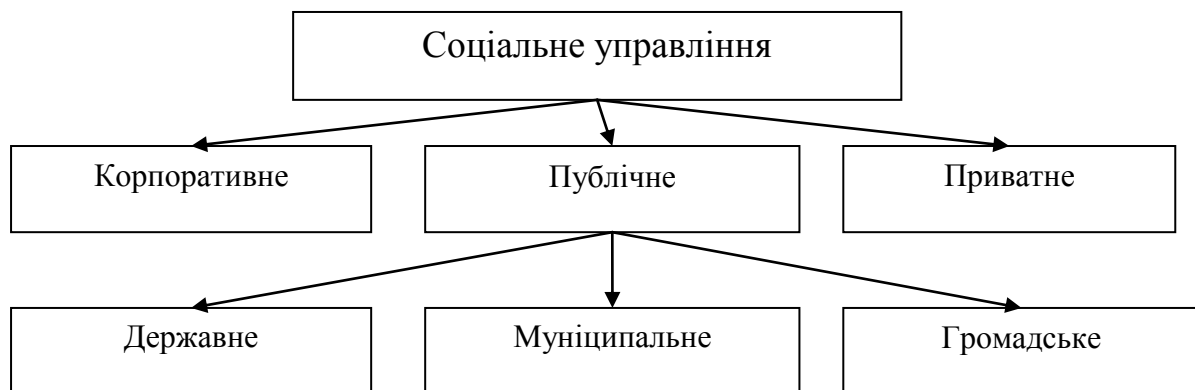


Рис. 1.11. Основні види публічного управління

Соціальне управління може бути декількох видів:

- *публічним* (управління, що здійснюється з метою реалізації публічних (загальних) інтересів – регулюється адміністративним правом
- *корпоративним* (управління, що здійснюється з метою реалізації корпоративних інтересів – регулюється корпоративним правом);
- *приватним* (управління, що здійснюється з метою реалізації приватних інтересів – регулюється цивільним правом).

Складовими публічного управління є:

- *державне управління* (суб'єктом виступає держава в особі сформованих нею структур (державних органів), які представляють державу);
- *муніципальне управління* (місцеве самоврядування) (суб'єктами виступають недержавні структури, які сформовані територіальними громадами (ОМС), які представляють громаду);
- *громадське управління* (суб'єкти діють від свого імені й на підставі своїх статутів).

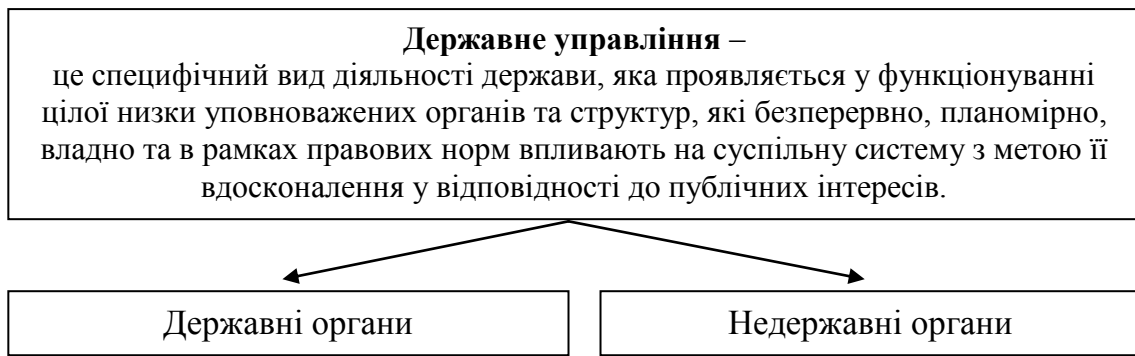


Рис. 1.12. Поняття та система органів державного управління

Державне управління виступає функцією держави, яка надається спеціальним організаційним структурам та органам, які, в свою чергу, складають систему органів державного управління. Вся система в цілому, як і окремі її складові, діють виключно від імені держави. Прийняті ними рішення є обов'язковими до виконання для всіх учасників суспільних відносин, включаючи недержавні організації та формування.

Система органів державного управління складається з двох компонентів:

а) *державні органи*, які у системі державного управління займають головне і ведуче місце (наприклад, міністерство, обласна державна адміністрація);

б) *недержавні органи*, які здійснюють державне управління лише в тому випадку, якщо державою делегуються їм відповідні повноваження (наприклад, органи місцевого самоврядування). Так, ЗУ від 21 травня 1997 р. «Про місцеве самоврядування в Україні» недержавним структурам – виконавчим комітетам рад – делегується значний обсяг повноважень щодо реалізації функцій державної виконавчої влади (контроль за дотриманням цін і тарифів, контроль за дотриманням законодавства про захист прав споживачів; здійснення державної реєстрації підприємств тощо).

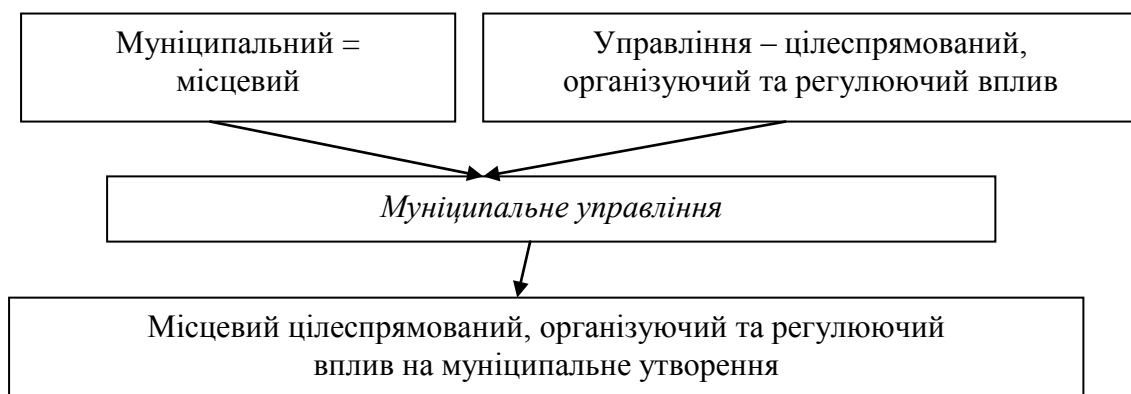


Рис. 1.13. Зміст поняття «муниципальне управління»

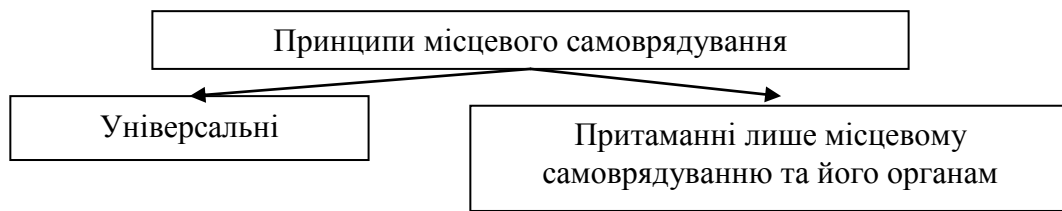


Рис. 1.15. Принципи місцевого самоврядування

Місцеве самоврядування в Україні здійснюється на принципах (лат. *principium* – начало, основа) система яких знайшла своє правове врегулювання у ст. 4 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні». Принципи однаковою мірою відображають ті якісні характеристики МС, завдяки яким воно принципово відрізняється, наприклад, від державного управління. З огляду на це, основні принципи МС слід умовно поділити на дві групи, які можуть бути:

– універсальними (це принципи: *народовладдя, законності, гласності, колегіальності, виборності*, які властиві як МС та його органам, так і державному управлінню та його органам, іншим органам державної влади);

– притаманними лише місцевому самоврядуванню та його органам (це принципи: *правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами; поєднання місцевих і державних інтересів; державної підтримки та гарантій МС; підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб; судового захисту прав МС*).

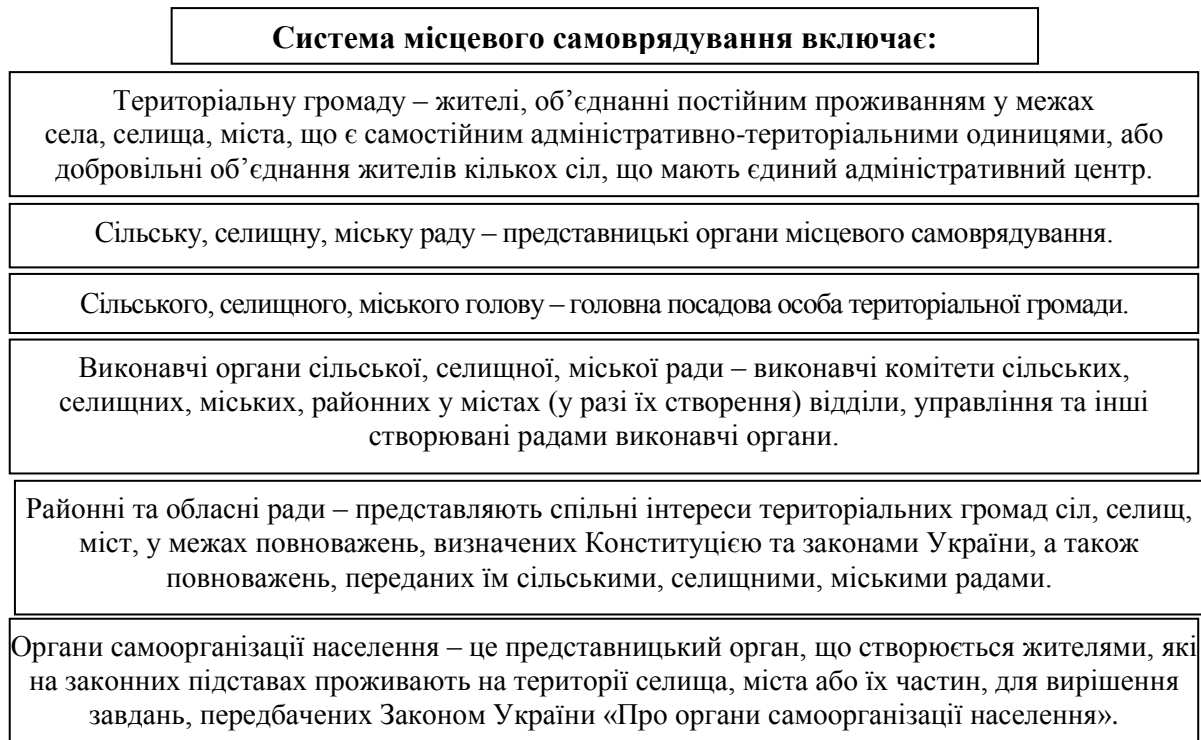


Рис. 1.16. Система місцевого самоврядування в Україні

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Система місцевого самоврядування у структурно-організаційному плані становить сукупність ОМС, органів самоорганізації населення та організаційних форм, за допомогою яких відповідною територіальною громадою або її складовими частинами здійснюється завдання та функції МС, вирішуються питання місцевого значення.

Щодо організації місцевого самоврядування в містах із районним поділом, то згідно з рішенням Конституційного Суду від 13 липня 1999 р. № 36-у/99, територіальною громадою міста з районним поділом або міською радою можуть бути прийняті рішення щодо утворення (не утворення) районних у містах рад, але не пізніше як за шість місяців до дня проведення чергових виборів (ч. 3 п. 2 Прикінцевих та перехідних положень Закону).

3. Муніципальний менеджмент

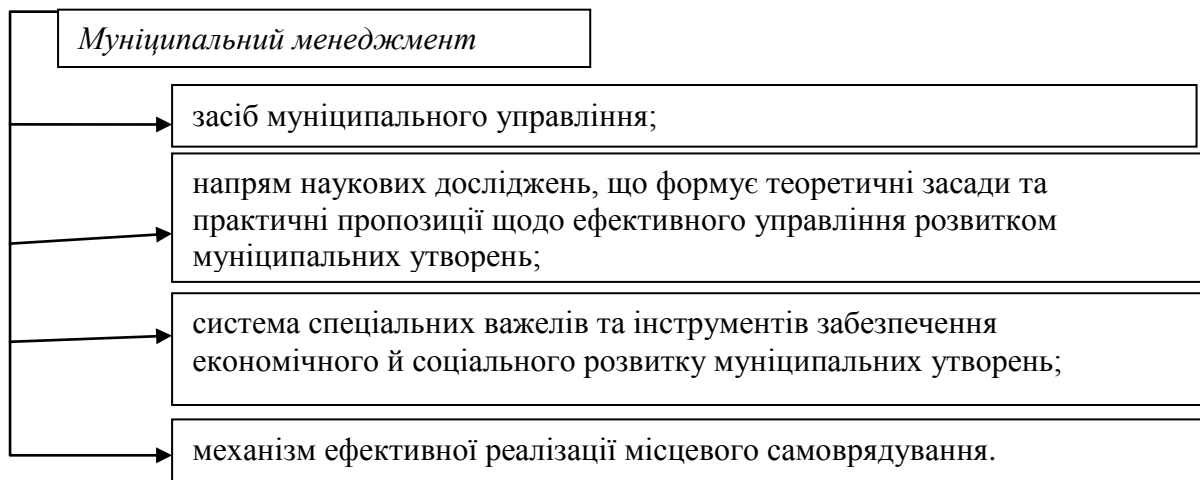


Рис. 1.17. Зміст поняття «муніципальний менеджмент»

Муніципальний менеджмент, як форма управління місцевої (муніципальної) власністю для задоволення потреб населення територіальних співтовариств, виник достатньо давно. Він реалізується там і тоді, де й коли існує територіальна спільність, в рамках якої відбувається взаємодія людей у повсякденній життєдіяльності, орієнтація їх на збереження й розвиток цінностей й установок, що зложилися в даному типі поселення. Існує декілька визначень, що таке ММ.

За допомогою ММ забезпечуються всі основні умови життєдіяльності й потреби населення: у житлі, комунікаціях, громадському порядку, освітніх і медичних послугах. Терміни «муніципальний» застосовується відносно ОМС, підприємств, установ й організацій, об'єктів власності й інших об'єктів, цільове призначення яких пов'язане зі здійсненням функцій МС.

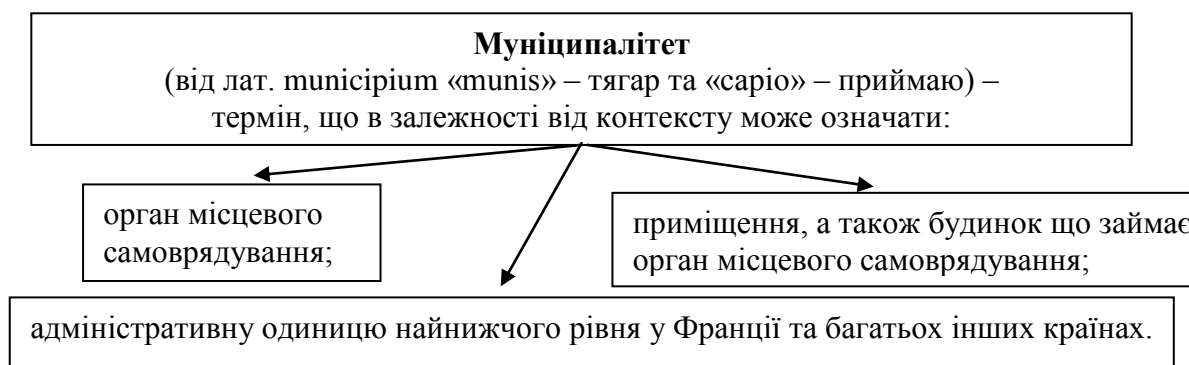


Рис. 1.18. Зміст поняття «муніципалітет»

У Древньому Римі муніципії – це були міські громади, яким у другій половині республіканського періоду була надана господарська самостійність. Тому вони могли укласти угоди й захищати свої інтереси в судах. У бі-

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

льшості сучасних держав муніципалітет визначається як найменша адміністративна одиниця, керівництво якою здійснюється виборними органами. За такого підходу поняття муніципалітет виступає синонімом понять громада, комуна та волость.

Іноді замість терміна «муніципальний» використовують поняття «місцевий». Однак терміни «муніципальний» й «місцевий» відрізняються тим, що термін «муніципальний» застосовується відносно органів місцевого самоврядування, а «місцевий», як до ОМС, так і до місцевих органів державної влади. Поняття «місцевий» наголошує на одному із головних критеріїв відмежування ОМС від інших органів управління, підкреслюючи їх локальний характер. Отже, сучасні держави здійснюють місцеве управління як призначеними з центру державними адміністраціями, так і місцевими представницькими органами, що обираються населенням певної адміністративно-територіальної одиниці.

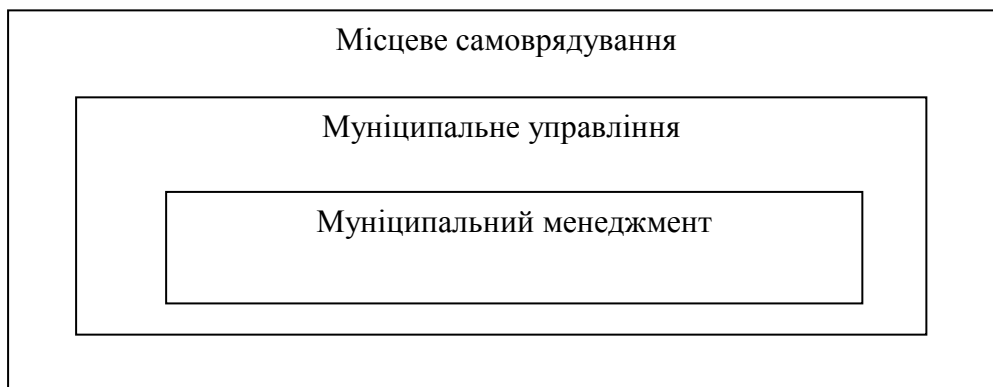


Рис. 1.19. Співвідношення понять

Для позначення органів місцевого самоврядування різних країнах застосовуються різні терміни. Наприклад, в деяких країнах англосаксонської групи використовується поняття «муніципальне управління» (в США і Великобританії муніципальними називаються лише міські органи, в інших країнах – всі виборні органи), в Японії – «місцева автономія», у Франції – «територіальна децентралізація» і т. ін. Також треба наголосити, що поряд з терміном «муніципальний» використовуються поняття «комунальний», «місцеве будівництво», «локальна (місцева) демократія» тощо. Однак термін «муніципальний» «рельєфно підкреслює всю конструктивну й економічну своєрідність історично сформованої міської громади, її істотні ознаки та притаманні їй спеціальні завдання».

Питання місцевого значення –
питання безпосереднього забезпечення життєдіяльності
населення муніципального утворення.

До питань місцевого значення належать:

- 1) нормотворчість;
- 2) фінансово-економічна сфера;
- 3) використання і охорона землі та інших природних ресурсів;
- 4) будівництво, транспорт і зв'язок;
- 5) житлово-комунальне господарство, побутове і торговельне обслуговування населення;
- 6) соціально-культурна сфера;
- 7) охорона громадського порядку.

Рис. 1.20. Поняття та види питань місцевого значення

Рівень участі територіальної громади в МС варіюється в діапазоні від відсутності будь-якого інформаційного обміну між ОМС та членами громади до безпосереднього прийняття територіальної громадою рішень, що стосуються питань місцевого значення.

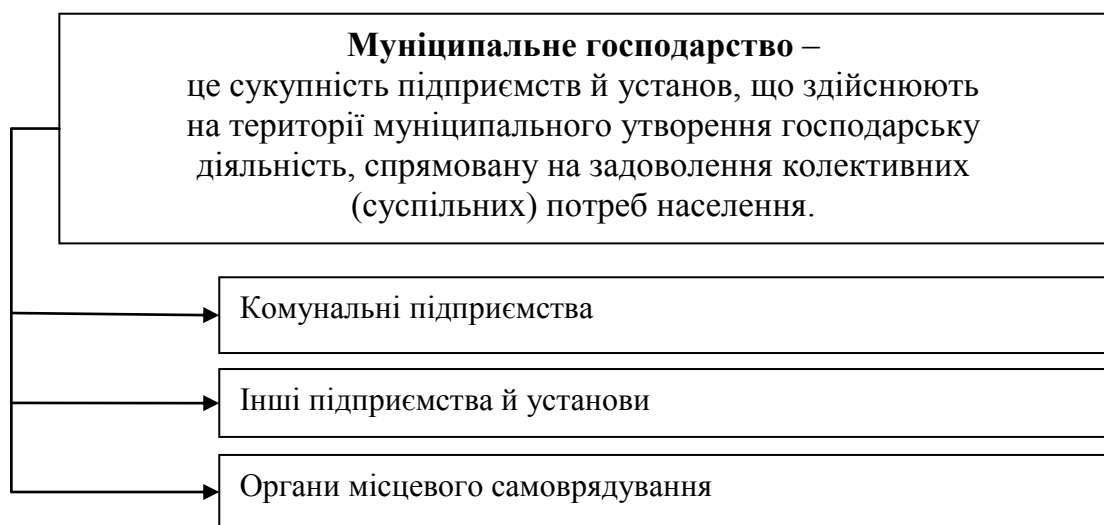


Рис. 1.21. Поняття та види муніципального господарства

Основною ознакою, за якою можна класифікувати елементи муніципального господарства, є роль і місце елемента в реалізації суспільних потреб. Залежно від цього муніципальні господарства можуть бути:

– комунальними підприємствами, діяльність яких повністю підпорядкована інтересам населення місцевої громади, тобто свої результати, зокрема, прибуток чи конкретні товари і послуги комунальні підприємства направляють на суспільні потреби;

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

- іншими підприємствами й установами, діяльність яких частково пов'язана з реалізацією суспільних інтересів населення місцевої громади;
- ОМС, що здійснюють особливу функцію – регулюють діяльність двох попередніх елементів в інтересах населення місцевої громади.

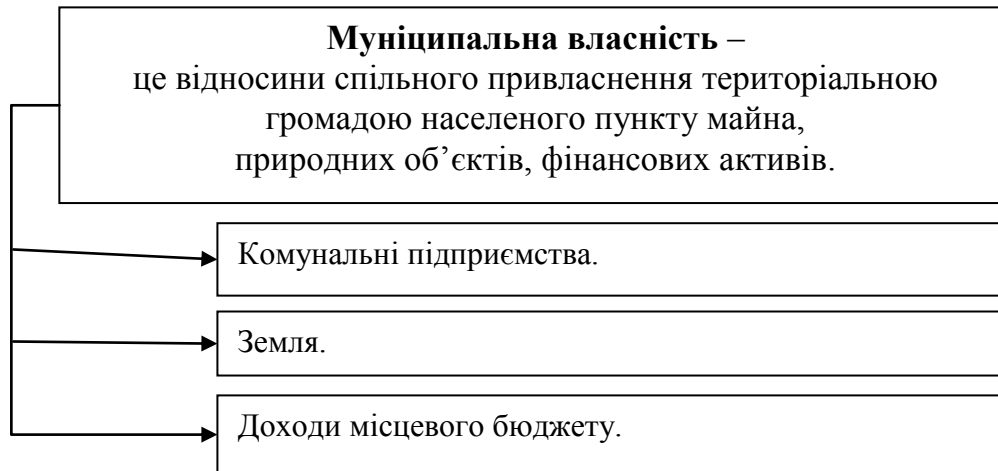


Рис. 1.22. Поняття, види та ознаки муніципальної власності

Муніципальна власність – є власністю муніципального утворення (регіону, міста, міського (сільського) району й т. д.). Муніципальною власністю розпоряджаються органи місцевого самоврядування.

Законодавство України містить термін «*комунальна власність*», під якої розуміють форму власності, суб'єктом права якої є територіальний колектив. Поняття *комунальної власності* охоплює власність як територій (суб)регіональних рівнів (областей, районів), так і базових територій (сіл, селищ, міст). Крім того, під комунальною власністю розуміють власність базових територій.

До ознак муніципальної власності можемо віднести:

- 1) суспільну власність населеного пункту;
- 2) матеріальну і фінансову основу місцевого господарства, самоврядування;
- 3) недержавну власність, таку, що належить населенню відповідних поселень, а не народу в цілому чи приватному власникові.
- 4) від імені місцевої громади право на володіння, користування і розпорядження здійснюють обрані населенням місцеві ради та їхні виконавчі органи;
- 5) тісно пов'язана із забезпеченням соціально-економічних потреб населення цього територіального утворення.

При цьому муніципальна власність є головним елементом економічної основи МС, підставою для виділення специфічного рівня управління – муніципального управління.

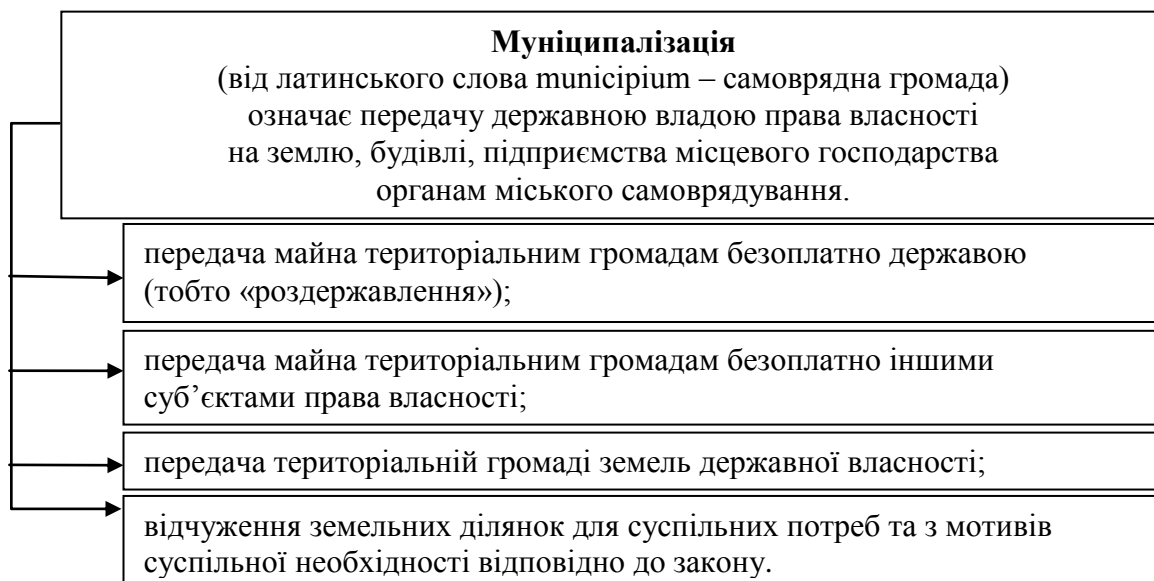


Рис. 1.23. Поняття та види муниципалізації

Муниципалізація – є процесом переходу об'єктів приватної власності (як правило, на основі викупу) до корпоративної власності територіальних колективів й ОМС. В поняття «муниципалізації» в Україні протягом тривалого часу вкладали зовсім інший зміст та розглядали як форму роздержавлення державного майна, як шлях трансформації комунальної власності у колективну власність ОМС.

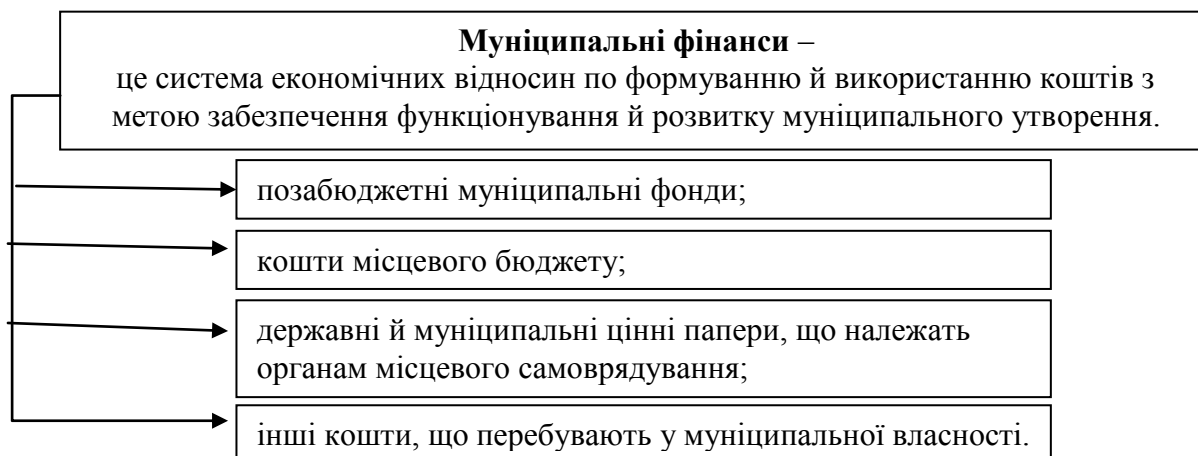


Рис. 1.24. Поняття та види муниципальних фінансів

Головну роль у формуванні муниципальних фінансів відіграє їх основа, тобто місцеві бюджети, які виступають грошовим фондом формування і використання грошових ресурсів відповідних рівнів управління державними структурами. В зв'язку з цим очевидним стає той факт, що муниципальні фінанси не повинні обмежуватися фінансовими ресурсами, що надходять у безпосереднє розпорядження муниципалітету, тобто коштами, отриманими від держави, або такими, що формуються за рахунок діяльності органів місцевого самоврядування, позиковими коштами. Муниципальні фінансові ресурси, які ОМС можуть залучити для розвитку, значно більші бюджетних коштів муниципалітету.

4. Характеристика системи муніципального менеджменту



Рис. 1.25. Поняття та складові системи муніципального менеджменту

Сучасна система ММ в Україні недостатньо ефективна і потребує реформування. В зв'язку з європейським вибором країни вона повинна змінитися у бік європейських стандартів.

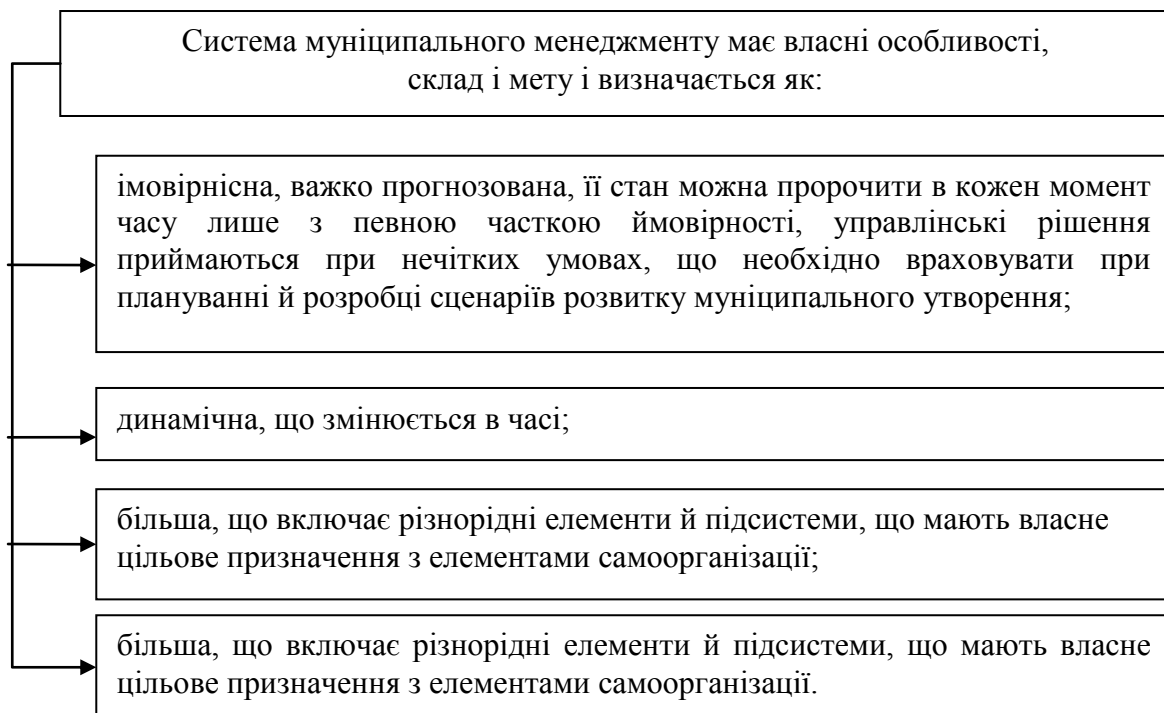


Рис. 1.26. Особливості, склад і мета системи муніципального менеджменту

Складність системи ММ складається в різноманітності складу підприємств й організацій, які істотно розрізняються по характері надаваних послуг, організаційним формам і структурам управління, а динамічність – у постійному розвитку муніципального господарства муніципальних утво-

рень і підвищенні вимог до надаваних послуг. Всі ці характеристики показують одночасно складність і необхідність побудови цілісної системи муніципального управління.

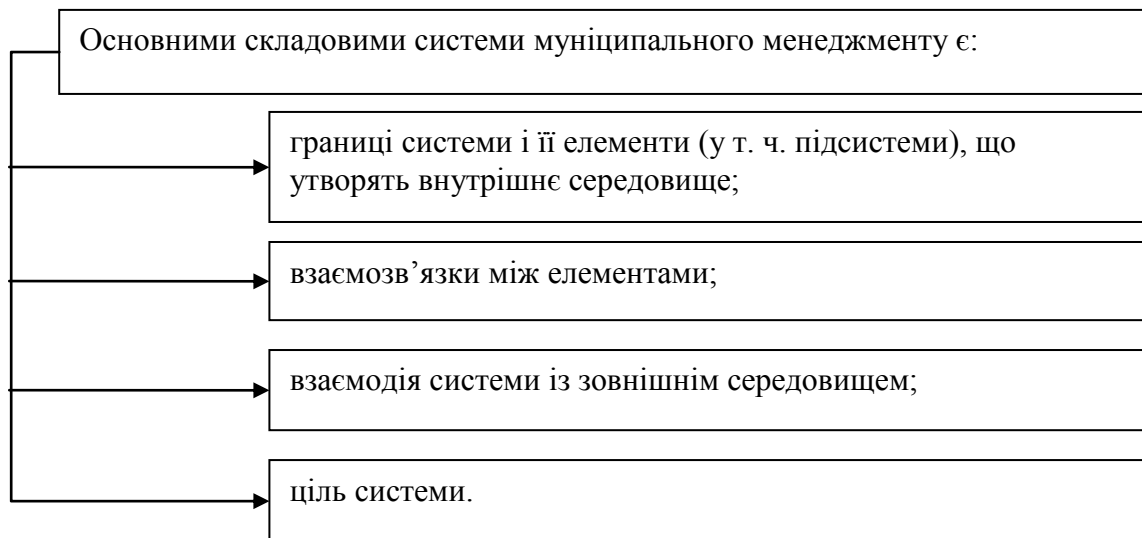


Рис. 1.27. Основні складові системи муніципального менеджменту

Система ММ включає сукупність елементів (підсистем), взаємозв'язків між ними й із зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставлених цілей муніципального менеджменту. До елементів системи МС ставляться муніципальні утворення, ОМС, населення муніципального утворення, органи територіального громадського самоврядування, муніципальні суспільні й політичні об'єднання, що здійснюють самоврядування, об'єкти муніципального господарства.

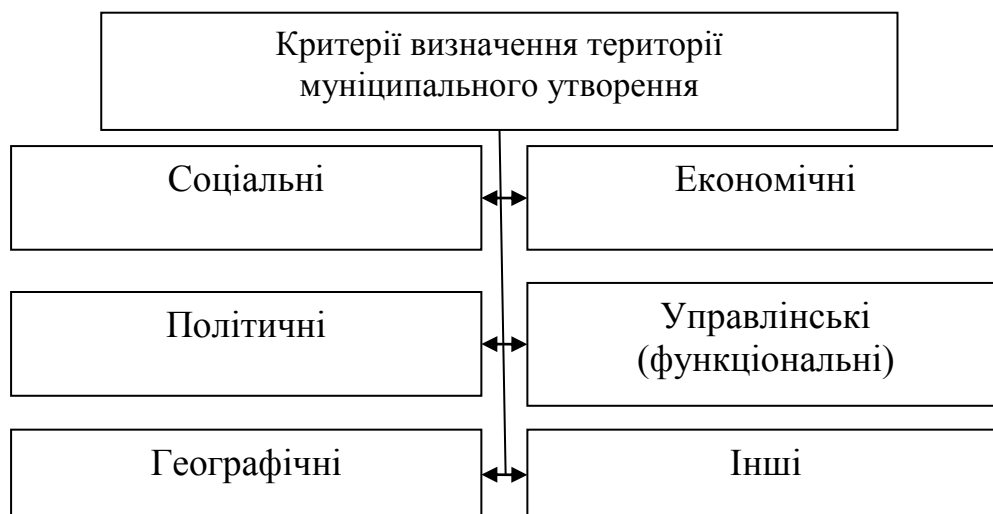


Рис. 1.28. Критерії визначення території муніципального утворення

Муниципальный менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Згідно з територіальною організацією система ММ може здійснюватися в границях поселень (міст, селищ, сіл).

Визначення території муніципального утворення встановлюється на основі комплексного обліку наступних критеріїв:

- *соціальних* – загальні умови проживання, доступність й ефективність використання об'єктів й організацій соціальної інфраструктури;
- *управлінських (функціональних)* – можливість ефективного керування муніципальними організаціями, комплексним розвитком території;
- *політичних* – можливість ефективного впливу населення на муніципальну владу (умови для вільного усвідомленого обрання своїх представників у виборні органи, можливість реального контролю за їхньою діяльністю);
- *географічних* – природні границі;
- *економічних* – економічний потенціал розраховуючи на один жителя не повинен відрізнятися в різних місцевих співтовариствах більш ніж на 5–7 % (норма, встановлена світовою практикою);
- *інших* – місцеві традиції, рівень суспільної культури, компактне проживання національних спільнот і т. д.

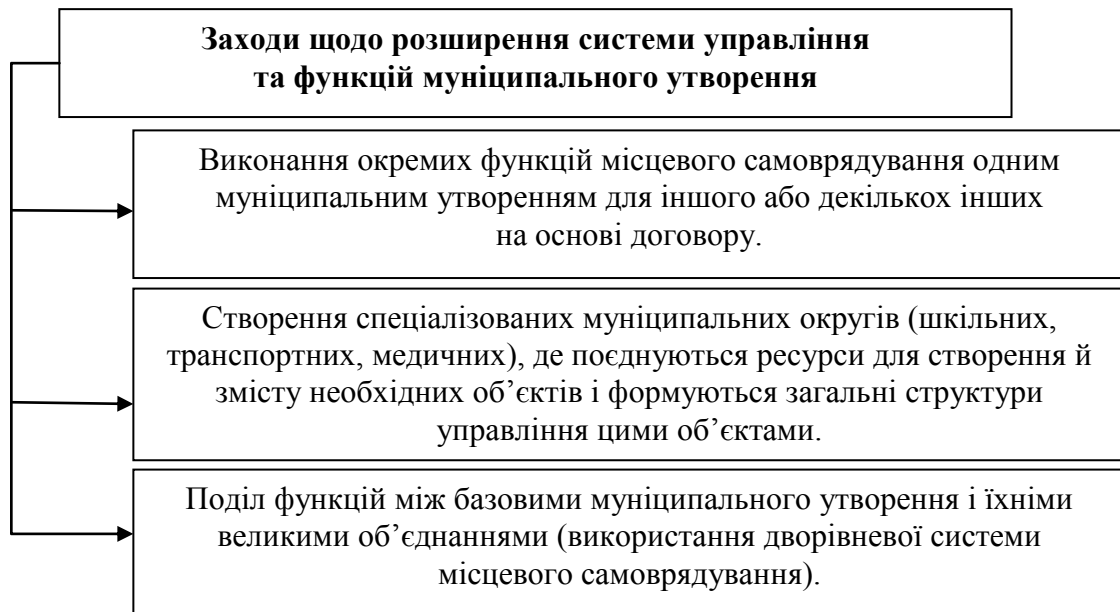


Рис. 1.29. Заходи щодо розширення системи управління та функцій муніципального утворення

У багатьох випадках на території муніципального утворення недостатньо об'єктів інфраструктури, засобів комунікації, ресурсів, які необхідні для реалізації в повному обсязі функцій МС. Для того щоб розширити систему управління і функції муніципального утворення можливі наступні вказані варіанти.

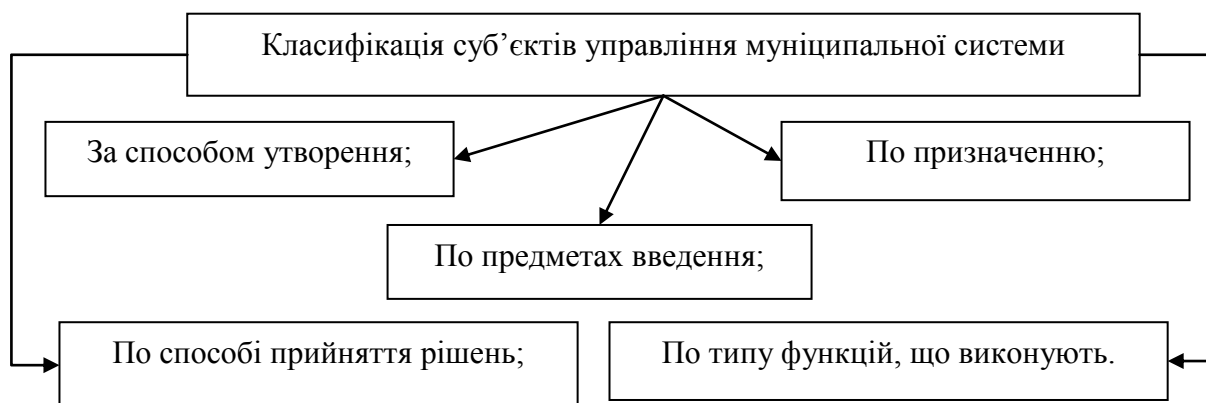


Рис. 1.30. Суб'єкти управління муніципальної системи

Суб'єктами управління муніципальної системи є органи МС, які класифікуються:

1) по способу утворення (делегування повноважень) – виборні й інші (формовані на добровільній основі, на основі призначення, кооптації та ін.);

2) по призначенню (ступеня спеціалізації) – загального (широкої спеціалізації) і спеціального призначення (галузеві, наприклад органи керування охороною здоров'я, утворенням);

3) по предметах ведення: рішення питань місцевого значення й виконання окремих державних повноважень;

4) по способі прийняття рішень (одноосібно або в колегіальному порядку);

5) по типу функцій, що виконують, («проектна функція» – виявлення, агрегування інтересів населення й, в остаточному підсумку, розробка програм муніципального утворення).

Тема 2. Муниципальне утворення – об'єкт муніципального управління

1. Муніципальне утворення – об'єкт муніципального управління

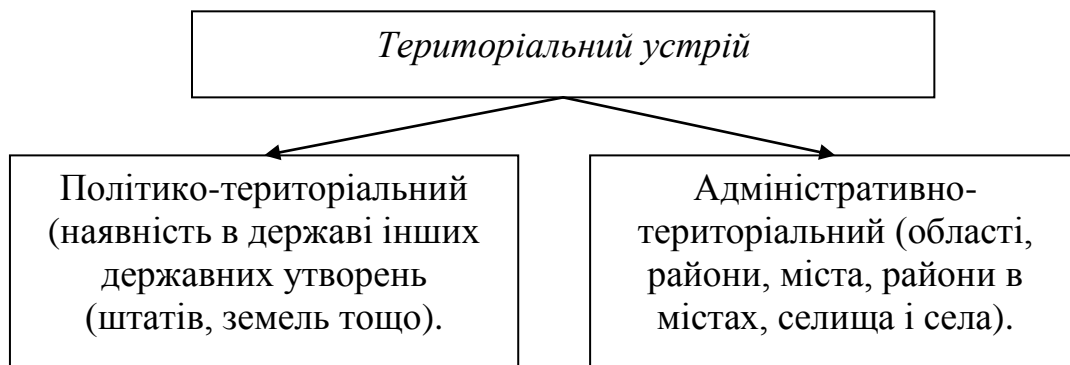


Рис. 2.1. Види територіального устрою сучасних держав

Територіальний устрій є однією із необхідних умов для здійснення різних державних функцій, оскільки на основі територіального устрою відбувається формування системи державних органів та самоврядних органів на місцях. Крім того, територіальний устрій сприяє збалансованому розвитку всієї території та створює умови для задоволення соціальних, культурних та матеріальних потреб громадян тощо.

Таблиця 2.1

Адміністративно-територіальний устрій України (за станом на 01.04.2015)

№ з. п.	Автономна Республіка Крим, область, місто	Райони		Міста				СМТ	Сільські населені пункти			Ради							
		Сільські	У містах	Всього	Обл. знач.	Рай. знач.	3 рай. поділ.		Всього	Селищ	Сіл	Всього	Районні		Міські		Селищні	Сільські	
													Сільські	У містах	Всього	Міст обл. знач.			Міст рай. знач.
1	Автономна Республіка Крим	14	3	16	11	5	1	56	947	30	917	314	14	3	16	11	5	38	243
2	Вінницька	27		18	6	12		29	1457	130	1327	734	27		18	6	12	28	661
3	Волинська	16		11	4	7		22	1054		1054	428	16		11	4	7	22	379
4	Дніпропетровська	22	18	20	13	7	3	46	1435	63	1372	388	22	18	20	13	7	40	288
5	Донецька	18	21	52	28	24	4	131	1118	196	922	412	17	9	52	28	24	81	253
6	Житомирська	23	2	12	5	7	1	43	1613	20	1593	656	23	2	12	5	7	40	579
7	Закарпатська	13		11	5	6		19	579		579	350	13		11	5	6	19	307

Закінчення табл. 2.1

8	Запорізька	20	7	14	5	9	1	22	914	44	870	319	20		14	5	9	22	263
9	Івано-Франківська	14		15	6	9		24	765	20	745	530	14		15	6	9	24	477
10	Київська	25		26	13	13		30	1126	5	1121	684	25		24	12	12	30	605
11	Кіровоградська	21	2	12	4	8	1	27	991	16	975	438	21	2	12	4	8	27	376
12	Луганська	18	4	37	14	23	1	109	780	102	678	353	17	4	37	14	23	89	206
13	Львівська	20	6	44	9	35	1	34	1850	1	1849	731	20		44	9	35	34	633
14	Миколаївська	19	4	9	5	4	1	17	885	71	814	332	19		9	5	4	17	287
15	Одеська	26	4	19	7	12	1	33	1124	23	1101	516	26		19	7	12	32	439
16	Полтавська	25	5	15	5	10	2	21	1805	15	1790	533	25	5	15	5	10	21	467
17	Рівненська	16		11	4	7		16	999	3	996	381	16		11	4	7	16	338
18	Сумська	18	2	15	7	8	1	20	1458	55	1403	437	18		15	7	8	20	384
19	Тернопільська	17		18	2	16		17	1022	1	1021	632	17		18	2	16	17	580
20	Харківська	27	9	17	7	10	1	61	1677	139	1538	485	27		17	7	10	60	381
21	Херсонська	18	3	9	4	5	1	31	658	80	578	319	18	3	9	4	5	30	259
22	Хмельницька	20		13	6	7		24	1414	5	1409	625	20		13	6	7	24	568
23	Черкаська	20	2	16	6	10	1	15	824	101	723	576	20		16	6	10	15	525
24	Чернівецька	11	3	11	2	9	1	8	398		398	285	11	3	11	2	9	8	252
25	Чернігівська	22	2	16	4	12	1	29	1466	57	1409	593	22	2	16	4	12	28	525
26	м.Київ		10	1			1					1			1				
27	м.Севастополь		4	2		1	1	1	29	1	28	11		4	2		1	1	4
Всього по Україні		490	111	460	182	276	25	885	28388	1178	27210	12063	488	55	458	181	275	783	10279

Всього населених пунктів - 29733
Міських поселень - 1345

Представницький орган АРК Верховна Рада АРК - 1
Всього місцевих рад: - 12087
у тому числі обласних рад - 24

Адміністративно-територіальний устрій – це розподіл наявної території держави на певну систему територіальних одиниць різного рівня, у відповідності до яких створюватимуться місцеві органи державної влади і управління. Сучасна система адміністративного устрою України містить декілька рівнів: АРК, області, райони, міста, райони в містах, селища й села.

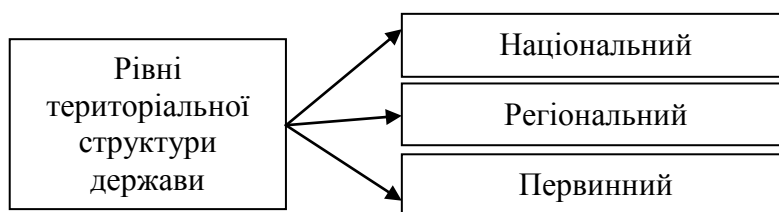


Рис. 2.2. Рівні територіальної структури держави

Кожна держава у територіальній структурі має наступні рівні:

- *національний*, (центральний, найвищий рівень управління);
- *регіональний* (рівень області), *субрегіональний* (рівень району);
- *первинний* (найближчий до людини рівень територіальної організації влади і управління. В Україні – це рівень територіальної громади, тобто адміністративно-територіальної одиниці: село, селище, місто).

Муниципальный менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

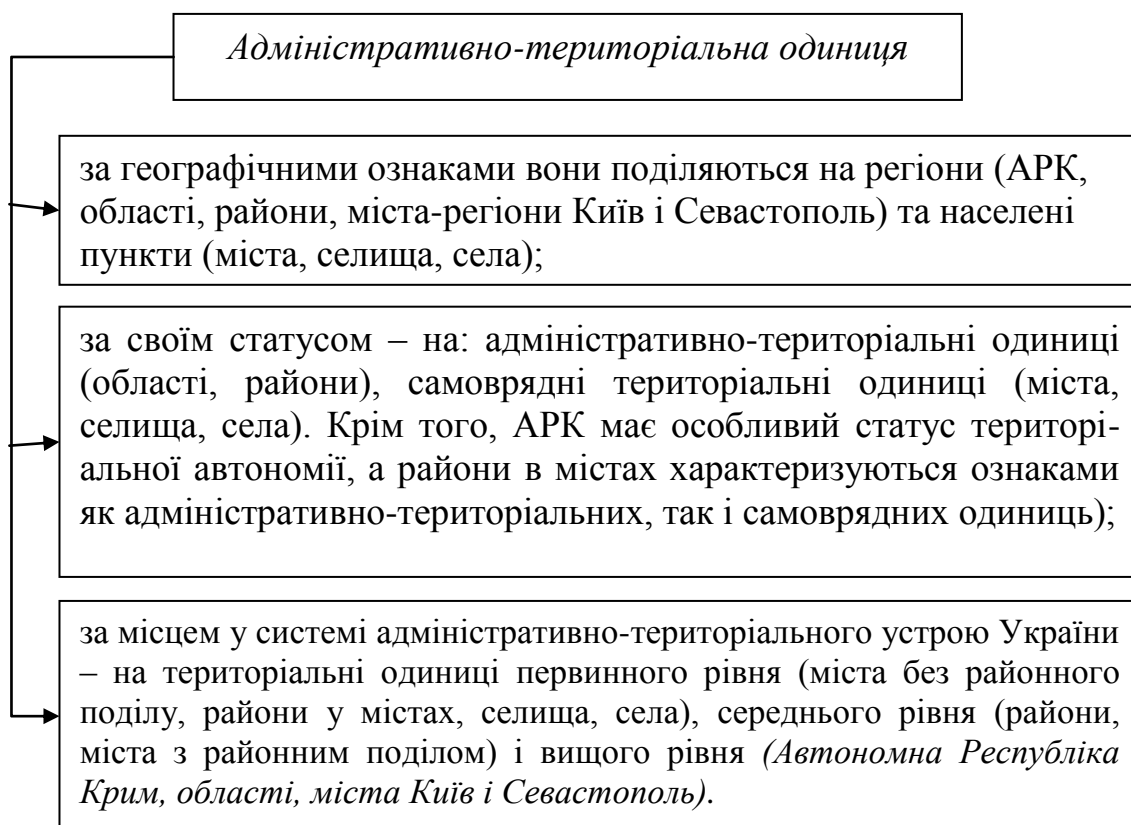


Рис. 2.3. Види адміністративно-територіальних одиниць

Адміністративно-територіальна одиниця – є певною частиною єдиної території держави та має всі необхідні умови для просторової організації та діяльності державних місцевих органів влади та ОМС.



Рис. 2.4. Муниципальні утворення в Україні

Муниципальні утворення в Україні – це первинна адміністративно-територіальна одиниця держави, в рамках якої здійснюється МС, яке представляє територіальна громада її виборні органи і яке забезпечено відповідними матеріально-фінансовими ресурсами.

МУ є об'єктом муніципального управління. Згідно з українським законодавством до МУ належить територіальна громада села, або об'єднання декількох сіл, селища, міста, які мають відповідну територію, у межах якої здійснюється МС, є муніципальна власність, місцевий бюджет і виборні ОМС.

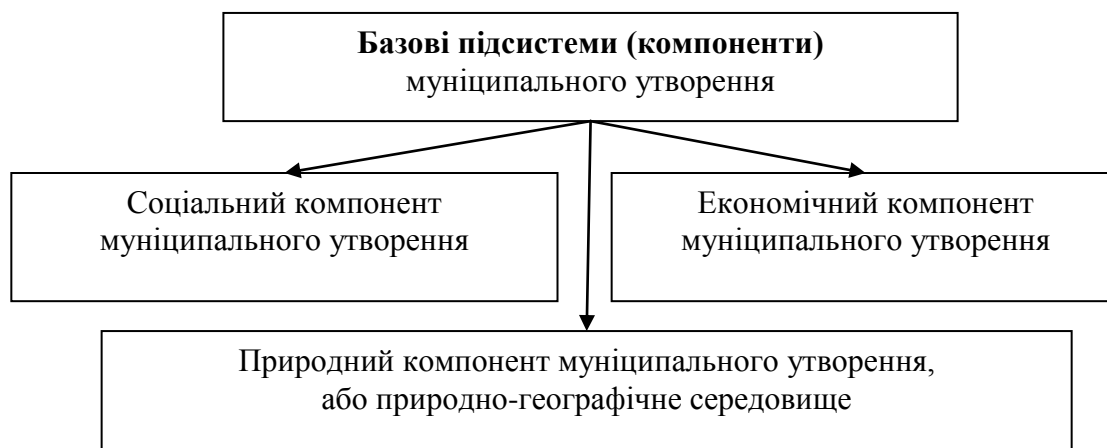


Рис. 2.5. Базові підсистеми (компоненти) муніципального утворення

Базові підсистеми (компоненти) МУ:

– *соціальний компонент МУ* (населення МУ, яке формує територіальну громаду або місцеве співтовариство), (жителі, які об'єднані постійним проживанням у межах певного села, селища, міста, які виступають самостійними адміністративно-територіальними одиницями або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, які мають єдиний адміністративний центр), визначає зміст існування МУ й об'єкти муніципальної діяльності, які воно (населення) утворює: домашні господарства. Особливістю цього компонента є статево вікова структура, сімейний склад і склад домашніх господарств);

– *природний компонент МУ, або природно-географічне середовище* (територія – просторова складова та природні ресурси, що на ній розміщені і є основою життєдіяльності населення);

– *економічний компонент МУ* (економіка – муніципальне господарство – сукупність господарюючих організаційних утворень та взаємозв'язків між ними, які мають забезпечувати життєдіяльність МУ, задовольняти його різноманітні життєві потреби, тобто систему життєзабезпечення населення).

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

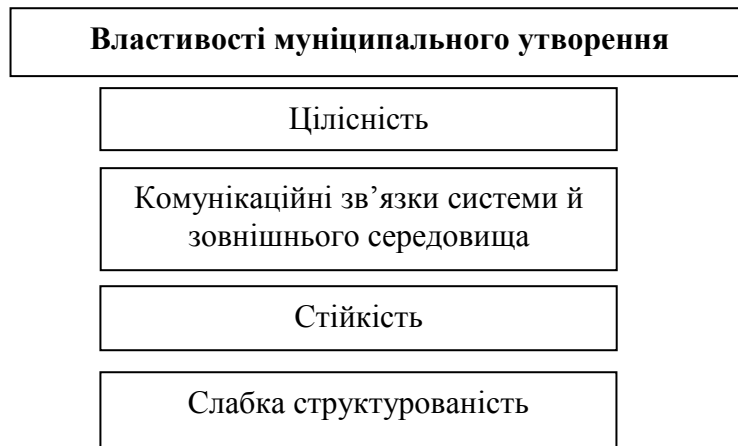


Рис. 2.6. Властивості муніципального утворення

До основних властивостей МУ, як соціально-економічної системи можемо віднести:

– наявність цілісності – тісної взаємозалежності між підсистемами та елементами МУ, яка вимагає встановлення та дотримання чіткої координації дій та функцій процесу управління;

– налагодження комунікаційних зв'язків системи із зовнішнім середовищем, що забезпечуватиме режим інтенсивного взаємообміну між підсистемами та елементами МУ і зовнішнього середовища;

– встановлення та дотримання стійкості, тобто здатності інфраструктури функціонувати у відносно автономному режимі, що захищатиме МУ від можливих помилкових рішень чи негативних впливів зовнішнього середовища. Стійкість є важливою передумовою нормальної життєдіяльності МУ.

– слабка структурованість – означає, що складова підсистем й елементів МУ, а також взаємозв'язки між ними характеризуються відомою часткою невизначеності.

Таблиця 2.2

Структурні елементи (підсистеми) муніципальних утворень

Територіально-просторова	Наявність певної території МУ як елемента регіональної територіальної системи вищого ієрархічного рівня.
Природно-ресурсна	Визначається кількістю і якістю запасів ресурсів, умовами видобутку й транспортування (земельні ресурси, родовища корисних копалин, ліси, водоймища).
Екологічна	Взаємозв'язок та взаємовплив антропогенних та природних факторів на комфортність та якість середовища проживання жителів МУ.
Демографічна	Визначається загальною чисельністю населення, його статевіковим складом, динамікою росту населення, міграційними процесами.

Закінчення табл. 2.2

Культурно-історична	Кожне МУ має свою історію, є самобутнім, що визначає формування своєрідної ментальності місцевих жителів.
Архітектурно-забудовча	Житлова забудова, управлінський центр, господарська зона, транспортні та інженерні комунікації.
Соціальна	Соціальні інститути, соціальна інфраструктура, що покликана забезпечити надання членам громади комплексу соціально-громадських послуг.
Соціально-трудова	Практичне застосування трудових ресурсів.
Економічна	Суб'єкти підприємницької діяльності та установи ринкової інфраструктури.
Фінансова	Фінансові інститути та відносини, що виникають з приводу управління ними.
Управлінська	Її компоненти – ОМС та інститути безпосередньої демократії МУ, осередки громадських організацій, управлінські підрозділи підприємств тощо.

Кожна система складається з підсистем. Підсистемою є сукупність взаємозалежних елементів системи. В той же час підсистема будь-якої системи сама є системою стосовно вхідним у неї елементам і підсистемам. Будь-яка система є підсистемою для системи більше високого рівня. Наприклад, міський мікрорайон підсистема міста, місто підсистема регіону й держави. Структура системи – це сукупність її підсистем (елементів) і зв'язків між ними.

Таблиця 2.3

Життєздатність муніципального утворення

Кількість членів територіальної громади, не менша за мінімально можливий рівень	За розрахунками фахівців Світового банку 5–6 тис. осіб.
Фінансова автономія	МУ самостійно формує фінансові ресурси для виконання власних повноважень, які спрямовані на надання громадських послуг населенню на рівні, який не може бути нижчим ніж встановлені державою мінімальні соціальні стандарти; створює та виконує програми економічного й соціального розвитку території, утримує необхідну кількість об'єктів комунальної власності, які є базою місцевого самоврядування тощо.
Організаційно-правова незалежність	Утворювати органи МС, які за умови діяльності в законодавчому полі держави є незалежними від органів державної влади при виконанні власних повноважень, можуть самостійно визначати власну структуру та приймати рішення, направлені на подальший розвиток території, яка їм підпорядкована.

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Закінчення табл. 2.3

Державна підтримка та захищеність	Держава повинна гарантувати зрівноважений розвиток усіх муніципальних утворень, забезпечити судовий захист дотримання їхніх конституційних прав усіма суб'єктами владних відносин.
Системна цілісність	Адміністративно-територіальна одиниця низового рівня не може бути штучно виокремленою частиною території країни, а повинна мати ознаки мікро регіону як триєдиної цілісності територіально-природного, демографічно-соціального та економічно-господарського компонентів, сформовано з дотриманням критеріїв історичної визначеності, національно-етнічної однорідності та соціально-економічної доцільності.

Життєздатне муніципальне утворення – є свідомо сформованою, соціально, економічно й політично активною людською спільнотою, яка є максимально самодостатньою у процесі свого існування й розвитку з погляду на належне забезпечення фінансово-економічними ресурсами.

Таблиця 2.4

Склад компонент рівня і якості життя населення

Компонента	Елемент	Коротке позначення елемента
Довгострокові цінності	Довге життя Гарне здоров'я Продовження роду Міцна родина Високий інтелект Матеріальне багатство Соціальна захищеність	Життя Здоров'я Відтворення Родина Інтелект Багатство Захищеність
Поточні потреби	Фізіологічна потреба в товарах і послугах Потреба в житлі Особиста безпека	Споживання Житло Безпека
Середовище проживання	Повітря Водний басейн	Повітря Вода
Соціальна інфраструктура	Охорона здоров'я Освіта Сфера послуг	Охорона здоров'я Освіта Послуги

Соціальний розвиток муніципального утворення – це процес покращення та підвищення соціального добробуту населення певної територіальної громади за допомогою належного забезпечення соціальних стандартів життя, які гарантовані державою. Запропоновані в таблиці елементи компонент рівня і якості життя населення можна виміряти за допомогою конкретних окремих показників, які застосовуються в офіційній статистиці.

Таблиця 2.5

Система державних мінімальних соціальних стандартів

Сфера	Соціальні стандарти
Оплата праці	Мінімальний розмір оплати праці; єдина тарифну сітку з праці працівників бюджетних установ.
Пенсійне забезпечення	Мінімальні розміри державних пенсій.
Освіта	Набір загальнодоступних безплатних послуг освітніх закладів фінансованих рахунок коштів держбюджету; норми і нормативи граничною наповнюваності класів та груп у державних підприємств і муніципальних освітні установи і забезпеченості населення безплатними освітніми послугами; норми і нормативи соціальної підтримки учнів; норматив числа студентів, одержують безкоштовну вищу професійну освіту як у державних вищих учених закладах.
Охорона здоров'я	Перелік видів медичної допомоги, наданої закладами охорони здоров'я безплатно; набір загальнодоступних безплатних послуг за надання амбулаторно-поліклінічної, стаціонарної і швидкої медичної допомоги, фінансованих з допомогою бюджетів різних рівнів та обов'язкового соціального страхування; норми і нормативи забезпеченості населення медичної допомогою.
Культура	Набір загальнодоступних безплатних послуг державних підприємств і муніципальних установ культури, фінансованих з допомогою бюджетів різних рівнів; норми і нормативи забезпеченості населення державними і муніципальними установами культури, які надають загальнодоступні та безкоштовні послуги.
Соціальне обслуговування населення	Набір безплатних послуг державних підприємств і муніципальних установ соціального обслуговування населення, фінансованих з допомогою бюджетів різних рівнів; норми і нормативи забезпеченості населення послугами установ соціального обслуговування населення.
Житлово-комунальне обслуговування населення	Набір населенню пільгових житлово-комунальних послуг; норми і нормативи рівня житлово-комунального обслуговування населення, встановлювані органами виконавчої влади.

На сьогодні мінімальні життєві потреби українців можна оцінювати за набором товарів та послуг, які включені до прожиткового мінімуму. До структури бюджету прожиткового мінімуму входять, крім витрат на продукти харчування, втрати на непродовольчі продукти, послуги, податки та інші види обов'язкових платежів. Компонентами рівня життя, який відстає найбільше, особливо у порівнянні з розвиненими країнами, в нашій країні є всі види послуг населенню.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

11 блоків показників:

- 1) населення;
- 2) рівень життя;
- 3) соціальна сфера;
- 4) споживчий ринок товарів та послуг;
- 5) ринок праці;
- 6) промислове виробництво;
- 7) сільськогосподарське виробництво;
- 8) забезпеченість населення житлом;
- 9) забезпеченість населення засобами транспорту та зв'язку;
- 10) рівень злочинності;
- 11) стан довкілля.

Рис. 2.7. Методика оцінки рівня та соціально-економічних умов життя населення регіонів України

Державний комітетом статистики України випробував методику оцінки рівня й соціально-економічних умов життя населення регіонів України. На основі запропонованої методики створюється інтегральний композиційний індекс, який ґрунтується на 11 блоках показників, кожен з яких надає характеристику одному із аспектів досягнутого рівня й тенденцій розвитку потенціалу населення регіону.

Вказаний підхід щодо оцінювання соціально-економічного розвитку МУ підпорядковується положенням концепції сталого розвитку, відповідно до яких, основна мета економічної діяльності – не нарощування обсягів виробництва, а забезпечення відповідного високого рівня життя населення та належного захисту й збереження навколишнього середовища.

Економічний розвиток МУ – є процесом змін, зростання та покращення кількісних і якісних характеристик муніципальної економічної підсистеми за допомогою раціонального використання виробничих, природних, трудових, фінансових, інвестиційних ресурсів на основі підприємництва й рівноправного поєднання різноманітних форм власності для задоволення потреб населення територіальної громади.

2. Нормативно-правова база муніципального менеджменту

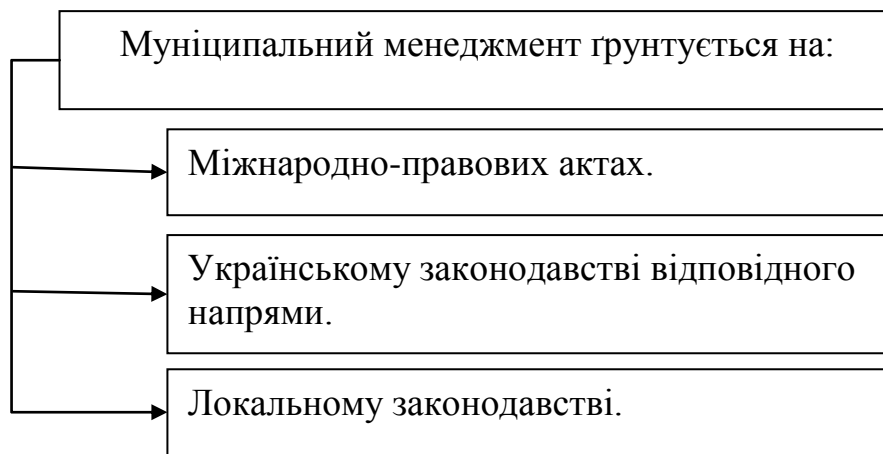


Рис. 2.8. Система законодавчих актів муніципального менеджменту

Система законодавчих актів муніципального менеджменту представлена:

1. Міжнародно-правовими актами – Всесвітньою декларацією місцевого самоврядування, прийнятою 26.09.1985 р. Всесвітньою асоціацією місцевого самоврядування, Європейською декларацією прав міст, прийнятою Постійною конференцією місцевих і регіональних органів влади Європи (CLRAE) Ради Європи 18.03.1992 р., Європейською хартією міст, прийнятою 17–19.03.1992 р. у Страсбурзі, Хартією Конгресу місцевих і регіональних влад Європи (КМРВС), ухваленою Комітетом Міністрів 14.01.1994 р.;

2. Українським законодавством – Конституцією України, законами «Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування» від 15.07.1997 р. № 452/97-ВР, «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР, «Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів» від 14.01.1998 р. № 14/98-ВР, «Про статус депутатів місцевих рад народних депутатів» від 04.02.1994 р. № 3949-ХІІ, «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 р. № 2493-ІІІ, «Про столицю України – місто-герой Київ» від 15.01.1999 р. № 401-ХІV, «Про всеукраїнський та місцеві референдуми» від 03.07.1991 р. № 1286-ХІ, Положенням про загальні збори громадян за місцем проживання в Україні, затвердженим Постановою Верховної Ради України від 17.12.1993 р. № 3748-ХІІ, Хартією українських міст, прийнятою 26.06.1997 р. Загальними зборами Асоціації міст України. Крім того, питання компетенції ОМС деталізовані у галузевому законодавстві;

3. Локальним законодавством – статутами територіальних громад, регламентами місцевих рад, положеннями про символіку територіальної громади та іншими актами, які приймаються органами і посадовими особами МС.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Таблиця 2.6

**Класифікація міжнародно-правових
актів щодо сфери ММ**

Міжнародно-правові акти універсального характеру	Міжнародна хартія про охорону історичних міст (Вашингтонська хартія) 1987 р. та ін.
Міжнародно-правові акти регіонального характеру	Європейська рамкова конвенція про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями 1980 р., Європейська хартія місцевого самоврядування, прийнята Радою Європи 1985 р., Європейська хартія міст (II Маніфест нової урбаністики) 1992 р., Хартія Конгресу місцевих та регіональних влад Ради Європи 1994 р., Соціальна Хартія міст-членів союзу Балтійських міст 2001 р.; Хартія «Міста Європи на шляху до стійкого розвитку (Ольборгська Хартія) 1994 р.; Європейська хартія регіонального/просторового планування 1983 р. (Торремолінська хартія), Хартія про участь молоді в муніципальному та регіональному житті 1994 р. тощо.
Міжнародні акти рекомендаційного характеру	Всесвітня декларація місцевого самоврядування 1985 р., прийнята Всесвітньою асоціацією місцевого самоврядування; Стамбульська декларація з населених пунктів 1996 р., прийнята Хабітат II; Декларація про міста та інші населені пункти в новому тисячолітті 2001 р., прийнята ГА ООН; Європейська декларація прав міст 1992 р., прийнята CLRAE РС, Декларація щодо регіоналізму в Європі 1996 р., Гельсінська декларація щодо регіонального самоврядування 2002 р., Декларація про принципи місцевого самоврядування в державах-учасницях СНД 1994 р. тощо.
Міжнародно-правові звичаї, міжнародно-правова доктрина, міжнародні угоди, а також міжнародні судові рішення	Договір про дружбу, співробітництво і партнерство між Україною і Російською Федерацією 1997 р., Угода між Урядом України та Урядом Республіки Молдова про співробітництво між прикордонними областями України та адміністративно-територіальними одиницями Республіки Молдова 1997 р., Угода про створення єврорегіону «Дністер» 2012 р., Угода про створення Єврорегіону «Нижній Дунай» 1998 р., Угода про створення Прикордонного Співтовариства Єврорегіон «Дніпро» 2003 р. тощо.

Вказані міжнародно-правові акти знаходять відображення таким чином у муніципальному законодавстві європейських країн і забезпечують права місцевих жителів, територіальних громад на самоврядування, в тому числі після проведення відповідних демократичних реформ.

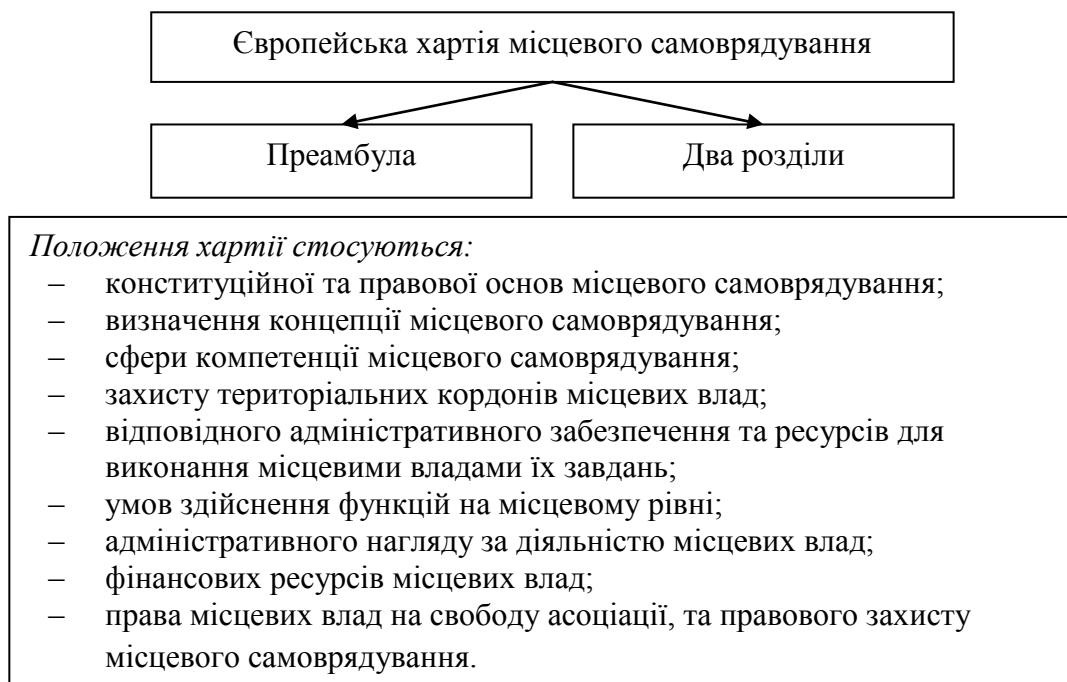


Рис. 2.9. Європейська хартія місцевого самоврядування

України, ратифікувала Європейську хартію місцевого самоврядування у 1997 році без жодних застережень, тобто країна взяла на себе зобов'язання чітко і без жодних винятків дотримуватися всіх положень хартії.

Що стосується муніципального менеджменту то згідно зі статтею 9 Хартії, яка має назву «Фінансові ресурси органів місцевого самоврядування» передбачено право за ОМС, в рамках дотримання національної економічної політики, формувати власні адекватні фінансові ресурси та вільно розпоряджатися ними в межах власної компетенції. Обсяги фінансових ресурсів ОМС відповідають функціям, які передбачені конституцією або законом та формуються за рахунок введення місцевих податків та зборів, розмір яких встановлюється органами МС в межах визначених законом. Також Хартія передбачає захист більш слабких у фінансовому відношенні ОМС.

Таблиця 2.7

Розвиток українського законодавства щодо ММ

Назва законодавчого акта	Основний зміст документа
ЗУ «Про представника Президента України» від 05.03.1992 р.	Місцеві органи виконавчої влади, засновані на базі виконавчо-розпорядчих органів районних і обласних рад, відокремлювалися від ОМС. Створювалася єдина система органів виконавчої влади на чолі з Президентом.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Закінчення табл. 2.7

ЗУ «Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування» від 26 березня 1992 року	Нова редакція ЗУ була прийнята 26 березня 1992 року і одержала назву «Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування».
Указ Президента України «Про Положення про місцеві державні адміністрації» від 14.04.1992 р.	Затверджено Положення МДА, за яким вона стала системою органів державної виконавчої влади, котрі утворювалися відповідним представником Президента або входили до її складу за принципом подвійного підпорядкування. МДА підпорядковувались представникам Президента, а з питань, віднесених до компетенції КМУ, підпорядковувались йому.
ЗУ «Про формування місцевих органів влади і самоврядування» від 03.02.1994 р.	Причина прийняття: практика запровадження МДА у 1992–1993 рр. породила проблеми, пов'язані з «двовладдям» (представник Президента і голова відповідної ради). Відповідно до Закону після місцевих виборів у червні 1994 р. Інститут Представників Президента було скасовано, а МДА мали трансформуватись у виконкоми місцевих рад.
ЗУ «Про державну владу і місцеве самоврядування в Україні» грудень 1994 року	У грудні 1994 року Президент вніс на розгляд Верховної Ради проект Конституційного закону «Про державну владу і місцеве самоврядування в Україні». Піврічні дебати навколо закону закінчилися підписанням 8 червня 1995 року між Президентом України та Верховною Радою унікального з правової точки зору документу – Конституційного договору.
Конституція України від 28 червня 1996 року	Сформувала необхідну конституційно-правову основу для самостійного вирішення місцевими співтовариствами питань місцевого значення, закріпила інститут МДА.
ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р	У відповідності до положень ЗУ, МС в країні здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і за допомогою сільських, селищних, міських рад та їх виконавчих органів, а також за допомогою районних та обласних рад, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст.
ЗУ «Про місцеві державні адміністрації» від 09.04.1999 р.	Цим Законом зараз регулюється діяльність МДА.

Підґрунтям правового забезпечення муніципального менеджменту є крім Конституції України та ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні», є також закони «Про столицю України – місто-герой Київ», «Про службу в органах місцевого самоврядування». Нормативне регулювання бюджетних і податкових відносин МС здійснюється Бюджетним кодексом України, ЗУ

«Про систему оподаткування» Декретом Кабінету Міністрів України «Про місцеві податки і збори», Земельний кодекс України, «Про передачу об'єктів права державної і комунальної власності», «Про концесії», «Про заставу», «Про оренду землі», «Про оренду державного і комунального майна», «Про розмежування земель державної та комунальної власності».

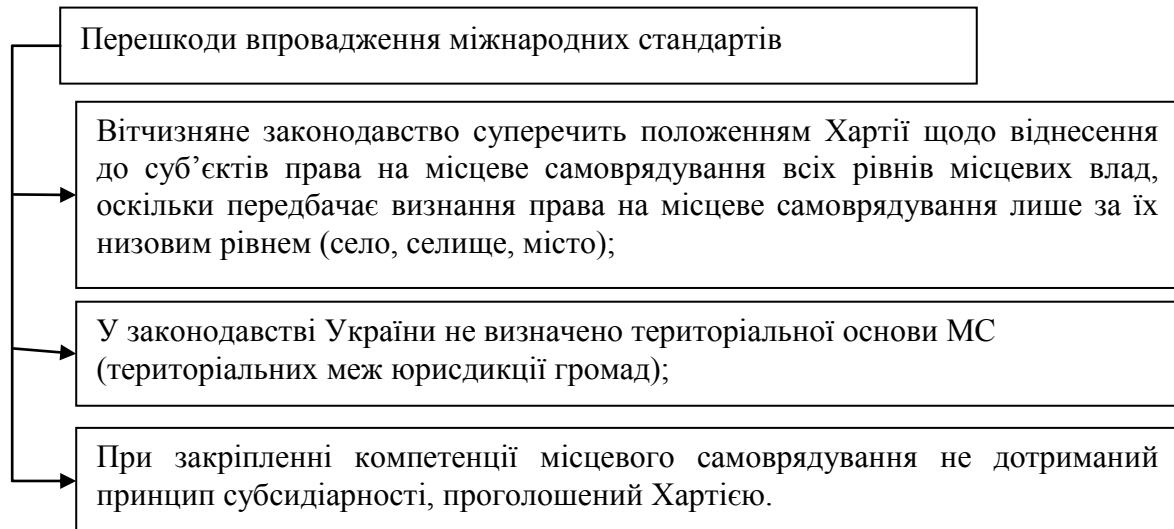


Рис. 2.10. Перешкоди впровадження міжнародних стандартів та шляхи їх подолання

На сьогодні в нашій державі існує певна суперечність – питома вага делегованих повноважень органів виконавчої влади, які передбачені ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні», значно перевищують власні (самоврядні) повноваження ОМС. Таке співвідношення порушує основні принципи, на які спирається МС. Щодо цього, то у Європейській Хартії місцевого самоврядування наголошено: «Муніципальні функції, як правило, здійснюються, переважно, тими властями, які мають найтісніший контакт з громадянином».

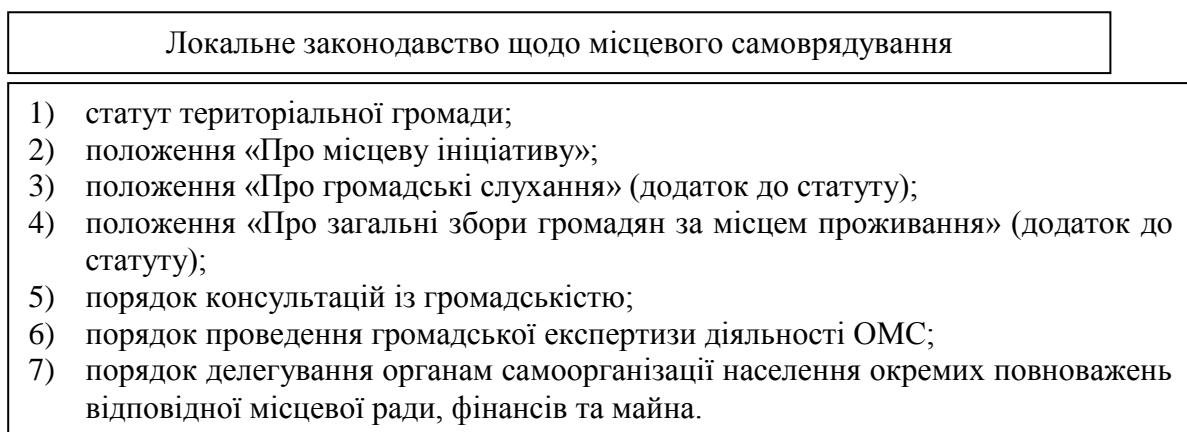


Рис. 2.11. Локальне законодавство

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Варто зауважити, що актам органів та посадових осіб МС притаманні певні особливості, а саме:

- вони є вираженням місцевих інтересів та регуляторами життєдіяльності територіальної громади;
- відповідно до положень ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» та ЗУ «Про місцеві державні адміністрації» охоплюють не лише питання місцевого значення, а й окремі делеговані повноваження держави;
- мають юридичний характер волевиявлення представницьких та виконавчих ОМС;
- поширюють власні дії на відповідній території у межах якої здійснюється МС.

**Необхідно розробити та внести на розгляд Верховної Ради
України проекти законодавчих актів:**

- нової редакції ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні»;
- «Про розмежування повноважень виконавчої влади та органів місцевого самоврядування»;
- «Про адміністративно-територіальний устрій України»;
- внесення змін та доповнень до ЗУ «Про вибори міських рад та сільських, селищних голів» (підвищити професійні вимоги до кандидатів на посади голів та секретарів рад);
- нова редакція закону «Про місцеві податки та збори»;
- закон «Про фінансування органів місцевого самоврядування»;
- закон «Про право комунальної власності та управління об'єктами комунальної власності»;
- закон «Про органи самоорганізації населення»;
- закон «Про примірний статут територіальної громади»;
- закон «Про порядок проведення зборів громадян за місцем проживання»;
- закон «Про статус депутатів місцевих рад»;
- закон «Про місцеві референдуми та інші форми безпосереднього волевиявлення територіальної громади».

Рис. 2.12. Шляхи вдосконалення законодавчої
бази муніципального менеджменту

Процеси нормативно-правового забезпечення ММ в Україні потребують подальшого розвитку. Підвищення статусу територіальної громади, її чітке юридичне визначення, законодавче закріплення прав територіальної громади. Розмежування компетенції органів державної влади та місцевого самоврядування шляхом прийняття відповідного законодавчого акту.

Тема 3. Муніципальні послуги – продукт діяльності муніципального утворення

1. Характеристика муніципальних послуг

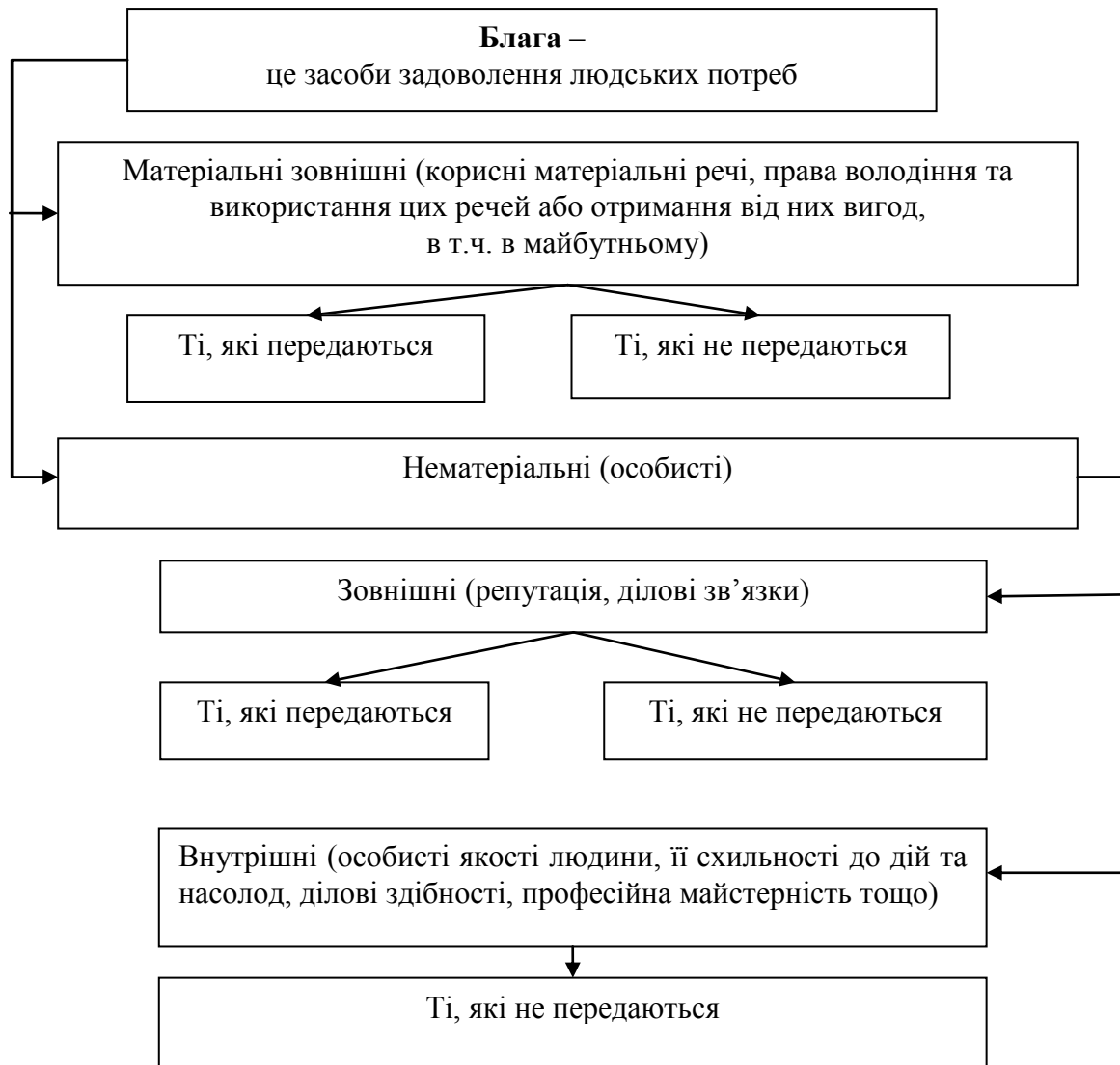


Рис. 3.1. Поняття «блага» та його види

Матеріальні блага – є речами, предметами, які можна побачити та відчувати на дотик, потримати в руках: житло, меблі, продукти харчування, одяг, взуття, ліки тощо.

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

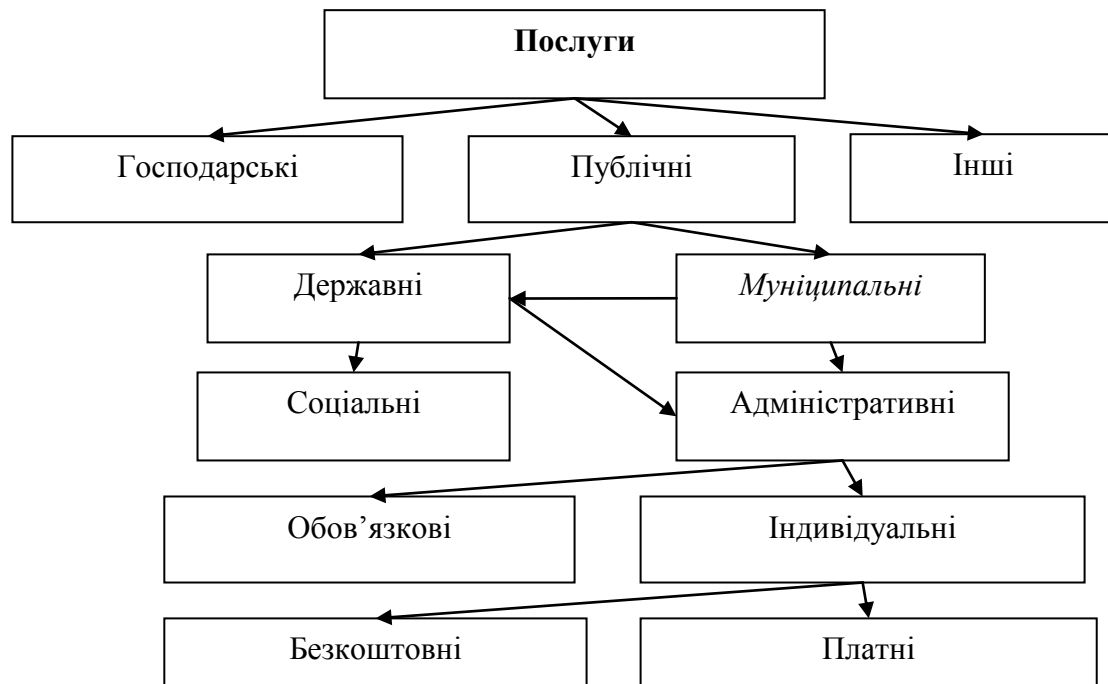


Рис. 3.2. Муниципальні послуги в загальній системі послуг

Послуга – це вид корисної діяльності, яка не ставить за мету виготовлення та створення матеріальних цінностей або самостійних видів продукту.

В зміст поняття «послуга» вкладається значення вчинення уповноваженим суб'єктом дій для задоволення потреб і прав інших осіб, або все, що приносить користь іншій особі. Тому є послуги «державні» та «муниципальні», «публічні», «управлінські» і «соціальні». Державні послуги – це такий вид послуг, які надаються державними органами влади (зазвичай виконавчої) та державними установами, організаціями, підприємствами.

Муниципальні послуги – є послугами, що надаються органами МС та комунальними підприємствами, установами.

Таблиця 3.1

Відмінності між матеріальними благами та послугою

Матеріальне благо (продукт)	Послуга
Відчутність	Невідчутність
Існує окремо від виробника	Невіддільна від виробника
Якість можна виміряти з допомогою певних параметрів (характеристик)	Якість коливається в межах залежно від виробника, місця й часу надання (мінливість якості). Вимірювання якості низки послуг утруднено
Підлягає збереженню протягом визначеного часу	Не може бути збережена
Може переміщатися на значні відстані	Місце виробництва та споживання послуги збігаються

Сучасне суспільство переважну частину матеріальних благ виготовляє та формує у вигляді товару, який потім людина отримує на ринку, в крамниці тощо. Іншу частину людських потреб задовольняють за допомогою послуг, в яких відсутня матеріальна форма.

Однак не зважаючи на відмінності, очевидно, що й на виробництво матеріальних благ, і на надання послуг витрачається людська праця. Хоча частину послуг людина надає собі сама, або їх надають члени сім'ї в межах домогосподарства. Наприклад, жінка готує їжу для усієї родини.

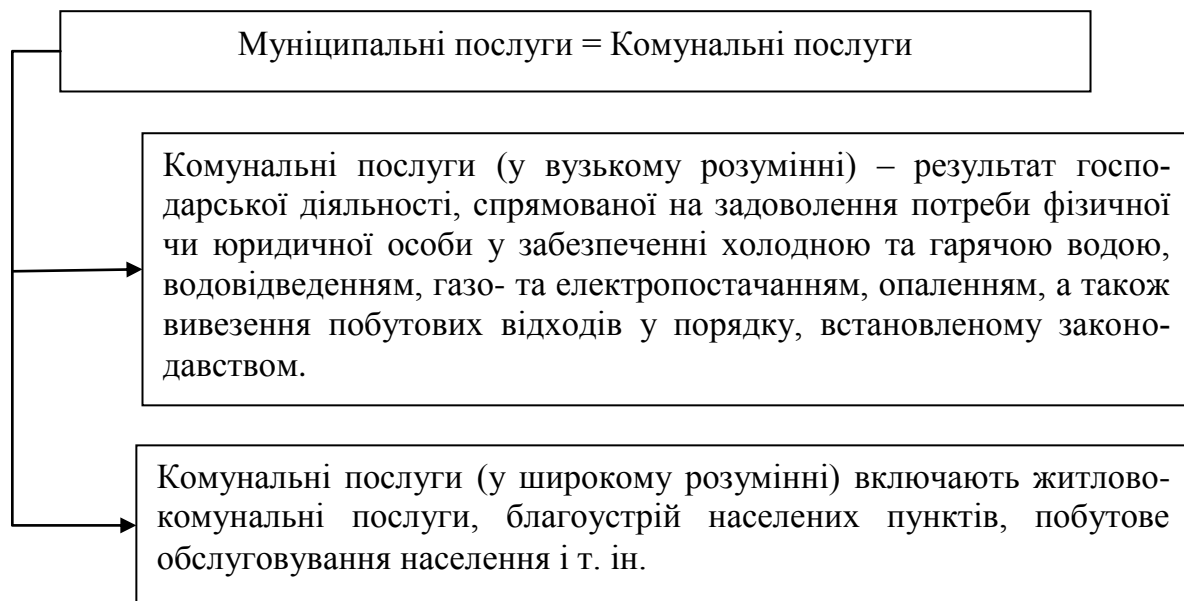


Рис. 3.3. Муніципальні та комунальні послуги

Термін «муніципальні» не використовують у вітчизняному законодавстві (в Основному Законі та ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» для характеристики діяльності самоврядних інституцій використовується дефініція «комунальні»), але термін «муніципальні» є більш доречним та вдалим для використання, оскільки охоплює не тільки сферу «комунальних послуг», що асоціюються з послугами водо- та теплозабезпечення, а й стосується таких аспектів діяльності органів МС, як розгляд звернень громадян, управління об'єктами комунальної власності та інфраструктури тощо. Поняття «муніципальні» в даному випадку вказує на локальний характер, тобто місця проживання людини.

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

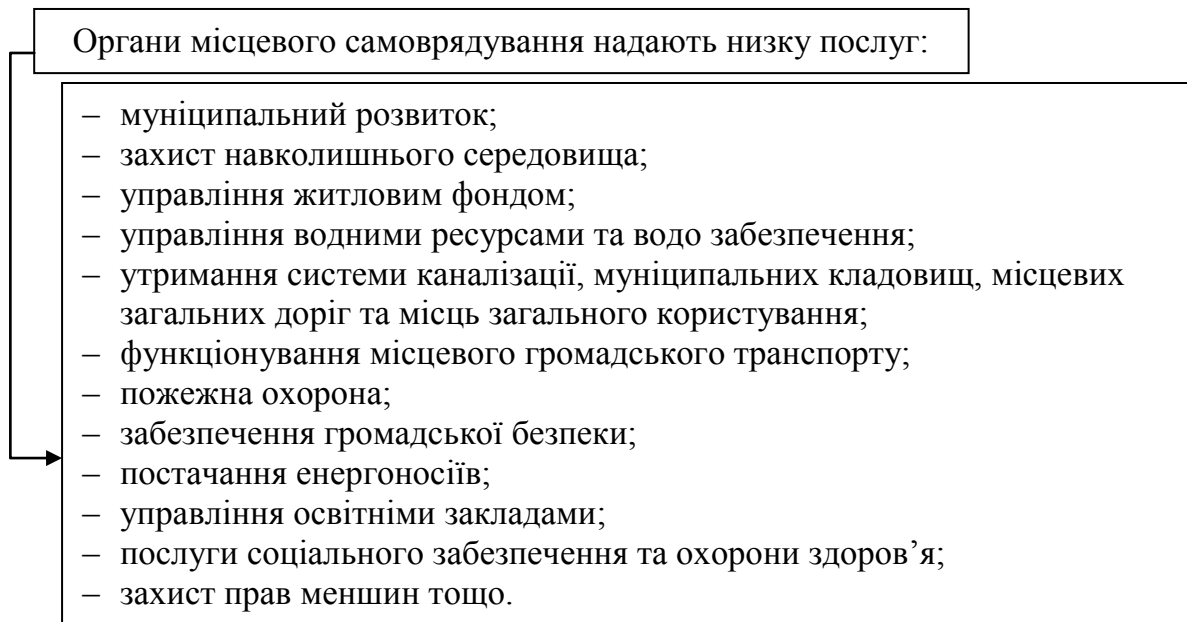


Рис. 3.4. Європейські муниципальні послуги

У законодавстві європейських країн передбачено низку видів послуг, що обов'язково надаються органами МС. Органи МС європейських країн наділені правом самостійно вирішувати питання щодо надання населенню послуг, не передбачених законом; визначати та розподіляти кошти необхідні для надання цих послуг.

Таблиця 3.2

Функції місцевого самоврядування з надання послуг у європейських країнах*

Функції	Добровільні	Примусові
В усіх 14 державах:		
Водопостачання	3	11
Сприяння туризму	14	0
Будівництво та утримання початкових шкіл	0	14
Бібліотечні послуги	1	13
Утримання театрів	14	0
Розвиток спорту та забезпечення засобами спорту	14	0
Водовідведення	2	12
Поховання відходів	0	14
Утримання будинків пристарілих	10	4
Соціальна допомога	7	7
Будівництво й утримання доріг	0	14
Міське планування	0	14
Надання дозволів на будівництво та руйнування	0	14
У 13 державах:		
Будівництво та утримання початкових шкіл	1	12
Утримання музеїв	12	0
Збереження культурної та мистецької спадщини	9	4

Закінчення табл. 3.2

Утримання кладовищ	4	9
Надання дотацій на житло	10	3
Послуги пожежної служби	1	12
Послуги наземних видів транспорту	7	6
Збереження дикої природи/поховання відходів	7	6
Утримання Національних парків, місць відпочинку і незабудованого простору	13	0
У 12 державах:		
Утримання в'язниць	12	0
Послуги лазень та душевих	12	0
Фінансова участь у державному/приватному підприємстві	12	0
Зростання/збереження рівня зайнятості	10	2
Контроль за використанням землі	11	1
Захист довкілля	5	7
В 11 державах:		
Газопостачання	7	4
Постачання електроенергії	6	5
Фінансове і податкове сприяння державним і приватним заходам	11	0
Утримання ярмарків та ринків	9	2
Послуги лікарень	6	5
Допомога потерпілим від нещасних випадків	0	11
Контроль планування та забудови	3	8
У 9 державах:		
Керівництво загальною початковою школою, забезпечення й утримання викладацького персоналу	1	8
Епідеміологічний контроль	1	8
Послуги річкового і морського транспорту	8	1
У 8 державах:		
Управління загальною початковою школою, забезпечення й утримання викладацького чи службового персоналу	0	8
Допомога релігійним громадам та оплата утримання відповідних приміщень	4	4
Сприяння у житловому будівництві	4	4
У 7 державах:		
Будівництво й оплата утримання середніх шкіл	4	3
Місьцеве і державне планування	1	6
Захист прав споживача	4	3
У 6 державах:		
Утримання кінотеатрів	6	0
У 4 державах:		
Управління середньою школою, забезпечення й утримання викладацького чи службового персоналу	0	4
Послуги повітряного транспорту	4	0
В 1 державі:		
Будівництво та оплата утримання ВНЗ	1	0

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

* *Batley and Stoker (1991). Local Government in Europe: Trends and Developments.*

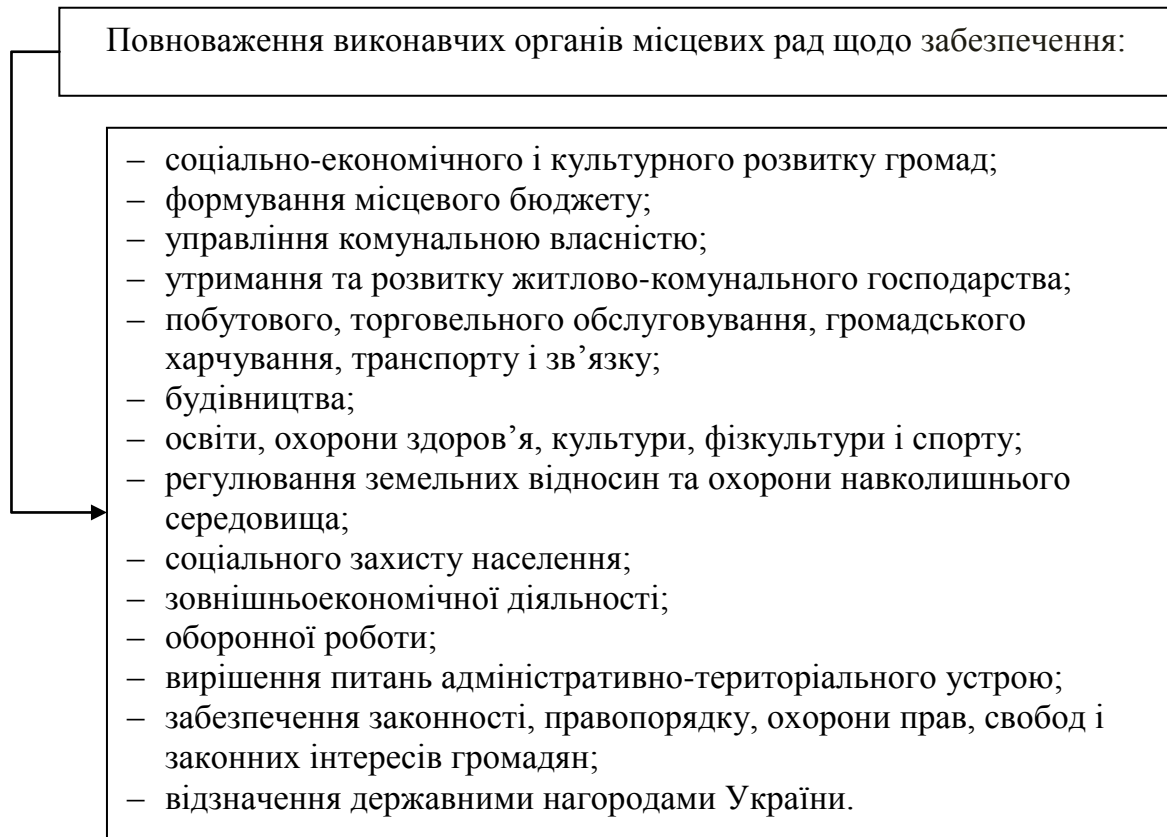


Рис. 3.5. Повноваження виконавчих органів місцевих рад

В Україні функції органів МС визначені в ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст.ст. 27–41). Відповідно до його положень виконавчі органи місцевих рад наділені повноваженнями щодо забезпечення вказаних питань. Законом також передбачено, що певну частину вказаних повноважень складають делеговані, які можуть бути забезпечені за рахунок коштів з державного бюджету.

Таблиця 3.3

**Повноваження місцевої влади у наданні
послуг місцевому населенню в Україні ***

Власні повноваження	Делеговані повноваження
Управління комунальною власністю	
Управління і продаж комунальної власності	Консультації з призначення керівників державних підприємств
Затвердження процедурних положень і контроль за використанням доходів	

Житло, транспорт, комунікації і громадські заклади	
Забезпечення та експлуатація місцевих служб	Сприяння покращенню житлових і комунальних послуг, транспорту і комунікацій
Реєстрація мешканців, яким необхідне житло	Контроль за функціонуванням місцевих служб
Реєстрація житлово-будівельних кооперативів	Захист прав споживачів
Забезпечення служб опаленням, газом, електричним освітленням і водопостачанням	Реєстрація наявного житла, надання житла соціальним категоріям населення і контроль за реєстрацією житла
Збір і утилізація сміття, муніципальна розбудова і контроль за нерухомістю	
Реєстрація власності нежитлового фонду	
Організація ринків	
Затвердження робочого розпорядку надання транспортних послуг і розкладу руху транспорту	
Забудова і планування населених пунктів	
Ремонтні роботи, в тому числі об'єктів комунальної власності	Контроль за веденням кадастру земель, контроль за будівництвом та дотриманням архітектурних норм
Розподіл земельних учасків для міського планування і розвитку, розробка і затвердження планів міського розвитку	Збереження історичних, культурних та архітектурних пам'ятників
Видача ліцензій на забудову	
Освіта	
Забезпечення функціонування відповідних місцевих закладів	Забезпечення наявності і безоплатності освітніх та медичних послуг
Створення умов для виховання дітей, забезпечення середньої та професійно-технічної освіти	Розвиток різноманітних послуг, пов'язаних із освітою, медичним забезпеченням, культурним розвитком, спортом та туризмом
Забезпечення безплатного перевезення школярів	Надання лікарських засобів певним категоріям населення
Створення умов для творчого розвитку, розвитку народних і прикладних мистецтв	Реєстрація дітей для дошкільної освіти, початкової школи, організація роботи з молоддю і сиротами, забезпечення державного утримання окремих категорій дітей
Забезпечення медичного обслуговування та харчування в закладах соціальної та культурної сфери	Вирішення питань, що стосуються прав окремих категорій громадян (пенсіонери, молодь, інваліди, студенти) щодо використання певних видів послуг
Забезпечення умов для занять фізичною культурою в житлових районах	

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Закінчення табл. 3.3

Регулювання земельних відносин і захист довкілля	
Визначення ставки земельного податку і збору за користування природними ресурсами	Контроль за дотриманням земельного та природоохоронного законодавства
Затвердження програм з охорони довкілля	Реєстрація прав земельної власності, ведення кадастру земель і розв'язання земельних спорів
Організація природних заповідників і територій	Вжиття заходів для ліквідації наслідків катастроф та стихійних лих
	Координація земельних проєктів
	Призначення території для захоронення відходів
Соціальний захист	
Встановлення додаткових гарантій	Затвердження програм зайнятості та соціального захисту, організація громадських робіт
Надання допомоги певним категоріям мешканців	Покращення життєвих і фінансових умов певних категорій населення і забезпечення пільг
Забезпечення функціонування гуртожитків, медичного обслуговування, харчування і ритуальних обрядів для певних категорій мешканців	Допомога жертвам стихійних лих
	Контроль за наданням соціальних гарантій робочим і службовцям, реєстрація колективних договорів
	Допомога у сфері зайнятості громадянам, що потребують соціального захисту
Забезпечення правопорядку	
Запровадження муніципальної міліції	Розгляд скарг громадян
Надання допомоги службам правопорядку, судам та юристам	Підтримання громадського порядку під час стихійних лих
	Прийняття рішень щодо організації демонстрацій та зустрічей громадськості
	Розгляд адміністративних порушень
	Реєстрація актів цивільного стану, приватного бізнесу та громадських організацій (НУО)

* Джерело: Наврузов, 2001.

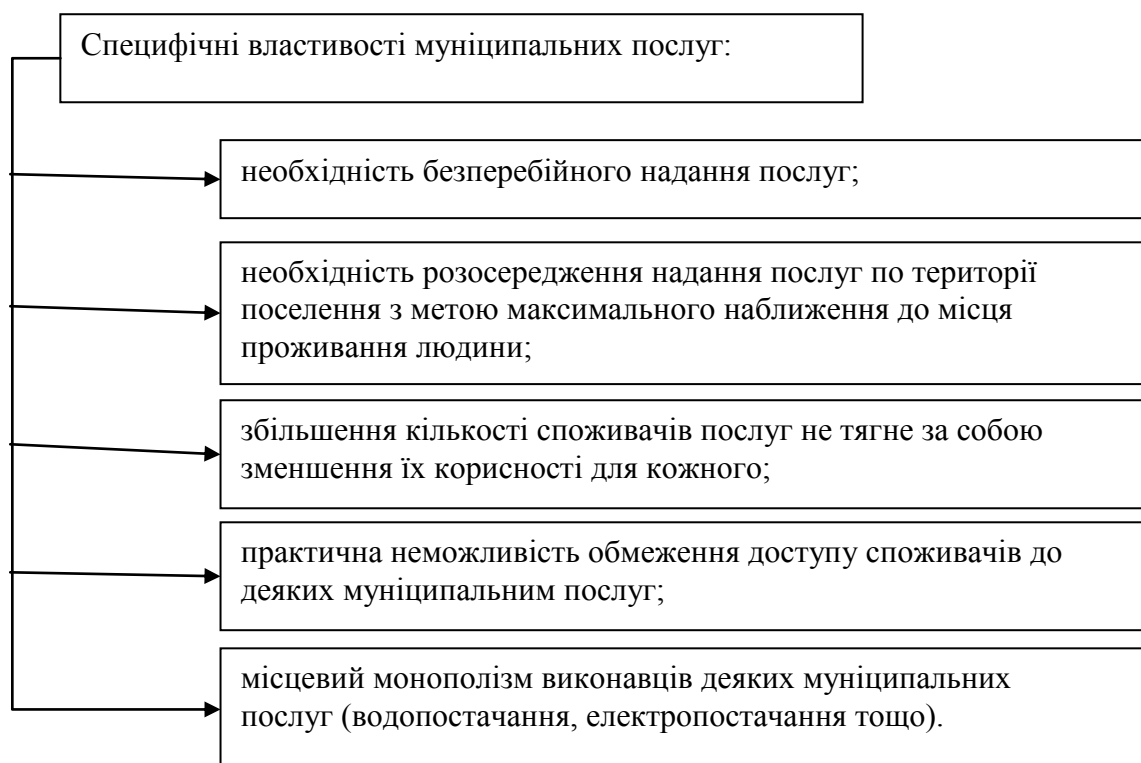


Рис. 3.6. Властивості муніципальних послуг

Заплановані та розпочаті реформи в Україні направлені на створення належних умов для зміцнення основ МС, за допомогою: стимулювання утворення об'єднань життєздатних територіальних громад; посилення певних бюджетних повноважень та розширення фінансової самостійності МС; подальше впорядкування основних процесів діяльності органів МС; підвищення ефективності надання послуг населенню. Всі ці заходи разом покликані забезпечити органи МС необхідними ресурсами та базою для якісного надання послуг населенню.

2. Муніципальні послуги – продукт діяльності муніципального утворення

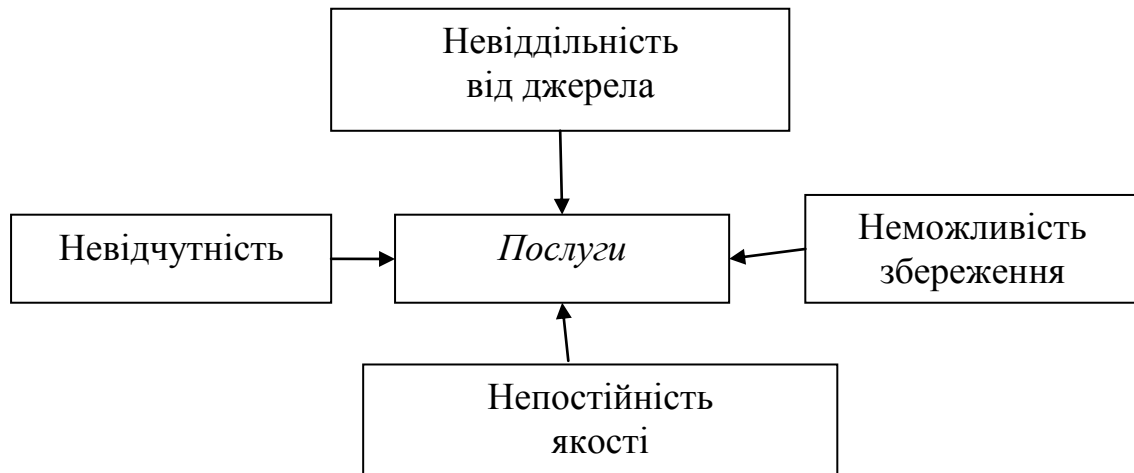


Рис. 3.7. Основні характеристики послуг

Однією з трьох основних функцій місцевого самоврядування (захист від тиску центральної влади; забезпечення участі громадян у прийнятті рішень урядового рівня; ефективне забезпечення послугами) саме виробництво послуг є продуктом діяльності муніципального утворення. Головною метою надання муніципальних послуг є можливість належним чином задовольнити потреби населення. Крім того послуга виступає одним із головних продуктів діяльності муніципальних утворень, ефективне надання яких формує та окреслює основну місію муніципального утворення як організації. Послуга є особливим продуктом діяльності і спрямована безпосередньо на людину. Її відмінність від фізичного товару полягає в наступному: будь-яка послуга – це дія чи процес, пропоновані однією стороною іншій; невід’ємною частиною послуг є люди. Зауважимо, що процес виробництва, доставки та споживання послуги відбуваються одночасно.

Таблиця 3.4

Невідчутність послуги

Складнощі, пов’язані з невідчутністю послуги	Заходи необхідні для зміцнення довіри клієнта	Складнощі, пов’язані з невідчутністю послуги
складно показати клієнтам послугу;	підвищення відчутності послуг: відгуки колишніх клієнтів надання гарантій;	складно показати клієнтам послугу;
ще складніше пояснити, за що клієнти платять гроші.	поліпшення зовнішнього вигляду підприємства – створює загальне враження у клієнтів, звернути увагу клієнтів на вигоди від надання послуг.	ще складніше пояснити, за що клієнти платять гроші.

До послуги не можна доторкнутись, відчуті її запах, відчуті смак. Наявна невідчутність послуги викликає певні труднощі як у споживача, так і у виробника та продавця цієї послуги. Покупцеві досить важко розібратися та оцінити, що саме продається до самого моменту придбання, а досить часто навіть і після отримання послуги, тому споживач покинення лише вірити в належну якість та відповідність наданої послуги. Наприклад, здійснюючи ремонт власного авто, клієнт досить часто навіть не бачить самого процесу ремонту, і не має можливості оцінити як і що було зроблено. Клієнт змушений лише сподіватися та вірити у належний рівень проведеного ремонту. З іншого боку, невідчутність послуги створює проблеми і для самих продавців таких послуг. Наприклад, продавець лише може описати переваги тієї або іншої послуги. Заважимо, що бувають і такі випадки, коли клієнт не має можливості оцінити переваги наданої послуги і після її отримання. Крім того, неловимість послуг ускладнюють процес ціноутворення та просування послуг на ринок.



Рис. 3.8. Невіддільність послуги
(нерозривність виробництва і споживання послуги)

Послуга невіддільна від свого джерела, тобто виробництво і споживання більшості послуг не роздільні, вони споживаються в момент їх виробництва (консультація, концерт, стоматологічні послуги і т. д.). Зауважимо, що надання послуги можливе лише за умови подачі замов-

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

лення або появи клієнта. Такі умови є обов'язковими для створення послуги, оскільки вони створюють різницю між послугою та товаром. Нерозривність споживання і виробництва послуг створює особливу форму «споживчого виробництва». При цьому споживач заздалегідь оплачує вартість послуги, перш, ніж отримує можливість для оцінки рівня задоволення своєї потреби. Це викликає необхідність зміцнення довіри споживачів до виробника послуг.

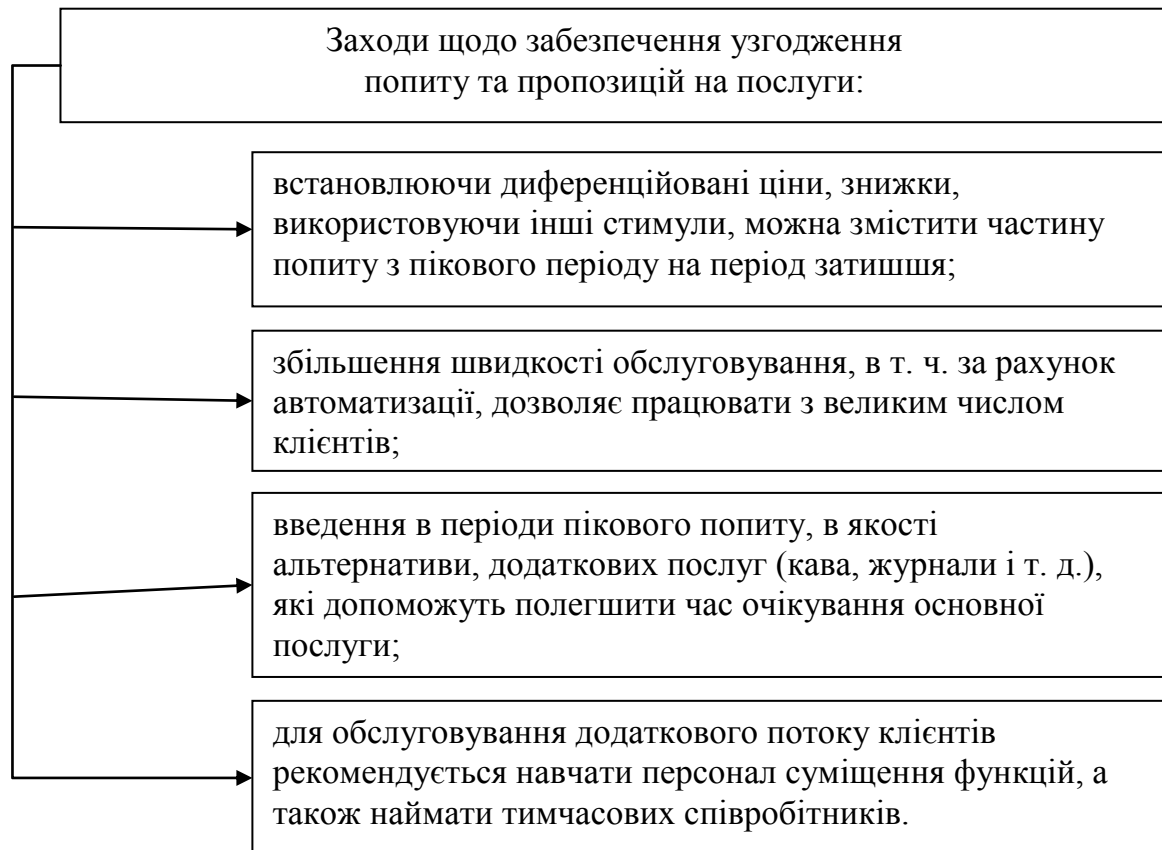


Рис. 3.9. Неможливість збереження послуги

Важлива відмінна риса послуг – це їх миттєвість. Послуги не можуть нагромаджуватися з метою їх надання в майбутньому, не є об'єктом інвентаризації (наприклад, квитки на концерт, які не було продано завчасно пропадуть). Крім того, якщо наявних потужностей щодо надання послуг більше ніж рівень попиту, за таких умов, відбувається зменшення доходу або вартість послуги. В умовах, коли попит перевищує пропозицію, послуги, як фізичні товари неможливо зберігати та забирати зі складу. Варто зауважити, що проблеми коливання рівня попиту є притаманним для всіх видів послуг й залежить від таких факторів, як пора року, день тижня тощо.

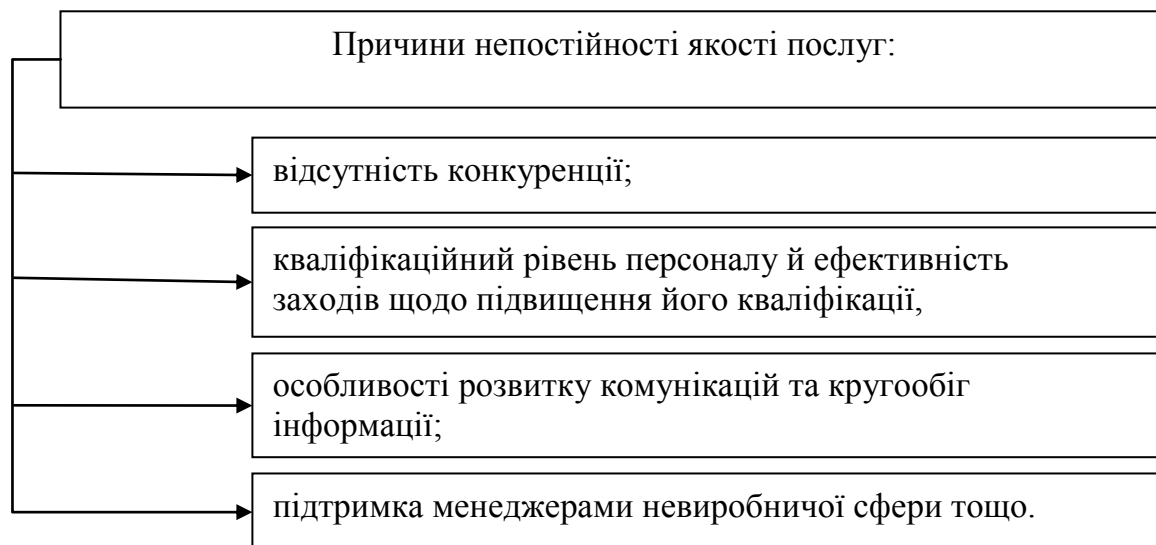


Рис. 3.10. Непостійність якості послуги

Більшість послуг виконується людьми, а споживачі, у свою чергу, порізному (через особливості свого сприйняття) оцінюють їх якість. Мінливість виконання послуг виникає внаслідок одночасності виробництва та споживання послуг, а також залучення людини як складового елемента послуги. Крім того, мінливість послуг залежить від рівня кваліфікації працівника, наявності чи відсутності конкуренції у вказаній сфері, не достатком інформації та комунікації. Зауважимо, що важливим джерелом мінливості послуг є сам покупець, його своєрідність, що пояснює ступінь індивідуалізації послуги залежно від вимог покупця.

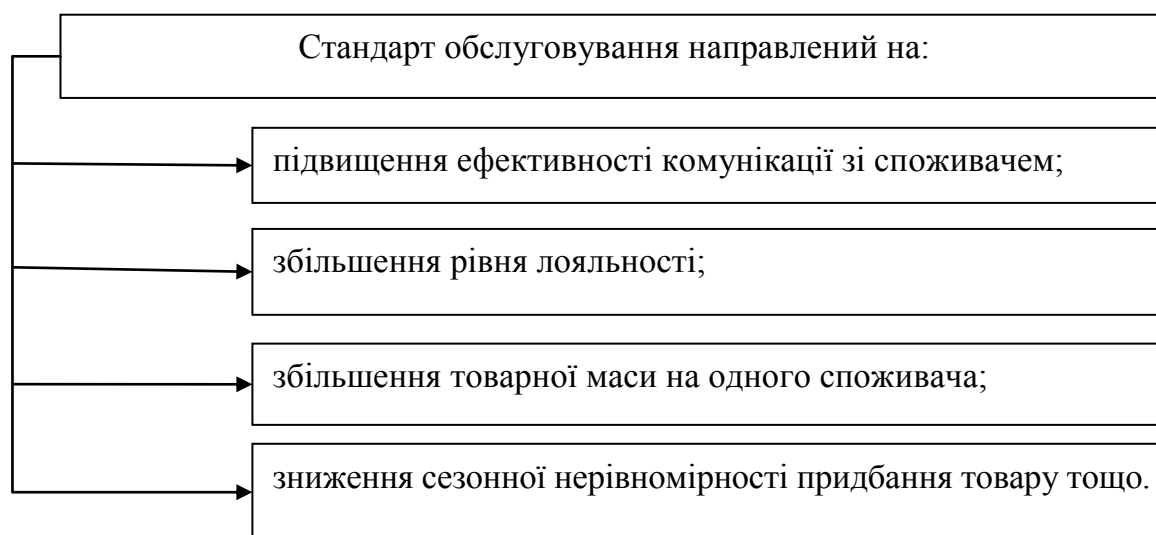


Рис. 3.11. Стандарт обслуговування: поняття та зміст

Стандарт обслуговування – є обов’язковими для виконання правилами щодо обслуговування клієнтів, які мають забезпечувати та гарантувати встановлений рівень якості всіх вироблених операцій. Стандартом обслуговування встановлюються формальні критерії, за допомогою яких відбу-

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

вається оцінювання рівня обслуговування клієнтів та діяльності будь-якого співробітника фірми.

Система контролю якості – є захистом стандарту обслуговування. Для того аби забезпечити контроль якості організації необхідно: регулярно виділяти кошти на залучення та навчання кваліфікованих фахівців та співробітників; систематично стежити за рівнем задоволеності клієнтів використовуючи систему скарг та пропозицій і анкетних опитувань клієнтів.

Таблиця 3.5

Характеристика типів клієнтів і процесу прийняття ними рішень

Тип клієнта	Об'єкт купівлі	Носій рішення про купівлю	Процес прийняття рішень про купівлю
Споживачі товарів широкого призначення	1. Товари широкого вжитку 2. Споживчі товари разового користування 3. Послуги	1. Індивід 2. Група (сім'я)	1. Звичайне, регулярне придбання споживчих товарів 2. Імпульсивна, несподівана купівля нового товару
Споживачі товарів промислового призначення	1. Будівлі, земельні ділянки 2. Засоби виробництва 3. Сировина, напівфабрикати 4. Допоміжні матеріали	Постачальницька структура	Комплексне рішення (цехи, відділи, департаменти) залежно від цілей та завдань
Посередники	1. Товари широкого вжитку 2. Товари та послуги, необхідні для управління комерційним підприємством	1. Індивіди 2. Закупівельно-оптова структура	Комплексне рішення залежно від цілей та завдань структур розподілу
Державні установи, бюджетні організації	1. Основні засоби виробництва 2. Товари широкого вжитку 3. Споживчі товари разового користування 4. Послуги	Закупівельна або постачальницька структура установи	Процес колективного прийняття рішень з урахуванням бюджетних витрат за даною статтею

Тип споживача (підприємство, організація, юридична особа; громадяни – фізичні особи). За цим критерієм послуги класифікують на такі, що надаються юридичним особам, і такі, що надаються фізичним особам. Це не виключає надання однакових за споживчими властивостями по-

слуг (наприклад, транспортних, зв'язку, банківських) і фізичним і юридичним особам.

Таблиця 3.6

Характеристика категорій споживачів за їхнім ставленням до нових товарів

Ставлення покупців до нових товарів	Характеристика покупців	Доходи
Суперноватори	Схильні до ризику та експерименту	Високі доходи, високий соціальний статус
Новатори	Менш схильні до ризику, більш обережні у своїх вчинках	Високі доходи, високий соціальний статус
Звичайні (пересічні) покупці	Статичні, намагаються не ризикувати	Більшість сільських мешканців
Консерватори	Суперечливі, не схвалюють нововведень, із великою охотою наслідують пересічних громадян	Люди похилого віку, люди з низькими прибутками, малопrestiжною роботою
Суперконсерватори	Принципово проти будь-яких змін, прихильні до звичок своєї молодості	Трапляються в будь-якій категорії людей, із будь-якими доходами

Характеристики індивідуальних споживачів відбивають цілий ряд факторів, серед них:

- демографічні (вік, розмір родини, доходи сім'ї тощо);
- географічні (особливості кліматичного розташування);
- соціально-психологічні (взаємовідносини, цінності, особливості стилю життя, а також думки тих, хто приймає рішення щодо послуги і споживає її);
- очікування вигоди (характеристики здійснення покупки).

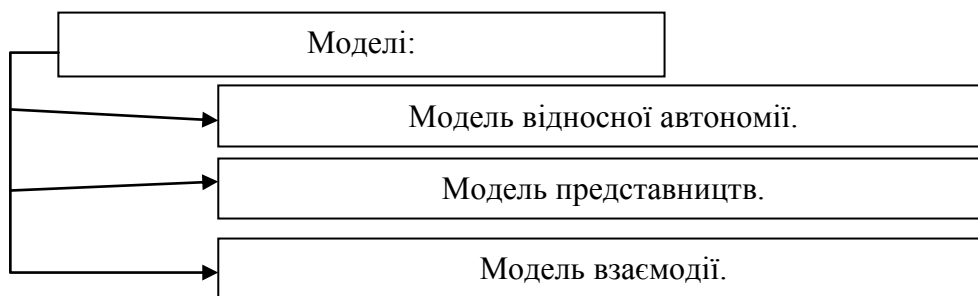


Рис. 3.12. Моделі розподілу функцій з надання послуг

В країні сформовано *три моделі розподілу функцій з надання послуг*, які фактично, відповідають існуючим моделям розподілу повноважень між центром і місцевістю (між центральними органами влади і муніципалітетами).

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Модель відносної автономії (високий рівень незалежності органів МС, свободи їх дій, важливе значення та роль місцевих податків).

Модель представництва (за наявності певних обмежених повноважень та детальної регламентації діяльності органів МС на законодавчому рівні, наявності незначних податкових повноважень на місцевому рівні, органи МС використовують для надання послуг приватний сектор й залишають за собою лише пропонування надання різних послуг та здійснюють контроль за їх наданням).

Модель взаємодії (за наявності реального, а не формального розподілу влади на центральну та місцеву, підкріплення юридичними і фінансовими повноваженнями МС, поєднання місцевих джерел надходжень з прямими податками і дотаціями має місце одночасне використання урядових і не-урядових організацій для надання послуг).

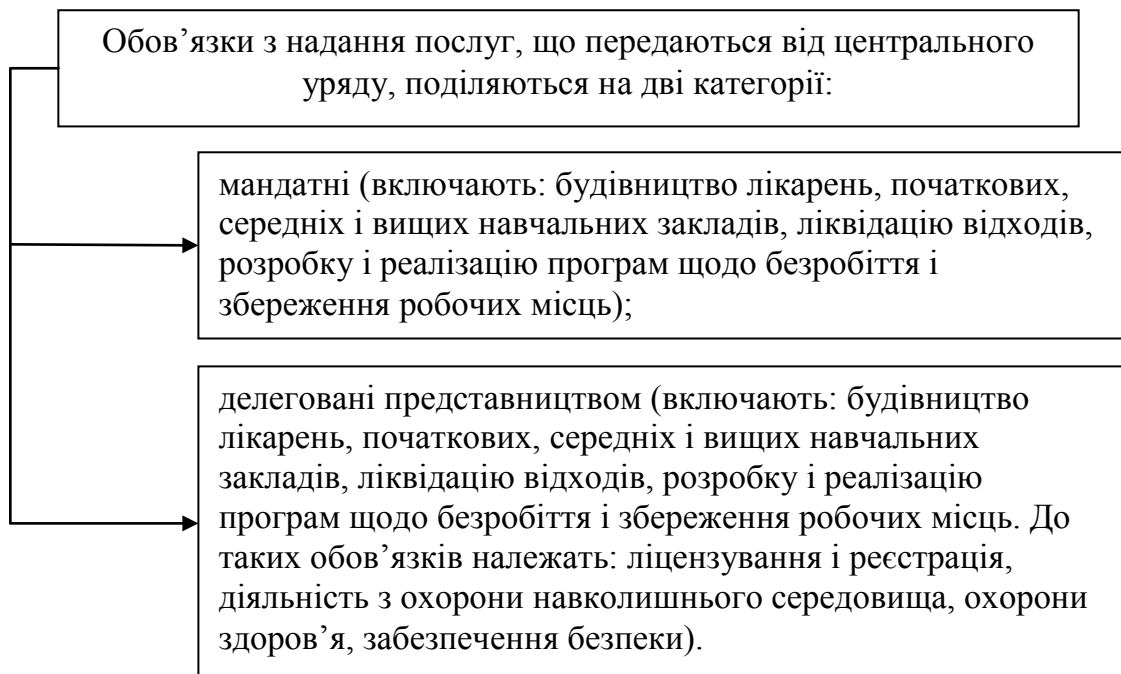


Рис. 3.13. Власні функції та делеговані повноваження щодо надання послуг органами місцевого самоврядування

Органи МС виконують певні функції, а саме:

- забезпечують громадську законність й порядок (місцеві суди, поліція);
- забезпечують охорону здоров'я та добробуту, заходи з покращання побутових умов, функціонування приватних клінік, санаторіїв, виправних установ, організують надання ритуальних послуг, охорону навколишнього середовища;
- забезпечують інфраструктурні функції (дороги, мости, водні шляхи, транспорт, портові басейни, дамби та причали), землекористування, водних і каналізаційних можливостей; забезпечують газом і електрикою; утримують парків і площ;

– забезпечують надання освітніх послуг та послуг закладів культури (школи, лабораторії, дослідницькі заклади, бібліотеки, гімназії, театри, музеї, галереї мистецтв).

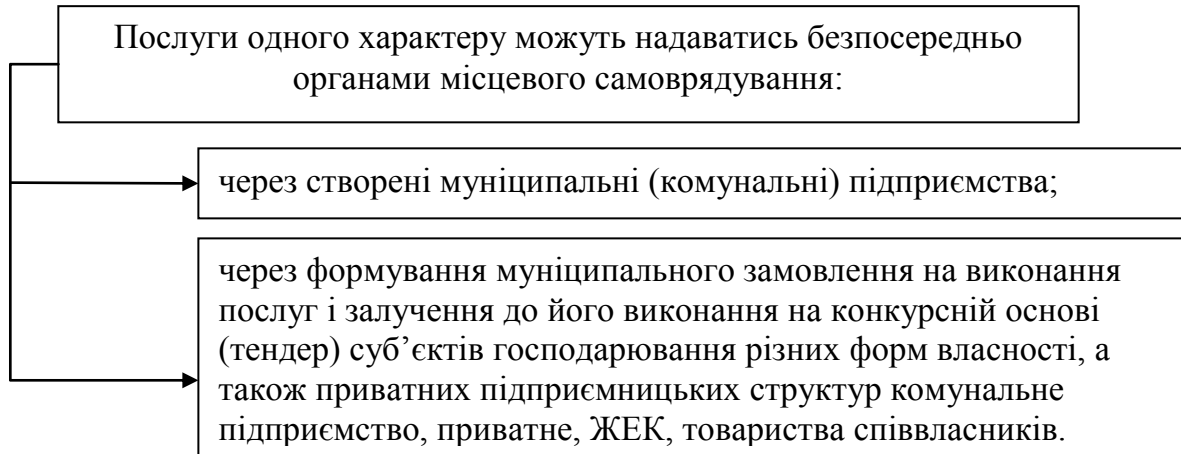


Рис. 3.14. Вибір методу надання послуг

В основу вибору методу надання послуг можуть бути покладені два важливих критерії: *ефективність надання послуг і економічність надання послуг*.

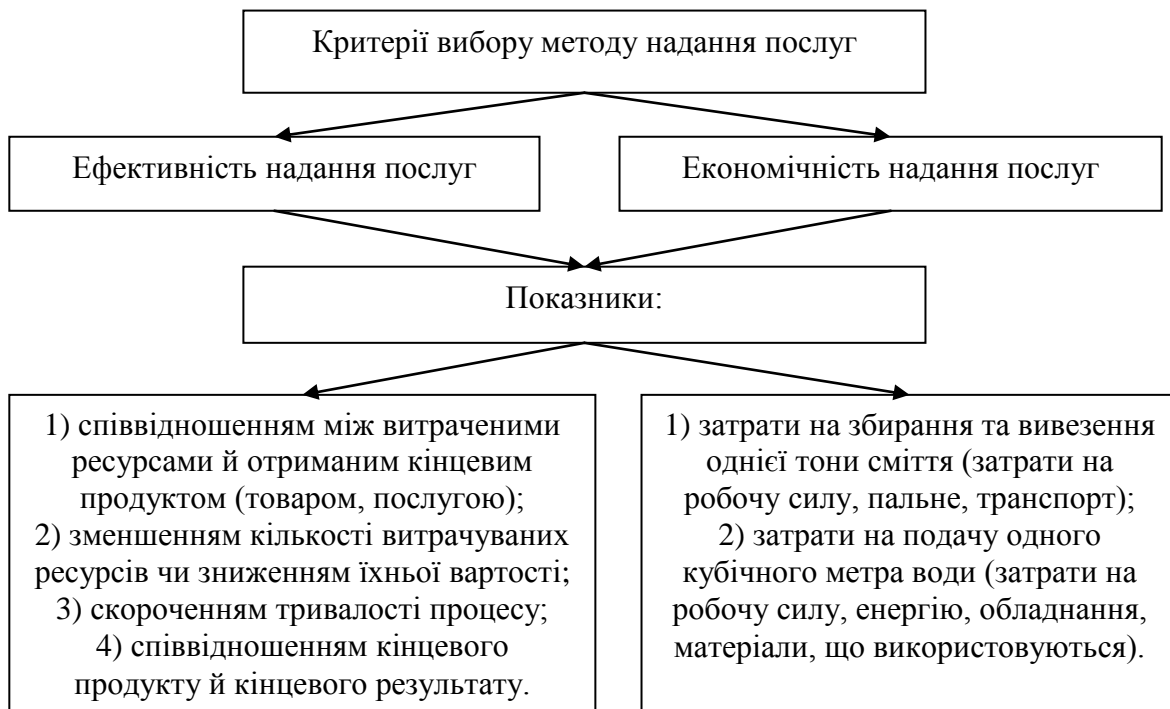


Рис. 3.15. Ефективність та економічність надання послуг

Показники ефективності важливі під час планування та розподілу ресурсів (зокрема при бюджетуванні), а показники економічності – під час вибору методу надання послуг. Показники є взаємопов'язаними.

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

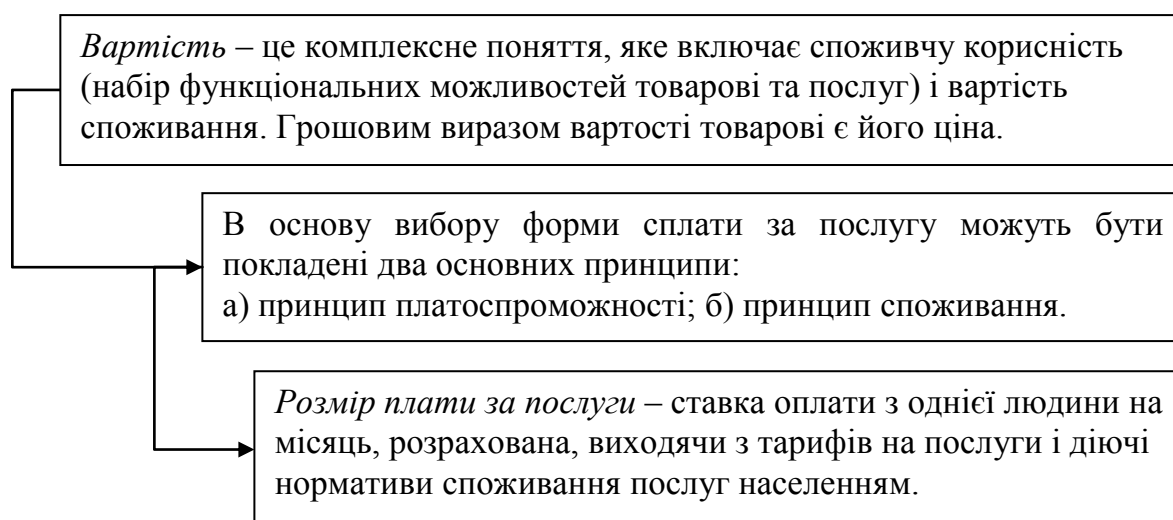


Рис. 3.16. Вартість та способи оплати за послуги

Розрізняють декілька методичних підходів щодо встановлення рівня оплати муніципальних послуг між різними категоріями споживачів: *повна, часткова оплата (субсидії) і відсутність такої.*

Є два підходи до субсидювання послуг:

- окремим категоріям населення (дітям, малозабезпеченим групам, престарілим),
- субсидювання (дотування) мінімального рівня споживання послуг для всіх категорій населення («метод прожиткового мінімуму»).



Рис. 3.17. Поняття та типи задоволення від отримання послуги

Задоволення – є процесом вибору споживачем конкретної послуги із наявної сукупності подібних до неї послуг. Вибрана послуга повинна мати найвище з-поміж усіх інших значення функції корисності й забезпечувати досягнення високого рівня задоволення потреб.

Типи задоволення від послуги можуть бути двох видів, а саме:

- *функціональним* – задоволення від придбання послуги з більш високими функціональними можливостями;
- *психологічним* – задоволення від придбання послуги, котра підвищує престиж покупця.

3. Класифікація і системи оплати муніципальних послуг

Таблиця 3.7

Види муніципальних послуг та можливості їхньої оплати

Вид послуг	Приватні	Загальні	Громадські з надання, приватні за споживанням
Властивості послуг	Можливості оцінки споживачем обсягу та якості послуги	Складність оцінки споживачем обсягу та якості послуги	Висока соціальна значимість, можливість оцінки споживачем обсягу та якості послуги
Спосіб оплати	Споживачем послуг	За рахунок бюджету	Змішаний: споживачі послуг та бюджет

Традиційною вважають класифікацію послуг за підгалузями комунальної сфери, наприклад, надання транспортної послуги, послуги по забезпеченню тепло-, газо-, електроенергією і т. д. Така класифікація дозволяє одержати уявлення щодо основних послуг, які пропонуються фірмою, а також допомагає визначити потреби покупців і рівень конкуренції в галузі.

Таблиця 3.8

Основна класифікація послуг

Основні класи послуг	Сфери послуг
1. Відчутні дії, спрямовані на тіло людини	Охорона здоров'я, пасажирський транспорт, салони краси і перукарні, спортивні заклади, ресторани і кафе
2. Відчутні дії, спрямовані на товари та інші фізичні об'єкти	Вантажний транспорт, ремонт і утримання устаткування, охорона, підтримання чистоти і порядку, пральні, хімчистки, ветеринарні послуги
3. Невідчутні дії, спрямовані на свідомість людини	Освіта, радіо-, телевізійне віщання, інформаційні послуги, театри, музеї
4. Невідчутні дії з невідчутними активами	Банки, юридичні і консультаційні послуги

Наведена класифікація є основною класифікацією послуг у сфері т. зв. нематеріального виробництва. Звичайно, її можна доповнювати і розвивати. Скажімо, послуги можна класифікувати за ступенем контакту зі споживачем, за ступенем регулювання законодавчими і нормативними актами, за трудомісткістю, за сегментами споживачів та за іншими характеристиками.

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

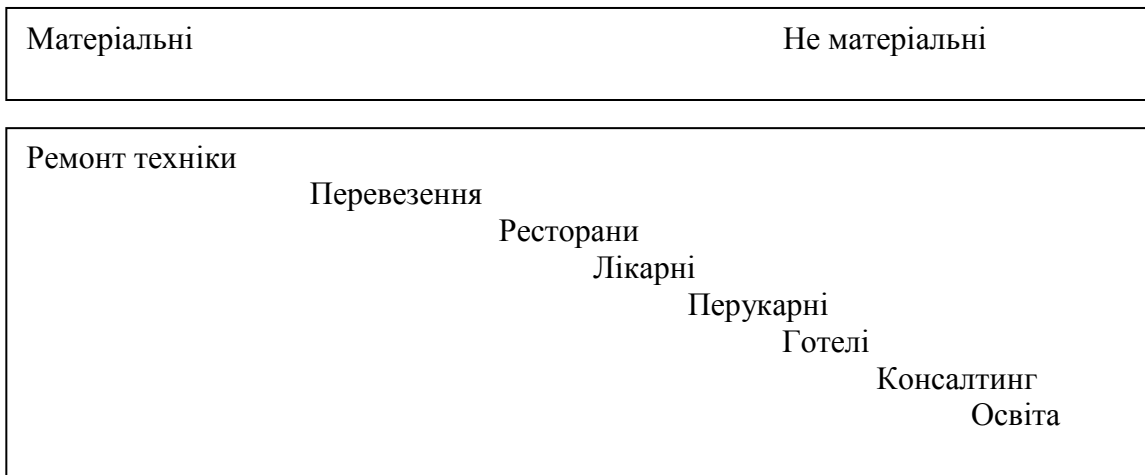


Рис. 3.18. Порівняння послуг залежно від ступеня їх невідчутності

Чим менше виражена ознака матеріальності у послугах, тим менше їх менеджмент схожий на менеджмент виробничих підприємств. Нематеріальні послуги (наприклад, подорож, лікування, стрижка та ін.) можна оцінити тільки після їх отримання. При цьому важко підтримувати постійний рівень обслуговування споживачів, які користуються певною послугою.

Таблиця 3.9

Систематизація послуг залежно від сфери споживання

Сфера	Група послуг	Вид послуг
Виробниче споживання	Інжиніринг	Послуги, пов'язані з підготовкою виробничого процесу; послуги, що забезпечують нормальне функціонування процесу виробництва і реалізації продукції.
	Транспортні послуги	Транспортно-експлуатаційні; транспортно-експедиційні; транспортні зв'язки.
	Торговельно-посередницькі послуги	Страхові; консигнаційні; компенсаційні; торговельні; агентські; брокерські; комісійні; аукціонні.
	Ліцензійні послуги	Франчайзинг; патенти; ноу-хау; торговельні марки.
	Фінансові послуги	Кредитні і розрахункові; факторинг; лізинг.
	Консалтинг	Експертні; управлінські; облікові; аудиторські; маркетингові; екаунтинг; консультаційні; інформаційні.
Особисте споживання	Побутові послуги	Ремонт взуття; індивідуальне пошиття взуття, одягу та ін.; ремонт побутових машин і приладів; ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів; хімічне чищення та фарбування; послуги пралень; ремонт і будівництво житла; послуги фото- і фотокінолабораторій; послуги лазень і душів; послуги перукарень; послуги прокатних пунктів; перевезення вантажів для населення; ритуальні послуги.

Закінчення табл. 3.9

Соціально-культурні послуги	Санаторно-курортні й оздоровчі послуги; послуги у сфері культури; туристсько-екскурсійні послуги; послуги з фізичної культури і спорту; охорона здоров'я; послуги з утримання дітей в дошкільних закладах.
Житлово-комунальні послуги	Квартирні послуги; послуги газопостачання; послуги водопостачання; послуги теплозабезпечення.
Послуги пасажирського транспорту	Послуги міського транспорту; послуги залізничного транспорту; послуги авіаційного транспорту; послуги морського і річкового транспорту.
Послуги зв'язку	Послуги теле-, радіозв'язку, електронної пошти.
Торговельні послуги	Допродажні, в процесі продажу і післяпродажні послуги; приймання замовлень на доставку великогабаритних товарів додому; приймання замовлень на встановлення технічно складних товарів вдома у покупців; надання допомоги при внутрімагазинному транспортуванні великогабаритних товарів; стоянка автотранспорту; незначна переробка побутової електроосвітлювальної апаратури; надання розстрочки платежу під час купівлі товарів; консультаційні послуги інженера з теле-, радіотехніки, побутових машин та приладів.

Систематизацію послуг найчастіше здійснюють залежно від їх специфічних особливостей та організації торгівлі ними в конкретній сфері споживання, виокремлюючи за певними критеріями відповідні групи. Кожна із груп має комплексний характер, охоплюючи певну сукупність конкретних послуг, загальна кількість яких у межах групи може становити від 3–4 до кількох десятків або сотень, утворювати складну багатоцільову систему, призначену задовольняти потреби населення.

Таблиця 3.10

Взаємозв'язок типів послуг, суб'єктів надання та джерел фінансування послуги

Тип послуги	Суб'єкт надання послуги					Джерела фінансування послуги			
	Орган державної влади	Адміністративний орган		Орган самоврядування	Державне підприємство	Суб'єкти інших форм власності	Державний бюджет	Місцевий бюджет	Фінанси підприємства
		Державний	Недержавний						
Державна	+	+	+*	+*	+*		+		
Адміністративна	+	+	+	+	+*		+	+	
Муніципальна				+	+**	+**		+	
Соціальна	+	+	+	+	+*		+	+	
Господарська			+		+	+		+	+

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

* За умови наявності повноважень від державного органу влади.

** За умови наявності повноважень від органу самоврядування.

Послуги можуть поділятися на *ринкові* (за плату за цінами, що покриває витрати і забезпечує прибуток) і *неринкові* (надаються безкоштовно) послуги. У зв'язку з цим послуги можуть бути *платними* і *безкоштовними* (фінансуються з бюджету) для окремих соціальних груп.

Собівартість послуг – виражені в грошовій формі витрати підприємств, що надають послуги, на одиницю матеріального носія послуг.

Регульована ціна (тариф) – ціна послуг, що складається на товарному ринку при державному впливі на цю ціну, у тому числі шляхом установлення її граничної або фіксованої величини.

Традиційний підхід до ціноутворення вкладається в таку формулу:
Ціна = Собівартість + Норма прибутку.

Рис. 3.19. Собівартість та регульована ціна (тариф) послуг

Тариф для кінцевого споживача складається як сума витрат по всьому технологічному ланцюжку надання послуги. При цьому ціни на роботи, виконувані окремими учасниками цього процесу, можуть бути як регульованими владою, так і ринковими.

Наприклад, тариф на опалення можуть становити:

- регульована ціна виробника тепла;
- регульована ціна транспортування по магістральних і внутрішньо квартальних мережах;
- ринкова ціна обслуговування внутрішньо будинкових мереж;
- ринкова ціна обслуговування приладів обліку;
- ринкова ціна послуг по нарахуванню і зборів платежів.

Кожен з учасників, які задіяні у наданні послуги кінцевому споживачеві, повинні одержати належну плату за власні виконані роботи.

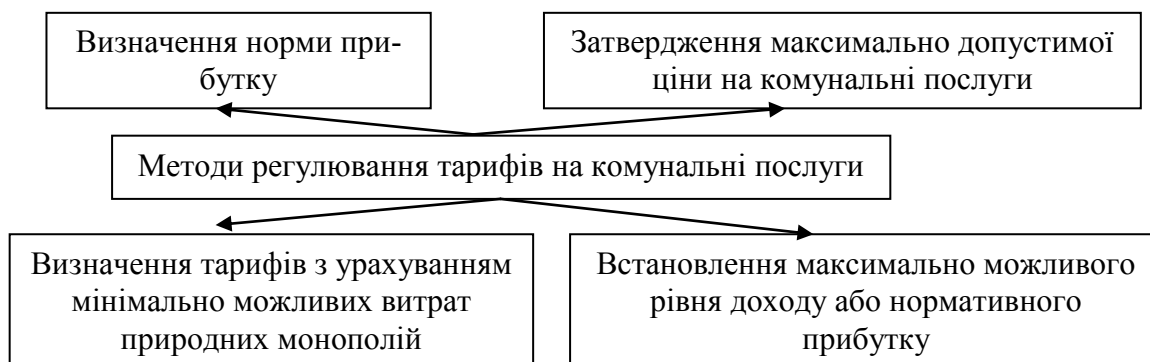


Рис. 3.20. Методи регулювання тарифів на комунальні послуги

Необхідність економії бюджетних коштів під час надання муніципальних послуг ставить питання щодо обсягів послуги. Зрозуміло проблема немає, коли є прямі вимірювачі: розмір житлової площі, лічильник (електроенергії, газу, води), використання погодинної оплаті тощо. Однак, якщо вимірювача обсягу послуги не має споживачам доводиться платити:

- з людини (вода за відсутності пристроїв обліку води);
- з установки (радіоточка, телефон за відсутності погодинної оплати);
- за вхід (міської транспорт, музей);
- з кв. м житлової площі (теплоенергія за відсутності лічильника, вивезення сміття, ліфт).

Використання непрямих вимірювачів найчастіше буває вигідним постачальнику, оскільки це дозволяє приховати нераціональні витрати і виробничі втрати (наприклад, тепла, або води у мережах). Тому скрізь, де можна, варто переходити на прямий вимір обсягу муніципальних послуг.

Тема 4.

Підсистеми муніципального менеджменту

1. Організаційна підсистема муніципального менеджменту

Таблиця 4.1

Елементи підсистем муніципального утворення

<p>Економічна підсистема</p> <ol style="list-style-type: none">1. Домогосподарства.2. Суб'єкти господарювання (приватні підприємці, середній і великий бізнес, державні і муніципальні структури).3. Фінансові структури (банки, інвестиційні, страхові, лізингові компанії, фонди).4. Промисловий сектор.5. Ресурси (матеріальні, природні, трудові, фінансові, технологічні).6. Торгівельний сектор.7. Сектор послуг.8. Міжмуніципальна економіка.	<p>Інфраструктура</p> <ol style="list-style-type: none">1. Транспортна система.2. Зв'язок і комунікації.3. Житлово-комунальна система.4. Полігони зберігання та знищення відходів.5. Території кладовищ.6. Містобудівна схема.7. Розміщення промислових об'єктів.8. Система постачання муніципальних утворень.
<p>Соціальна підсистема</p> <ol style="list-style-type: none">1. Демографія (чисельність, стать, вік, соціальний і національний склад, кваліфікаційно-професійний рівень).2. Розподіл доходів і соціальна структура.3. Соціальна інфраструктура (установи освіти, охорони здоров'я, культури, заклади харчування і побутового обслуговування, житло).4. Соціальна політика (молодь, пенсіонери, інваліди, малозабезпечені).5. Соціальні відносини.6. Громадські комунікації (ЗМІ, інтернет).7. Громадський порядок, безпека (злочинність, наркоманія).8. Релігійні конфесії.	<p>Підсистема політичного управління</p> <ol style="list-style-type: none">1. Політичні інститути (структура і організація регіональних і муніципальних систем управління).2. Політичне життя (партії, рухи, організації, система виборів, опозиція).3. Політична система (взаємини між муніципальною і державною владою).4. Муніципальна політика (бюджетна, податкова, соціальна, зовнішньоекономічна, техніко-технологічна).5. Політика муніципальної співпраці (міста-побратими, регіональні та муніципальні асоціації).6. Столичні і представницькі функції (регіональний, промисловий, торговельний центр регіону).7. Система правового регулювання.8. Функції, делеговані регіональною та центральною владою.
<p>Ресурси та навколишнє середовище</p> <ol style="list-style-type: none">1. Атмосфера та гідросфера.2. Природні ресурси.3. Екосистеми та біологічні види.4. Виснаження і регенерація ресурсів.5. Збирання і переробка відходів та матеріалів.6. Забруднення навколишнього середовища.7. Екологічна деградація.8. Асимілююча здатність навколишнього середовища.	<p>Людський розвиток</p> <ol style="list-style-type: none">1. Громадянські права і свободи людини.2. Соціальна справедливість та рівень матеріального добробуту.3. Рівень здоров'я.4. Право на працю, кваліфікація.5. Соціальна інтеграція та участь в політичному житті.6. Спеціалізація, освіта в зрілому віці.7. Перспектива планування сім'ї.8. Відпочинок, дозвілля і творчість.

Муніципальний менеджмент є формою забезпечення ефективного управління комплексним економічним і соціальним розвитком всіх категорій муніципальних утворень, які формують інтегровану систему муніципальних утворень всієї держави. Як і будь-який інший вид менеджменту, він реалізується за допомогою інструментів, які в сукупності становлять спеціальний організаційно-економічний інструментарій, спрямований на ефективне досягнення цілей розвитку муніципальних утворень.

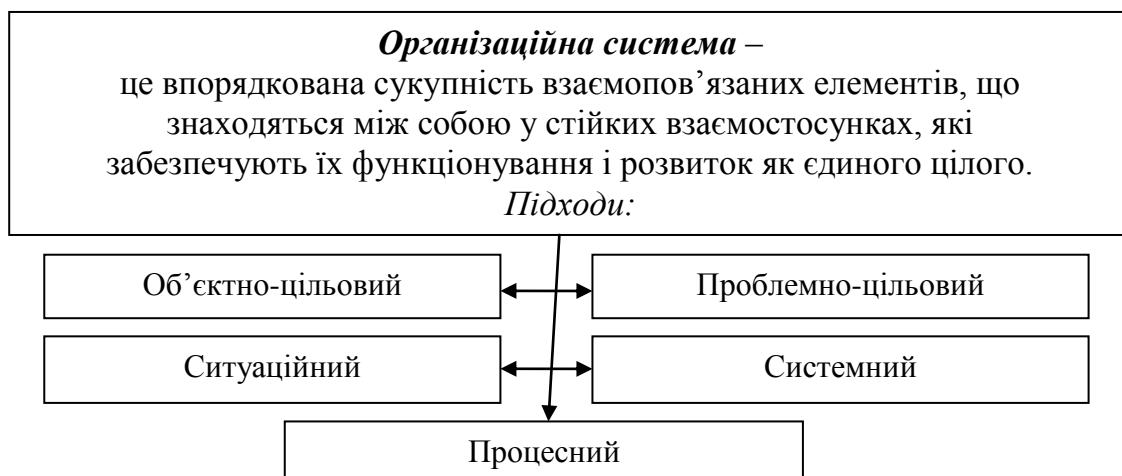


Рис. 4.1. Організаційна система та підходи щодо вдосконалення організаційних структур

Організаційна підсистема ММ представлена низкою органів управління та їх структурних ланок, що складаються з окремих елементів, стійких зв'язків і відносин, у межах яких протікають управлінські процеси. Узагальнено організаційну систему ММ можна уявити як взаємопов'язану сукупність активних структурних складових органів МС, які створюють умови й забезпечують управлінське супроводження процесів життєзабезпечення та життєдіяльності території муніципального утворення.

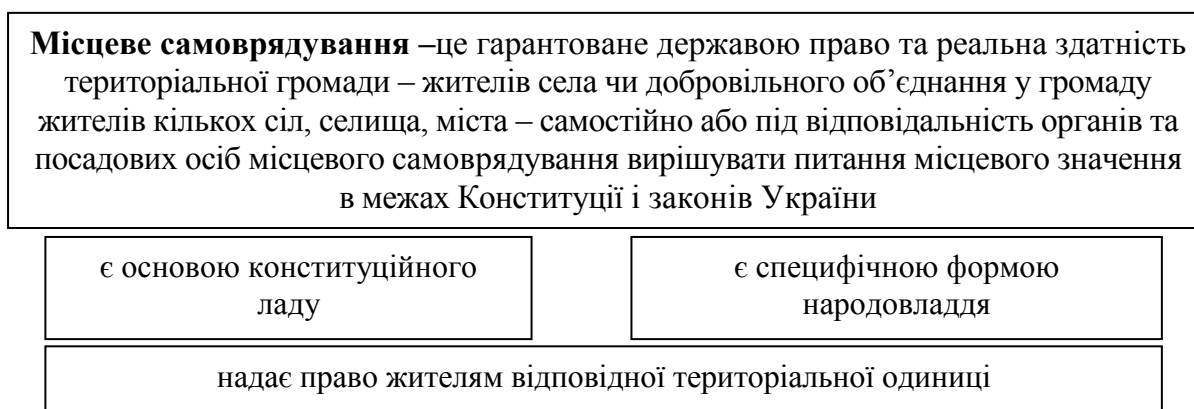


Рис. 4.2. Місцеве самоврядування в Україні як об'єкт конституційно-правового регулювання

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Отже, місцеве самоврядування – багатогранне політико-правове явище, і як об’єкт конституційно-правового регулювання:

– є основою конституційного ладу в Україні, тобто є одним із найважливіших принципів організації та функціонування влади у суспільстві загалом і в державі зокрема, а також *необхідним атрибутом* будь-якого демократичного ладу (ст. 7 Основного Закону встановлює, що в Україні визнається і гарантується місцеве самоврядування);

– є специфічною *формою народовладдя* (ст. 5 Основного Закону);

– *надає право жителям відповідної територіальної одиниці* (територіальної громади) на самостійне вирішення питань місцевого значення.

Таблиця 4.2

Класифікація органів місцевого самоврядування

Спосіб формування	Види органів
За суб’єктом формування	а) утворені радою (виконком, управління, відділи, департаменти); б) утворені виконкомом (комісії, ради); в) утворені головою (ради, служби голови).
За способом формування	а) утворені з затвердженням персонального складу: за поданням голови (виконавчий комітет); за поданням громадських організацій (виборча комісія); б) утворені без затвердження персонального складу (управління, відділи); в) утворені на основі кооптації за встановленими нормами (комісії).
За призначенням	а) органи загального призначення (виконком, района адміністрація); б) органи спеціального призначення (управління, відділи).
За способом утворення (делегування повноважень)	а) на виборні (відрізняються тим, що населення прямо наділяє їх повноваженнями по вирішенню питань місцевого значення, тобто вибори є не тільки способом створення органів, але й способом наділення їх повноваженнями); б) інші (утворювані, призначені, сформовані на добровільній основі з наступним затвердженням, наприклад, комісії представницького органа, вони отримують власні повноваження найчастіше від виборних органів);
За ступенем спеціалізації	а) на загального призначення; б) спеціального призначення;
За способом прийняття рішень	а) одноособові; б) колегіальні.
За типом виконуваних функцій	а) на представницькі (виконують «проектну» функцію – виявлення та агрегування інтересів населення, розроблення проекту розвитку муніципального утворення; б) виконавчі (виконують «програмну» функцію – прийняття необхідних управлінських рішень; реалізацію інтересів територіальної громади шляхом розроблення та виконання програмами діяльності органів місцевого самоврядування, спрямованої на реалізацію проекту розвитку муніципального утворення).

Виконавчі та розпорядницькі органи МС, а також їх апарат достатньо різноманітні.

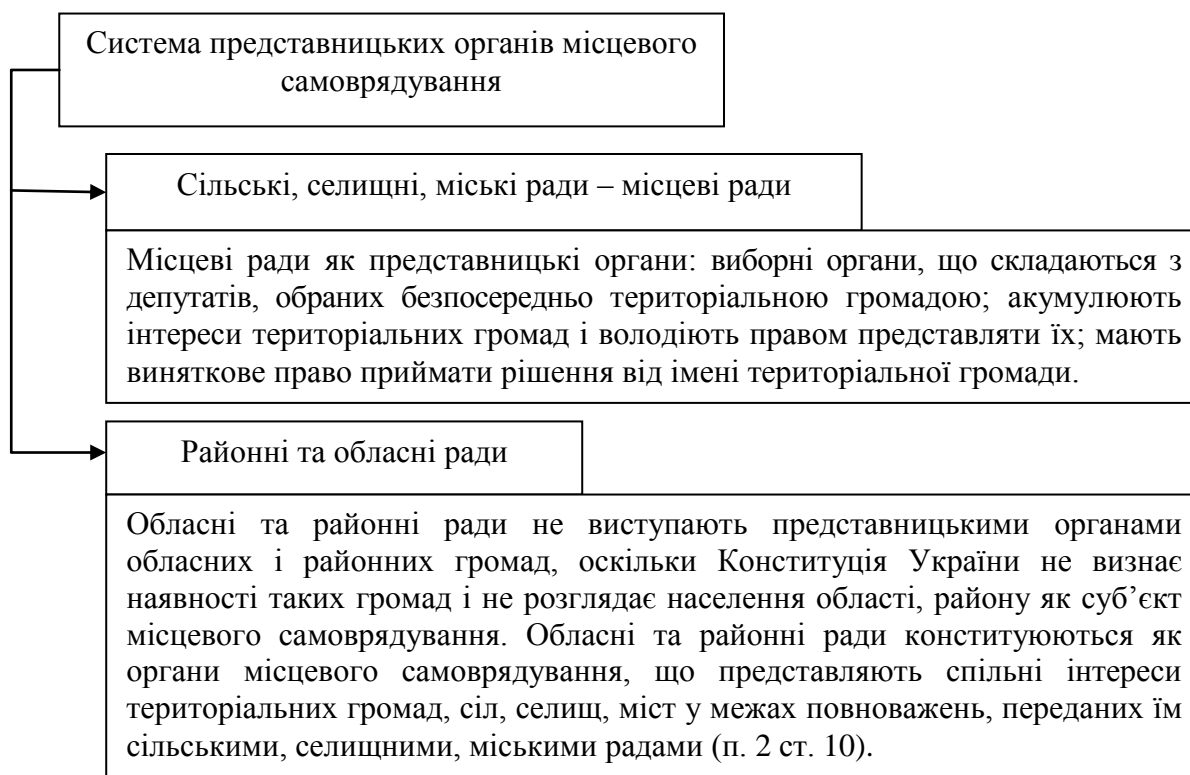


Рис. 4.3. Представницька ланка органів місцевого самоврядування – сільська, селищна, міська рада

Такий підхід закладено в Європейській хартії місцевого самоврядування, за якою місцеве самоврядування має здійснюватися «радами або зборами».

Термін «рада» відображає колегіальну суть представницького виборного органу влади. Загальний склад ради коливається в межах від 15 до 120 осіб залежно від чисельності населення певної території громади. Рада проводить свою роботу сесійно (не менше одного засідання на квартал).

Для вивчення, попереднього розгляду та підготовки питань, які належать до відання ради, утворюються постійні комісії, що обираються з числа депутатів. Формуються комісії, відповідно до блоків основних функцій та повноважень органів місцевого самоврядування (наприклад, постійна комісія з питань соціально-економічного розвитку чи з питань соціального захисту). Можуть утворюватися комісії, які враховують особливості тієї чи іншої території (комісія сприяння розвитку народних промислів, комісія з питань охорони заповідної території).

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

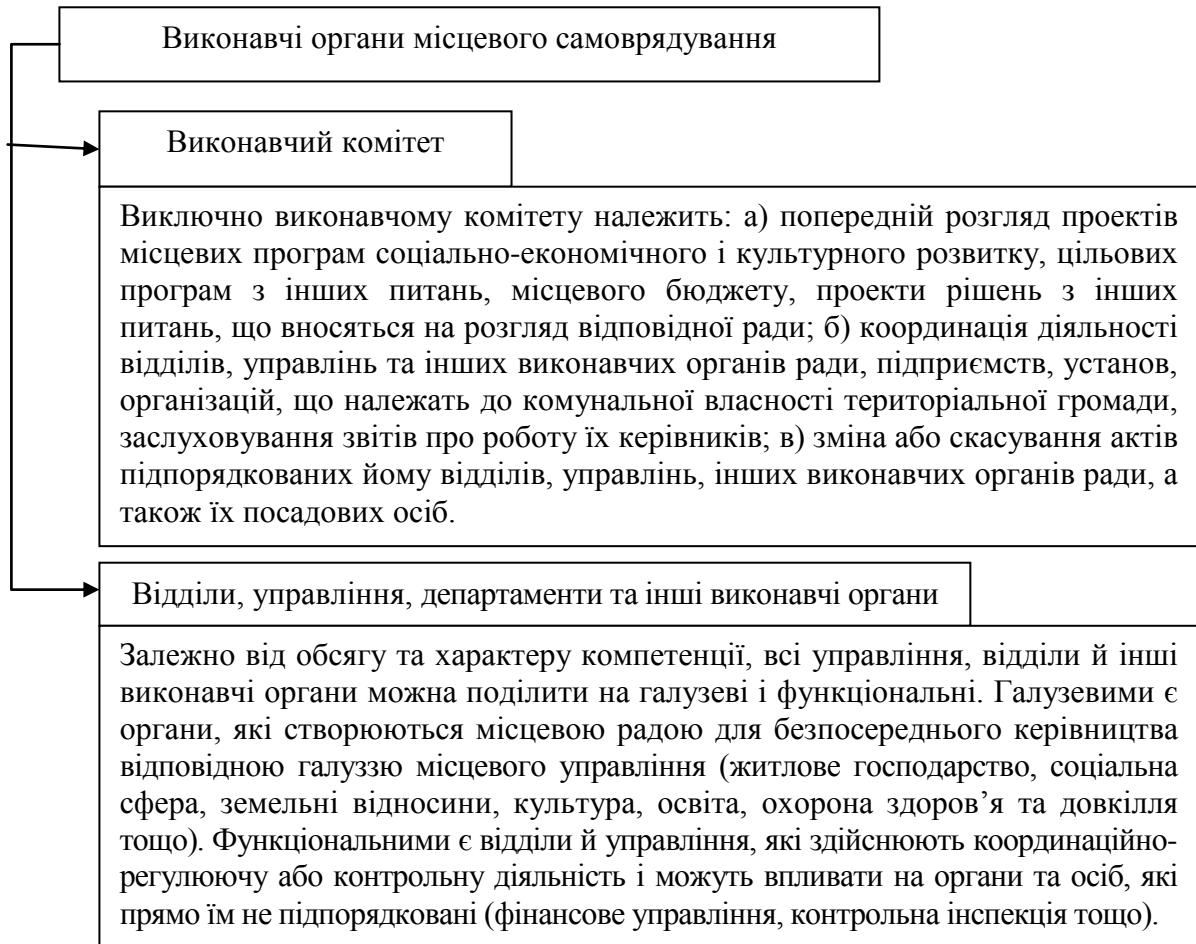


Рис. 4.4. Виконавча ланка органів місцевого самоврядування

Виконавча ланка – це виконавчі органи МС (виконавчий комітет, управління, відділи, департаменти та інші виконавчі підрозділи) на чолі з, відповідно, сільським, селищним та міським головою. Відповідно до ЗУ «Про місцевого самоврядування в Україні» виконавчі органи мають всі ознаки самостійних структурованих органів МС, які є юридичними особами, наділеними виконавчо-розпорядчими повноваженнями.

<i>Об'єктами муніципального менеджменту є:</i>
1) функціональні підсистеми органів місцевого самоврядування (кадрова, фінансова, інформаційна, технологічна);
2) повністю чи часткова (прямо чи опосередковано, залежно від форм власності) функціонально галузеві підсистеми муніципального господарства: заклади охорони здоров'я, соціального захисту, освіти, правоохоронні органи, підприємства житлово-комунального господарства та міського пасажирського транспорту, суб'єкти малого бізнесу, кредитні й страхові установи та інші утворення, розташовані на території муніципального утворення.

Рис. 4.5. Об'єкти муніципального менеджменту

Об'єкти муніципального менеджменту формують внутрішнє середовище муніципального управління, яке разом з мікросередовищем (об'єктами не муніципальної власності, що знаходяться на території муніципального утворення і регулюються органами МС, населенням територіальної громади) становлять сферу, що перебуває в зоні безпосереднього впливу органів МС).

Зовнішнє середовище муніципального управління становлять чинники, які впливають на муніципальне утворення ззовні: політико-правова, культурна, економічна, соціально-демографічна, природно-екологічна, науково-технічна системи (політики).

Елементи внутрішнього і мікросередовища муніципального управління пов'язані з зовнішнім середовищем інформаційними, фінансовими та матеріальними потоками.

2. Функціональна підсистема муніципального менеджменту

Таблиця 4.3

Функції органів місцевого самоврядування

Загальні функції органів МС	Повноваження органів МС	Функції муніципального менеджменту
Політичні функції покликані забезпечувати реалізацію громадянами конституційного права брати участь в управлінні державними та громадськими справами.	Безпосередньо або через утворені ними органи МС управляють майном, що є в комунальній власності.	Аналіз, оцінка, розробка прогнозів, сценаріїв, програм і планів соціально-економічного розвитку міст районів; налагодження та зміцнення економічних і виробничих зв'язків з іншими містами та районами.
Економічні функції полягають у розгляді і вирішенні економічних питань місцевого значення.	Затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання.	Стимулювання збільшення та використання трудового потенціалу муніципальних утворень, їх науково-технічного та інтелектуального ядра; організацію робочих місць, оптимізацію зайнятості та демографічного навантаження на економіку муніципальних утворень і економічно активне населення.
Соціальні і культурні функції проявляються у вирішенні різноманітних соціально-культурних питань місцевого значення, реалізації програм соціально-культурного розвитку, управлінні закладами освіти, охорони здоров'я, культури та ін.	Затверджують бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць і контролюють їх виконання.	Підтримка і розвиток соціальної та виробничої інфраструктур; створення умов для розвитку ринкового середовища, її інфраструктури та підприємництва.
Екологічна функція полягає у створенні місцевих програм і в участі у підготовці загальнодержавних і регіональних програм охорони довкілля.	Встановлюють місцеві податки і збори відповідно до закону; забезпечують проведення місцевих референдумів та реалізацію їх результатів.	Ініціювання конкурентної боротьби з надання послуг населенню, в тому числі муніципальними структурами.

Закінчення табл. 4.3

	Утворюють, реорганізують та ліквідовують комунальні підприємства, організації і установи, а також здійснюють контроль за їх діяльністю; вирішують інші питання місцевого значення, віднесені законом до їхньої компетенції.	Наповнення місцевого бюджету та раціональне його використання; отримання позабюджетних ресурсів; володіння і розпорядження муніципальною власністю, раціональне її використання.
--	---	--

Не обхідно розрізняти такі поняття: загальні функції органів МС, повноваження органів МС та функції муніципального менеджменту.

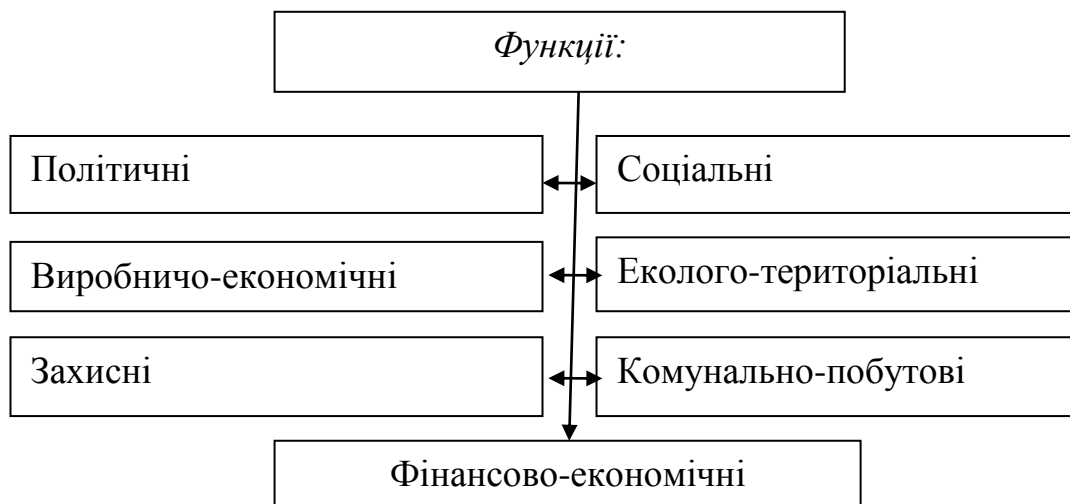


Рис. 4.6. Функції органів місцевого самоврядування у сфері економічного й соціального розвитку муніципальних утворень

Функції органів МС у сфері економічного й соціального розвитку муніципальних утворень:

1) *політичні* (забезпечення участі населення у вирішенні питань місцевого життя; практична організація реалізації громадою форм прямої демократії; координація діяльності осередків політичних партій; взаємозв'язок з органами державної влади та органами МС вторинного рівня);

2) *виробничо-економічні* (набуття територіальною громадою статусу муніципальної корпорації, за якої громада та утворені нею органи управління виступають повноправним економічним суб'єктом, що здійснює господарську діяльність з метою отримання матеріально-фінансового чи соціального ефекту, застосовує різні форми управління комунальною власністю);

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

- 3) *соціальні* (надання культурно-освітніх, оздоровчих та спортивно-відпочинкових послуг та послуг із соціального забезпечення);
- 4) *еколого-територіальні* (планування використання території; захист довкілля; організація збирання та зберігання відходів життєдіяльності громади);
- 5) *захисні* (місцева пожежна служба; охорона громадського порядку; захист споживачів);
- б) *комунально-побутові* (забезпечення електро-, водо- і газопостачанням; обслуговування житлового фонду; благоустрій території);
- 7) *фінансово-економічні* (формування місцевого бюджету; програмування економічного й соціального розвитку муніципального утворення; управління комунальною власністю; регулювання діяльності підприємницького сектору муніципального утворення).

Таблиця 4.4

Функції муніципального менеджменту

Функція	Зміст
Прогнозування	Визначення можливого майбутнього соціально-економічного стану муніципального утворення на основі системної ретроспекції його розвитку та чинників, що визначають вектор спрямованості.
Програмування	Розробки комплексних програм соціально-економічного і культурного розвитку муніципального утворення, цільових програм, які б визначали цілі розвитку, засоби їх досягнення, передбачали ресурсне забезпечення реалізації програмних завдань.
Стратегічне планування	Встановлення на основі аналізу сильних і слабких сторін муніципальної системи та тенденцій, які в ній простежуються, пріоритетних довгострокових орієнтирів розвитку, формування стратегії розвитку муніципального утворення, яка реалізовуватиметься через конкретні тактичні кроки.
Оперативне планування	Визначення раціонального варіанта діяльності на поточний короткостроковий період з урахуванням як ситуаційних факторів, так і довгострокових пріоритетів розвитку території.
Системний аналіз	Врахування в управлінській діяльності поліелементності муніципальної системи та необхідності збалансованого розвитку її підсистем; оцінки абсолютних та відносних, якісних та кількісних параметрів функціонування управлінського об'єкта; формування цілісної та достовірної інформаційної бази муніципальної системи на визначену дату з метою уможливлення аналізу впливу управлінських рішень на її динаміку.
Моніторинг	систематичної оцінки процесів, які відбуваються у всіх підсистемах муніципального утворення, виявлення відхилень від визначеного напрямку розвитку та своєчасного й оперативного впливу на них з боку органів МС для їх усунення.
Соціальна координація	Органи МС повинні бути своєрідним центром тяжіння між членами територіальної громади, соціальними угрупованнями муніципального утворення, підприємствами, концентруючи їх зусилля для виконання спільних завдань на основі формування інституту соціального партнерства.

Консультавання	Надання консультацій та порад підприємцям щодо чинного законодавства, організації ефективного менеджменту та маркетингу; допомоги молоді в процесі профорієнтації.
Проектний аналіз	Практичного використання апарату різнобічної оцінки інвестиційних проектів.
Інвестиційний супровід та координація	Володіння механізмом залучення інвестицій, стимулювання їх послідовного та повного впровадження; узгодження інтересів суб'єктів господарської діяльності, інвесторів у питаннях спільного використання компонентів ресурсного потенціалу муніципального утворення.
Локальний маркетинг	Орієнтації процесу надання членам територіальної громади громадських послуг на потреби окремих сегментів, потрібної якості, якнайкраще, за вигідних умов та в потрібний час; інформування суб'єктів господарювання про кон'юнктуру локального ринку, про конкурентні переваги муніципального утворення.
Мотивація	Зацікавлення підприємців, членів територіальної громади у реалізації стратегії розвитку муніципального утворення
Контроль	Оперативної оцінки ефективності використання природних, у тому числі земельних та водних ресурсів на території муніципального утворення, якості надання послуг комунальними підприємствами, своєчасної ліквідації порушень і зловживань.
Інновації	Здійснення управлінської діяльності на динамічній основі з урахуванням сучасних розробок у сфері загального й муніципального менеджменту; ініціювання впровадження нововведень у функціонування підсистем муніципального утворення; вивчення та використання передового іноземного та вітчизняного досвіду у сфері місцевого самоврядування базового рівня.
Організації	Визначення в межах закону структури самоврядних органів стосовно особливостей території; розподілу обов'язків та повноважень між ними та їх підрозділами; вибору організаційних форм управлінської діяльності.
Моделювання	Визначення поведінки керованої системи в процесі застосування певних управлінських важелів з метою вибору найкращого варіанта управлінської діяльності та прийняття ефективних управлінських рішень.
Регулювання	Спрямування розвитку управлінського об'єкта в межах програмних орієнтирів шляхом встановлення певних рамкових умов його функціонування.

Ці функції вказують на багатопланову природу основного суб'єкта муніципального управління – органів МС – як суб'єкта влади, суб'єкта ринкових економічних відносин, громадської інституції – представника інтересів територіальної громади.

3. Інструментальна підсистема муніципального менеджменту

Таблиця 4.5

Інструментальна підсистема муніципального менеджменту

Елемент інструментарію	Зміст елемента	Значення та перспективи впровадження елемента
Стратегічне планування	Формування цілісної системи визначення стратегії розвитку МУ (муніципального утворення) на основі окреслення довгострокових пріоритетів і конкретних заходів з їх реалізації.	Забезпечення програмованості та визначеності розвитку МУ.
Муніципальний фінансовий менеджмент	Управління муніципальними фінансовими ресурсами та фінансовими відносинами, які виникають у процесі їх руху.	Створення прозорості руху фінансових потоків.
Муніципальна логістика	Управління рухом матеріальних, фінансових та інформаційних потоків у МУ.	Усунення бар'єрів у процесі руху ресурсопотоків.
Муніципальний (локальний) маркетинг	Комплексна система одержання інформації про стан певних підсистем МУ, забезпечення його просування в умовах жорсткої конкуренції.	Надання якісних послуг.
Проектний менеджмент	Забезпечення комплексного розвитку МУ як складної системи проектів з конкретними цілями, ресурсами і часовими рамками.	Узгодження інтересів органів МС, кредитних установ, громадських організацій.
Кадровий менеджмент	Управління кадровим забезпеченням органів МС.	Залучення професійних менеджерів.
Інформаційні технології	Використання сучасних інформаційних технологій.	Інформатизація та автоматизація управління.
Ризик-менеджмент	Зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків розвитку МУ	Забезпечення стабільності розвитку МУ.
Антикризове управління	Попередження кризових ситуацій.	Усунення чинників виникнення криз.

Кожен з інструментів спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту реалізується за допомогою комплексу управлінських технологій.

Спеціальний економічний інструментарій муніципального менеджменту спрямовується на реалізацію стратегії розвитку муніципального утворення в рамках стратегічного управління. Формування набору інструментів муніципального менеджменту з урахуванням характеристик конкретного муніципального утворення та стану зовнішнього середовища в певний момент часу відбувається за допомогою апарату ситуаційного управління.

Тема 5. Кадровий менеджмент в муніципальному управлінні

1. Кадровий менеджмент

Таблиця 5.1

Основні елементи кадрового менеджменту в муніципальному управлінні

Елемент КМ	Зміст елемента
1. Планування потреби в персоналі	Визначення організаційної структури, прогноз зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, аналіз стратегічних та оперативних завдань розвитку організації, розрахунок потреби в персоналі відповідно до затвердженого переліку робіт, розробка, затвердження штатного розпису.
2. Добір і відбір персоналу (розробка плану добору і відбору персоналу)	Визначення джерел, процедури оцінки, відбору та добору кадрів на вакантні посади, розробка та застосування методів добору персоналу, визначення процедури відбору працівників (співбесіда, тестування, анкетування, інтерв'ю), визначення критеріїв відбору кадрів, проведення конкурсів, випробувань та стажування працівників, встановлення тривалості випробувального терміну.
3. Організація та розвиток персоналу	Розробка програм організаційного і кадрового розвитку, створення систем саморозвитку персоналу, забезпечення безперервної професійної освіти, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів, навчання персоналу, тренінги, розробка індивідуальних планів професійного розвитку працюючих, забезпечення системи просування по службі, планування кадрових переміщень, атестація кадрів, системи стажування працівників, формування кадрового резерву, ротація кадрів, планування кар'єри.
4. Мотивація і стимулювання праці	Визначення систем та критеріїв оцінки результатів праці, проведення поточного контролю результативності праці, виконавської дисципліни та ефективності діяльності працюючих, застосування систем оплати праці та преміювання працюючих, запровадження системи пільг, матеріальних та нематеріальних стимулів для працівників.
5. Облік та контроль кадрової роботи	Системи обліку кадрів, документальне та організаційне забезпечення роботи з кадрами, оцінка ефективності кадрової політики.

Кадровий менеджмент – один з найважливіших функціональних механізмів муніципального менеджменту, який передбачає застосування системи спеціального інструментарію управління персоналом, а саме: *прогнозування і планування потреби в кадрах, добору та відбору персоналу, організації та розвитку персоналу, мотивації кадрів, обліку та контролю кадрової роботи* необхідного для формування та досягнення цілей місцевого самоврядування.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Таблиця 5.2

Відбір кадрів та його етапи

Етап	Зміст
Планування кадрів	розробка плану майбутніх потреб у людських ресурсах, урахування змін, які відбуваються в житті працівників (службові переміщення, довготривалі відпустки, вихід на пенсію та ін.
Вербування кадрів	безперервна робота з пошуку й залучення необхідних спеціалістів, створення резерву потенційних кандидатів на всі посади.
Відбір кадрів	оцінка професійно важливих ділових та особистісних якостей кандидатів на вакантні посади
Визначення заробітної плати та пільг	розробка справедливої й гнучкої структури заробітної плати та пільг, яка б урахувала внесок та результати праці кожного працівника.
Професійна адаптація	ефективне пристосування нових працівників до організації, колективу і посадових обов'язків; забезпечення сприятливого психологічного клімату колективу, комфортного робочого місця та навколишнього виробничого середовища.
Навчання та мотивація персоналу	розробка програм професійної підготовки нових спеціалістів, управління професійною кар'єрою працівників організації
Атестація кадрів	розробка методик об'єктивної якісної і кількісної оцінки результативності праці кожного спеціаліста, визначення рівня його кваліфікації.
Перестановка кадрів	розробка структури переміщення працівників на інші посади за результатами атестації (підвищення, пониження, переведення, звільнення).
Підготовка керівних кадрів та створення кадрового резерву	розробка програм, спрямованих на підвищення ефективності праці керівників.

Відбір кадрів – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою виявлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці чи посаді й вибору із сукупності претендентів найбільш придатного з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей і здібностей відповідно до характеру діяльності, інтересів організації і його власних. Для відповідності сучасним тенденціям професійний відбір повинен обов'язково включати чітко розроблений кадровими службами механізм відбору кадрів.

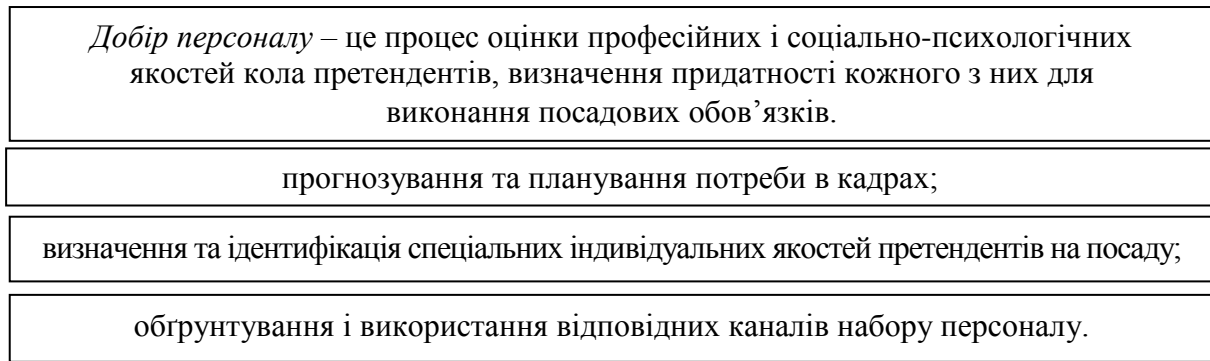


Рис. 5.1. Добір персоналу та його етапи

Політика кадрового добору персоналу в органи МС повинна базуватися на принципах системності та наукового забезпечення.

Процедура добору персоналу є динамічною, безпосередньо пов’язаною із змінами зовнішнього та внутрішнього середовища органу МС як організації, і здійснюється в декілька етапів.

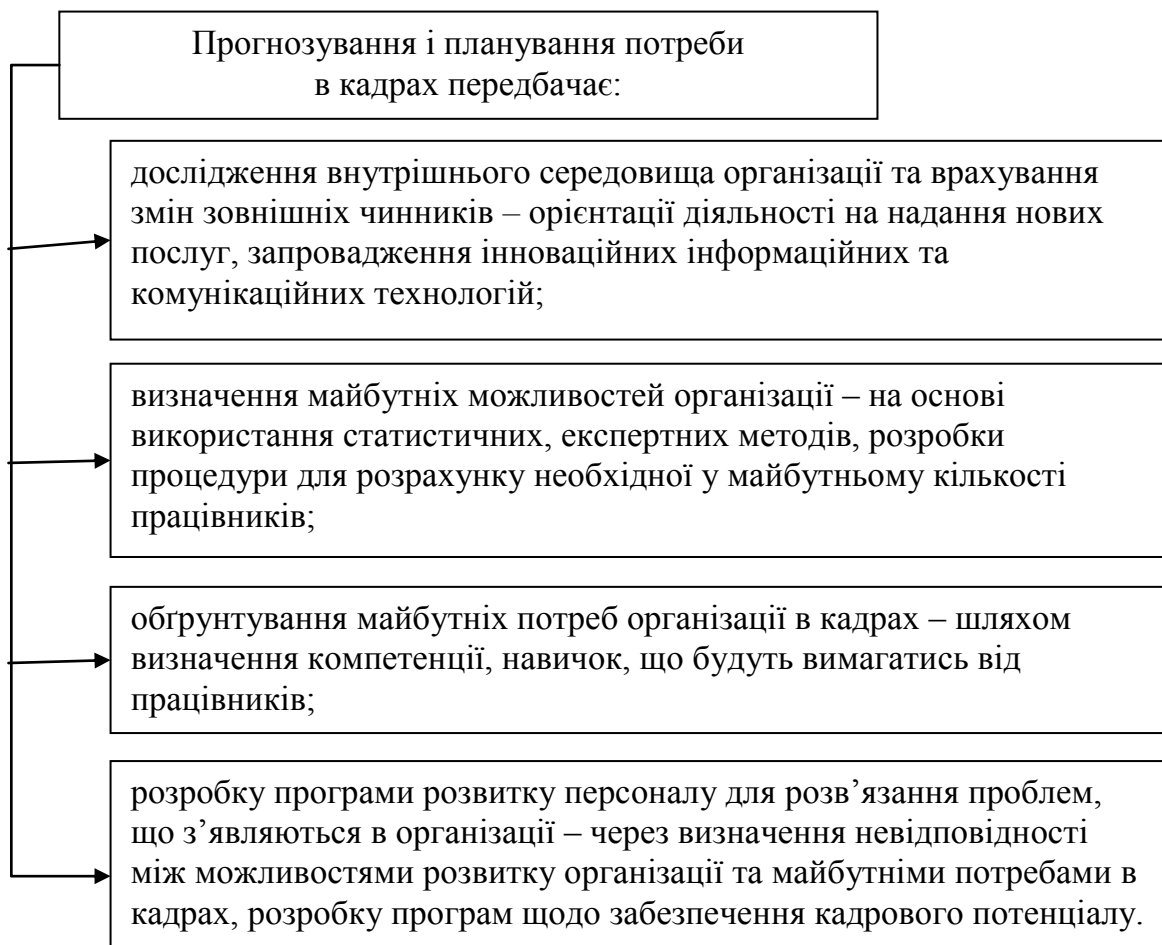


Рис. 5.2. Прогнозування і планування потреби в кадрах

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Завдання кадрового планування – з одного боку, забезпечити людей робочими місцями в потрібний момент часу відповідно до їх здібностей і вимог виробництва. Робочі місця, з точки зору продуктивності і мотивації, повинні давати можливість працюючим оптимальним способом розвивати свої здібності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам людини щодо умов праці і забезпечення зайнятості. З іншого боку, забезпечити реалізацію планів підприємства з точки зору людського фактора – персоналу, його кількості, кваліфікації, продуктивності та витрат на найм працівників. Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності підприємства.

Таблиця 5.3

Канали набору персоналу

Внутрішні канали	через набір претендентів із числа співробітників організації; (просування по службі, участь у наборі самопретендентів і претендентів, тобто осіб, які працюють в організації, і їх просування по службі відбувається на основі планування наступності (за шаблями кар'єри, з кадрового резерву), за конкурсом або у разі відповідної рекомендації (керівника, працівників організації або колишніх працівників).
Зовнішні канали набору (вербування)	через центри зайнятості, бюро з працевлаштування, центри кар'єри, професійні асоціації, навчальні заклади, консультантів з працевлаштування, консультантів з пошуку (так званих мисливців за головами), участь у захистах дипломних та магістерських робіт випускників навчальних закладів.
Канали, що ґрунтуються на використанні	PR-технологій (радіо, телебачення, преса, реклама, «дні відкритих дверей»), виставки, конференції, Інтернет, ярмарки вакансій тощо).

До традиційних методів добору персоналу належать: інтерв'ю (в тому числі ситуаційне); анкетування; тестування (психологічне, особистісне, графологічне, відбіркове для кожної конкретної посади); співбесіда; кейс-метод (участь у вирішенні ситуаційних завдань); конкурсний відбір. В органах МС як у специфічних організаціях конкурсний відбір є обов'язковим.

Проведення конкурсу на заміщення вакантних посад в органах МС регулюється відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» від 15 лютого 2002 р. № 169. Відповідно до порядку проводиться конкурсний відбір на заміщення вакантних посад посадових осіб органів МС *третьої-сьомої категорій*. Для проведення конкурсу розпорядженням голови органу МС утворюється конкурсна комісія у складі голови, секретаря і членів комісії.

Таблиця 5.4

Типова структура професіограми

Характеристика претендента	Зміст
1. Особисті дані	Вік, стать, сімейне становище.
2. Фізичні ознаки	Стан здоров'я, зовнішній вигляд.
3. Інтелектуальні характеристики	Здатність до висловлення думок, сприйняття нової інформації.
4. Освітні характеристики	Освіта, знання, технічні здібності.
5. Професійні якості	Досвід, стаж, якість і складність роботи, що виконується.
6. Мотивація праці	Економічна, професійна, родинна мотивація.
7. Риси особистості та характеру	Енергійність, творчий підхід до роботи, посадовість, виконавчість, відповідність етичним нормам.
8. Стиль життя	Характер дозвілля, нахилів, тип соціальних відносин.

Система особистісних даних, якісних та кількісних характеристик осіб, які претендують на роботу в органах муніципального управління, формується у спеціальних професіограмах.

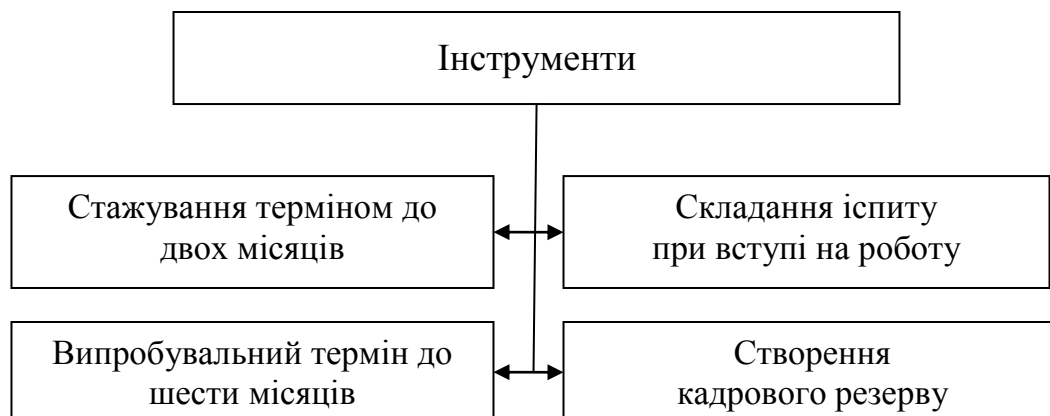


Рис. 5.3. Інструменти кадрового менеджменту у муніципальному управлінні

Кадровий менеджмент у муніципальному управлінні досить часто спирається на *інститут стажування*.

З метою об'єктивної оцінки знань і здібностей кандидатів на заміщення вакантних посад в органах МС конкурсною комісією відповідного органу, в якому оголошено конкурс, проводиться *іспит*.

При прийнятті на службу в органи МС може встановлюватися *випробування терміном до шести місяців*.

За рішенням органу МС створюється *кадровий резерв для зайняття посад і просування по службі*.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Кадровий резерв формується:

- із посадових осіб МС, які підвищили кваліфікацію або пройшли стажування і рекомендовані атестаційною комісією на вищі посади;
- державних службовців, які бажають перейти на службу в органи МС;
- спеціалістів виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер;
- випускників вищих навчальних закладів відповідного профілю, у тому числі зарахованих на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів державного управління.

2. Мотивація персоналу

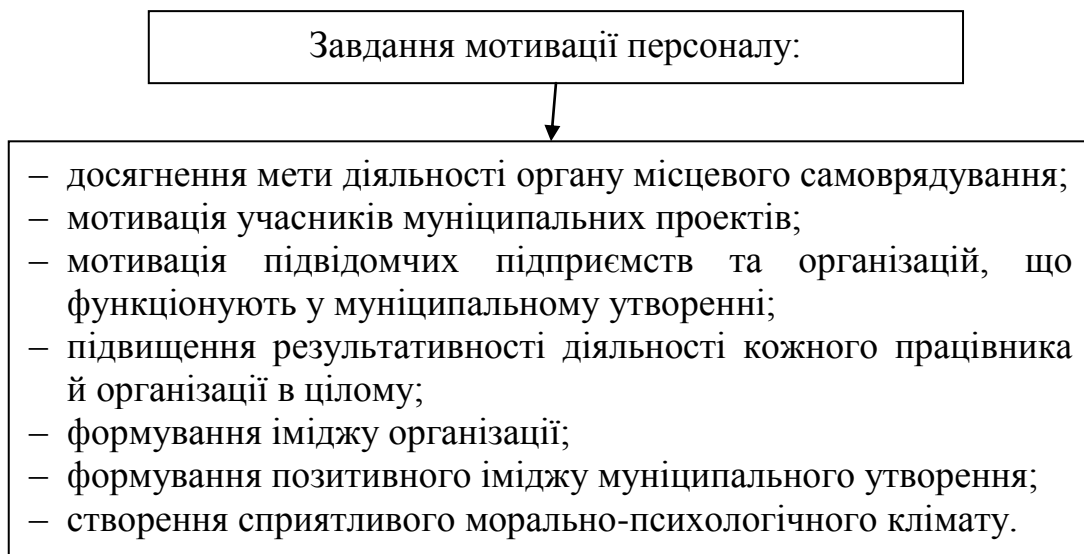


Рис. 5.4. Мотивація персоналу та її завдання

Мотивація персоналу – це функція менеджменту, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці, а також у тривалому впливі на працівників з метою зміни їх цінностей та орієнтирів діяльності відповідно до завдань розвитку організації. Через систему мотивації у кадровому менеджменті забезпечується досягнення особистих цілей працюючих і цілей. За допомогою мотивації персоналу в муніципальному менеджменті розв’язується система взаємопов’язаних завдань.

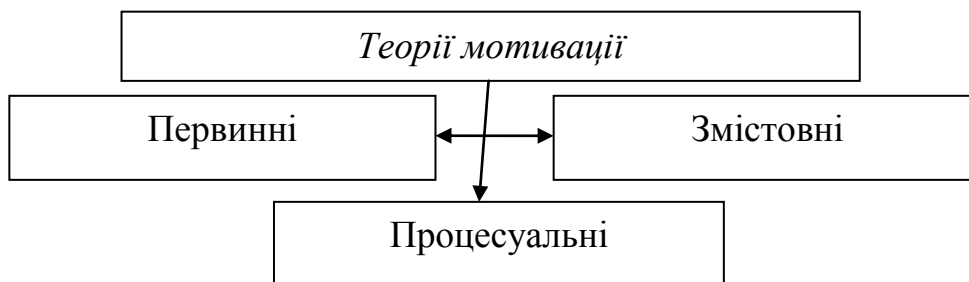


Рис. 5.5. Теорії мотивації

Наразі існує декілька різних, але достатньо обґрунтованих теорій мотивації, які умовно можна поділити на три групи: *первинні*, що базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці; *змістовні*, що відображають зміст потреб та *процесуальні*, що вивчають процес винагородження.

Первинні теорії мотивації формувались виходячи з історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів примушування, матеріального і морального заохочення (*теорія «Х-У-Z»*, «батога та пряника»).

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Найбільш відомими змістовними теоріями мотивації є: теорія потреб А. Малоу, теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера, теорія придбаних потреб Д. МакКлелланда, теорія двох факторів Ф. Герцберга.

Процесуальні теорії не відмінюють існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними. Поведінка людини є функцією його сприйняття і очікувань, які пов'язані з ситуацією, і можливими наслідками обраної ними поведінки. Існує три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса і комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера.

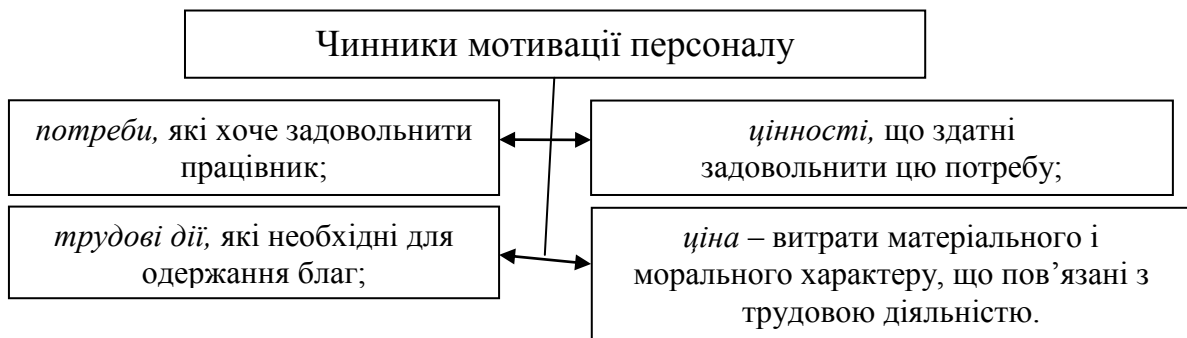


Рис. 5.6. Чинники мотивації персоналу

Процедура мотивації праці ґрунтується на врахуванні системи чинників, таких як цікава робота, завоювання авторитету (влади), можливість приймати рішення, визнання якісних результатів праці персоналу, позитивне ставлення керівництва до працівника, винагорода за якісно виконану роботу, можливості зростання працівника (професійного, творчого, особистісного), можливість службового просування (підвищення компетенції та розвитку професійно-ділових якостей), соціальний статус (почуття причетності до процесу досягнення мети організації, комфортний морально-психологічний клімат).

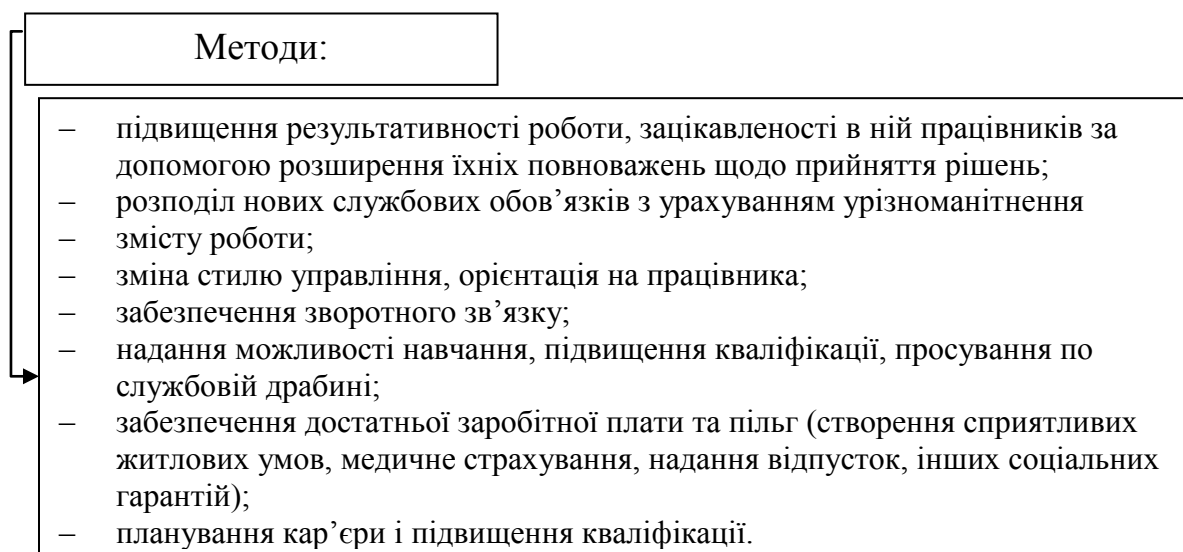


Рис. 5.7. Методи управління, що забезпечують підвищення мотивації персонал

Управління мотивацією здійснюється з використанням таких методів: використання грошей як міра нагороди і стимулів; застосування покарань; розвиток співучасті; мотивація через роботу; винагороди і визнання досягнень; залучення людей до управління; заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування негативних факторів.

Таблиця 5.5

Етапи мотивації персоналу

Етап	Зміст
Планування мотивації	визначення та ієрархія потреб об'єкта управління (персоналу, керівників підприємств та організацій, учасників муніципальних проектів); аналіз взаємозв'язку між потребами і стимулами; планування цілей та завдань мотивації; вибір способів мотивації;
Здійснення мотивації	забезпечення умов для мотивації, гарантування винагороди за отримані результати, переконання персоналу в досяжності поставлених завдань;
Управління мотивацією та контроль за результатами мотивації	контроль мотиваційного процесу, коригування мотиваційних стимулів.

У роботі з персоналом на кожному етапі мотивації повинні враховуватись такі мотиваційні стимули (фактори): досягнення успіху і професійне зростання, гарантована зайнятість, комфортні умови роботи, можливість просування по службі, винагорода, компетентне керівництво, відчуття причетності до справи, приємна, дружня атмосфера, цікава робота, задоволення від роботи, визнання особистих досягнень і здібностей.

Технології здійснення аналізу та оцінювання діяльності персоналу

- кваліметричні методи оцінювання персоналу;
- створення стандартизованих специфікацій професій та посад;
- функціональні обстеження;
- інтерв'ю з метою оцінювання;
- атестація.

Рис. 5.8. Аналіз діяльності та оцінювання персоналу

З метою підвищення ефективності діяльності посадових осіб органів МС в Україні проводиться їх *атестація* на основі Типового положення про проведення атестації посадових осіб МС, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2001 р. № 1440. Передбачено, що атестація посадових осіб МС *проводиться періодично один раз на чотири роки*.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Таблиця 5.6

**Методи підготовки персоналу
в органах муніципального управління**

Група методів	Вид методів
1. За місцем підготовки	<ul style="list-style-type: none">– на робочому місці (спостереження, закріплення наставника, показ, ротація – стажування на суміжному робочому місці);– не на робочому місці (консультування, «круглі столи», соціологічні дослідження, вивчення ситуацій – «кейс-метод», моделювання конкретних функцій та завдань, використання комп'ютерних навчальних програм, дистанційне навчання).
2. За формою підготовки	<ul style="list-style-type: none">– самопідготовка;– цільова підготовка (випускників вищих навчальних закладів);– підвищення кваліфікації (короткотермінове, тематичне, довготермінове у навчальних закладах спеціального спрямування);– професійна перепідготовка (за спеціальностями «державне і муніципальне управління»);– стажування фахівців (в органах державного і муніципального управління в Україні, за кордоном, у провідних навчальних закладах, науково-дослідних установах, підприємствах, організаціях тощо).

Розвиток персоналу в органах муніципального управління передбачає застосування процедур аналізу, планування та організації розвитку персоналу, зокрема: аналізу наявного рівня професійної та освітньо-кваліфікаційної підготовки працюючих; планування потреби у його підвищенні відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації; розробки програм, стратегічних та оперативних планів розвитку персоналу з урахуванням як потреб організації, так і індивідуальних потреб працюючих; організаційно-функціонального та інформаційно-комунікативного забезпечення процесу підготовки кадрів. Для забезпечення цієї функції кадрового менеджменту використовують різні методи підготовки персоналу.

3. Особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Ознаки служби в органах місцевого самоврядування

Це особа, яка працює професійно, а не виконує роботу на громадських засадах чи за сумісництвом, тобто служба в органах місцевого самоврядування для неї має бути основною роботою;

Це особа, яка має обіймати посаду в органах місцевого самоврядування та їх апараті, що пов'язане з певною системою процедур: відбору кандидатур, прийому на роботу, навчанням, атестацією, стажуванням та проходженням служби за часом зі своєю специфікою;

Посадова особа місцевого самоврядування у своїй повсякденній діяльності реалізує завдання і функції, які стоять перед громадою, що накладає на нього особливу відповідальність і може створювати певні обмеження щодо особистих поглядів, позицій, побажань;

Посадова особа місцевого самоврядування повинна утримуватися громадою, що одночасно покладає відповідальність як на громаду, яка виступає в якості роботодавця, так і на службовця як представника громади;

Особи, найняті на службу в органах місцевого самоврядування, мають наділятися відповідними службовими повноваженнями, необхідними для виконання своїх функціональних обов'язків.

Рис. 5.9. Ознаки служби в органах місцевого самоврядування

Служба в органах МС – це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах МС, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

<i>Посадова особа –</i> особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження у здійсненні організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій та отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету (ст. 2).
керівники місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські голови);
керівники органів місцевого самоврядування (голови районних, районних у містах, обласних рад, керівники відділів, управлінь, інших виконавчих органів місцевого самоврядування, відповідних підрозділів цих органів);
відповідальні працівники органів місцевого самоврядування, які займають посади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих або адміністративно-господарських обов'язків.

Рис. 5.10. Посадова особа органів місцевого самоврядування

Посадовою особою МС визнається особа, яка працює в органах МС, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету.

Особливості:

періодичність оновлення депутатського корпусу;
формування представницьких органів та посад в органах місцевого самоврядування здійснюється територіальною громадою муніципального утворення на виборних засадах

циклічність роботи персонального складу органів місцевого самоврядування зумовлена очікуванням його зміни за результатами виборів;
кадрова ротація на виборчих посадах, зокрема голів та секретарів органів місцевого самоврядування

високий рівень самостійності територіальних громад

необхідність формування високої управлінської та юридичної культури кадрів

Особи, найняті на службу в органах місцевого самоврядування, мають наділятися відповідними службовими повноваженнями, необхідними для виконання своїх функціональних обов'язків.

Рис. 5.11. Особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування в Україні

Особливості управління персоналом в органах МС в Україні зумовлені процесами удосконалення адміністративно-територіального устрою та підвищення ролі органів МС у вирішенні проблем територіальних громад та забезпеченні комплексного розвитку муніципальних утворень, які висувають нові вимоги до якісних професійно-кваліфікаційних характеристик працівників органів МС, здатних застосовувати інноваційний інструментарій муніципального управління.

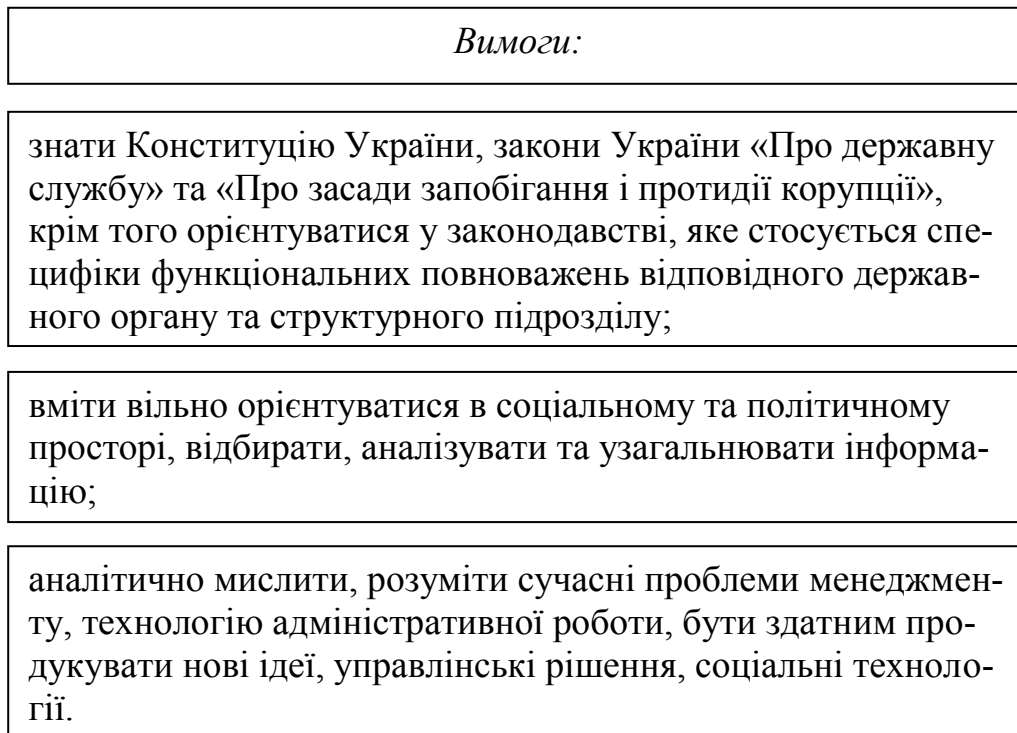


Рис. 5.12. Загальні вимоги до державних службовців

Обов'язковими для державних службовців різних категорій є такі загальні вимоги:

– наявність навичок щодо реалізації планів роботи свого підрозділу, проводити аналіз та узагальнення інформації з напрямку його діяльності з метою визначення досягнень цього підрозділу та заходів щодо усунення недоліків в його роботі;

– здатність визначати терміни, порядок та послідовність виконання необхідних робіт.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Таблиця 5.7

Вимоги до посадової особи місцевого самоврядування

Вміти	Знати
виконувати організаційно-забезпечувальні функції, створювати та впроваджувати механізми нормативно-правового, матеріально-технічного, фінансового, маркетингового та інших видів забезпечення функціонування підвідомчих структур	основи загально правових дисциплін, зокрема: історію держави і права України, історію вчень та теорію держави і права, зміст конституційно-правових систем, основні функції держави, роль і місце конкретних галузей права в державному управлінні;
тлумачити та застосовувати в практичній роботі закони та нормативні акти, юридично грамотно оцінювати факти і обставини, приймати правові рішення	основи загальноекономічних дисциплін, зокрема: зміст основних економічних процесів на макроекономічному рівні, механізм функціонування ринкової економіки, економічні функції держави
своїми діями забезпечувати додержання законності у діяльності державних і громадських органів, установ, організацій, вимагати цього від підлеглих, посадових осіб та громадян	основи спеціальних фахових дисциплін, зокрема: теоретичні підходи світової науки до тлумачення методів державного регулювання
юридично грамотно складати і оформляти правові документи, робити кваліфіковані висновки та надавати консультації	принципи функціонування політичної організації суспільства в Україні, систему виконавчої влади, основи політичних теорій, роль і місце політичних інститутів у державному управлінні, основні принципи функціонування міжнародного співтовариства та місце України в ньому, етику та культуру ділового та політичного спілкування
забезпечувати суворе дотримання встановленого порядку розгляду звернень, повідомлень і скарг громадян та юридичних осіб	механізми прийняття управлінських рішень

Варто вказати, що існують і особистісні вимоги для всіх державних службовців, серед них: дотримання принципівості, виявлення за необхідним рішучості та вимогливості щодо дотримання чинного законодавства при вирішенні питань подальшої розбудови незалежної України, проявлення ініціативності, наявність особистої ввічливості, тактовності та витримки.

Тема 6.

Інформаційні технології в муніципальному менеджменті

1. Характеристика інформаційних технологій в муніципальному менеджменті



Рис 6.1. Інформаційна технологія переробки інформації

Технологія (грец. «*techne*» – мистецтво, майстерність, та «*logos*» – поняття, вчення) – це вміння, які пов’язані з процесами. Під процесом будемо розуміти сукупність дій, які спрямовані на досягнення певної мети.

Інформація (лат. *Informatio*) – знання, відомості, обізнаність) – це поняття, яке взаємопов’язано з об’єктивними властивостями матеріальних об’єктів та явищ (процесів) призводити до появи різноманітних станів, які, за допомогою взаємодії (фундаментальні взаємодії) передаються до інших об’єктів і відображаються в їх структурі.

Інформаційна технологія (*Information Technologies, IT*) – це процес чи сукупність процесів збору, обробки, аналізу, передачі інформації в організаційно-управлінських системах за допомогою комплексу технічних засобів (обчислювальної техніки) для отримання інформації нової якості про стан об’єкта, процесу або явища (інформаційного продукту).

Таблиця 6.1

Етапи розвитку інформаційних технологій

Етапи	Характеристика етапів
1 етап (до другої половини XIX ст.).	«Ручна» інформаційна технологія, інструментарій якої складали: перо, чорнильниця, книга. Комунікації здійснювалися або через пошту листів, пакетів, депеш. Основною метою було представлення інформації в потрібній формі.
2 етап (з кінця XIX ст.).	«Механічна» технологія, інструментарій якої складали: пишуча машинка, телефон, диктофон та пошта. Основною метою було представлення інформації в потрібній формі більш зручними засобами.
3 етап (40–60 рр. XX ст.).	«Електрична» технологія, інструментарій якої складали: великі ЕОМ і відповідне програмне забезпечення, електричні пишучі машинки, ксерокси, портативні диктофони. Акценти в інформаційній технології починають зміщатися з форми представлення інформації на формування її змісту.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Закінчення табл. 6.1

4 етап (з початку 70-х рр.).	«Електронна» технологія, основним інструментарієм якої стають великі ЕОМ та інформаційно-обчислювальні системи, оснащені широким спектром базових і спеціалізованих програмних комплексів. Центр технології зміщується на формування змістовної сторони інформації для управлінського середовища різних сфер суспільного життя.
5 етап (з середини 80-х рр.).	«Комп'ютерна» («нова») технологія, основним інструментарієм якої є персональний комп'ютер. На цьому етапі відбувається процес персоналізації обчислювальних систем і широке використання телекомунікацій. Починають широко використовуватися глобальні і локальні комп'ютерні мережі.

В ЗУ «Про Національну програму інформатизації» визначається, що інформаційна технологія – є цілеспрямованою організованою сукупністю інформаційних процесів з використанням засобів обчислювальної техніки, що сприяють забезпеченню високої швидкості обробки необхідних даних, швидкому пошуку інформації, розосередженню даних, доступу до джерел інформації незалежно від місця їх розташування.

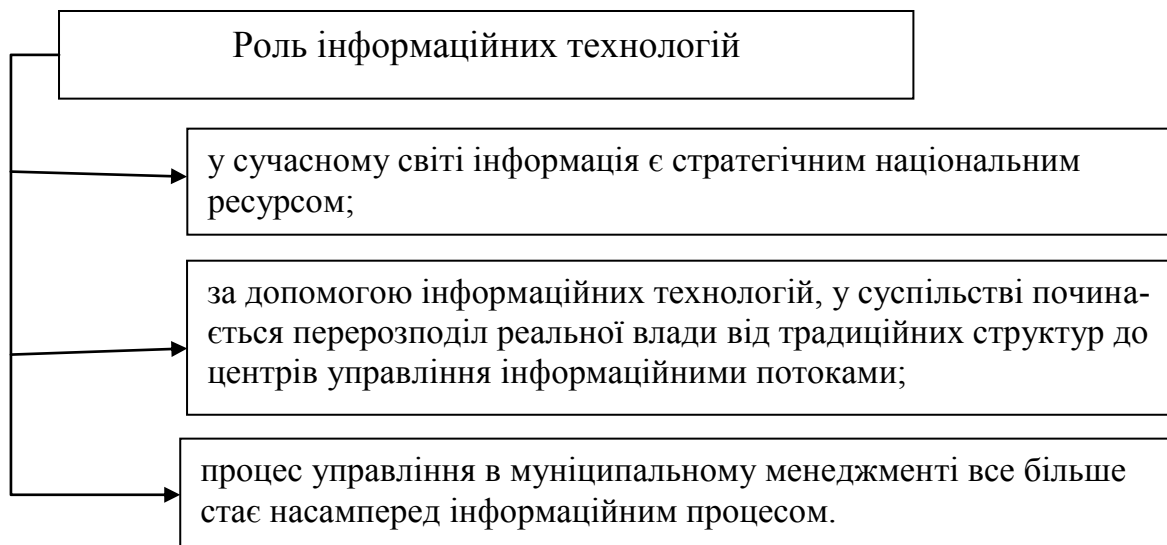


Рис. 6.2. Роль інформаційних технологій у системі муніципального управління

Інформація, на сьогодні, це один із найцінніших ресурсів суспільства на ряду з традиційними матеріальними видами ресурсів. Однак, якщо ціллю технологій матеріального виробництва є випуск продукції, яка задовольнятиме існуючі потреби людини, то ціллю ІТ є виробництво інформації для її аналізу людиною та прийняття на її основі відповідного рішення.

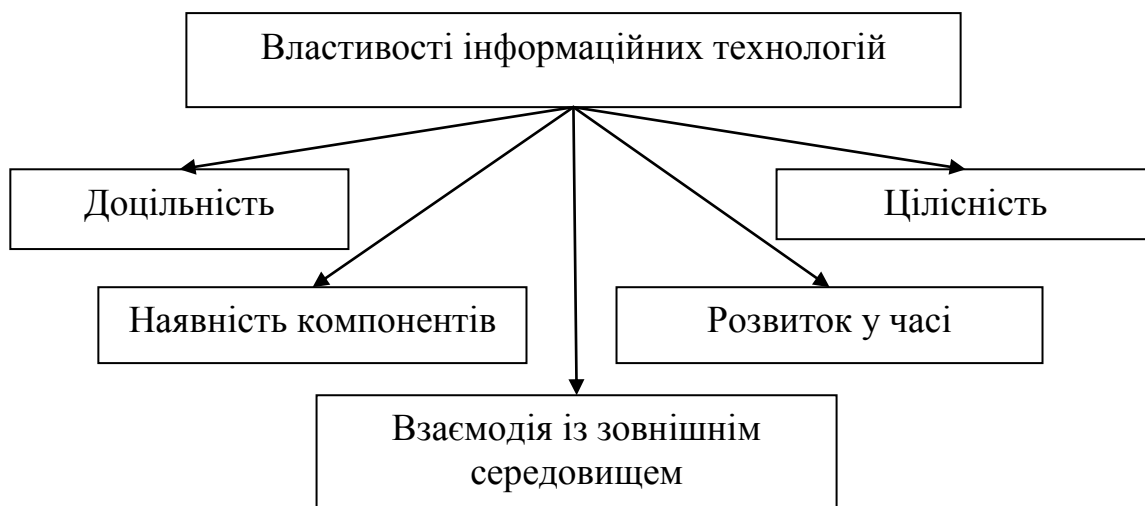


Рис. 6.3. Властивості інформаційних технологій

До основних властивостей ІТ можемо віднести:

- *доцільність* (підвищення ефективності виробництва, зо допомогою з використання сучасних ЕОМ розподіленої переробки інформації, розподілених баз даних, різних інформаційних обчислювальних мереж шляхом забезпечення циркуляції і перетворення інформації);
- *наявність компонентів* (функціональні вузли процесів обігу і переробки інформації) *та їх структури* (взаємозв'язки компонентів);
- *взаємодію із зовнішнім середовищем* (з об'єктами управління, системами, програмними і технічними засобами автоматизації);
- *цілісність* (здатність вирішувати задачі, використовуючи можливості своїх компонентів);
- *розвиток у часі* (динамічний розвиток ІТ, її модифікація, зміна структури, додавання нових компонентів).

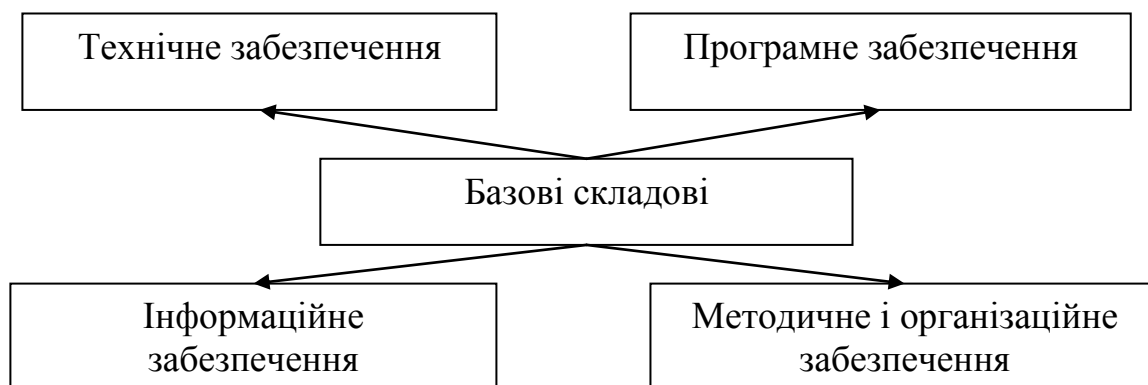


Рис. 6.4. Базові складові інформаційних технологій в муніципальному менеджменті

Базовими складовими ІТ в ММ є: *технічне забезпечення* (персональні комп'ютери, оргтехніка, лінії зв'язку, обладнання мереж); *програмне забезпечення* (реалізує функції накопичення, обробки, аналізу, зберігання, та

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

забезпечує інтерфейс користувача з комп'ютером); *інформаційне забезпечення* (сукупність даних, які представлені в певній формі для комп'ютерної обробки); *методичне і організаційне забезпечення* (комплекс заходів, що скеровані на функціонування комп'ютера і програмного забезпечення для отримання необхідного результату).

Таблиця 6.2

Класифікація інформаційних технологій (ІТ) у ММ

Критерій класифікації ІТ	Особливості й сфери застосування
За способом використання засобів обчислювальної техніки під час обробки інформації	інформаційні технології у централізованих автоматизованих інформаційних системах; інформаційні технології у децентралізованих системах обробки даних.
За ступенем охоплення завдань управління	інформаційні технології електронної обробки даних; технології автоматизації функцій управління; інформаційні технології підтримки прийняття управлінських рішень; інформаційні технології електронного офісу; інформаційні технології експертної оцінки.
За моделями обчислювального процесу	хост-орієнтовані інформаційні технології; технології, що реалізують модель процесу управління з розподіленими ресурсами; технології «клієнт – сервер».

У ММ використовуються різні види ІТ, що дає змогу їх класифікувати за різними критеріями, ідентифікувати особливості та сфери застосування.

Таблиця 6.3

**Використання інформаційних інтернет-технологій
у функціональних муніципальних підсистемах**

Сфера	Приклад використання інформаційних інтернет-технологій
Охорона здоров'я	Онлайнове медичне страхування; виклик лікаря, послуги «віртуального лікаря»; ведення й доступ до електронної медичної книжки; виписка й отримання ліків; розміщення графіка прийому лікарів; новини медичної науки та ін.
Ринок праці	Пошук роботи та наймання працівників, підвищення кваліфікації
Охорона правопорядку	Електронна пошта оперативних повідомлень про правопорушення; розміщення інформації про криміногенну ситуацію в МУ; створення мультимедійної відомчої системи обміну інформацією всередині системи правоохоронних органів
Бізнес	Консалтинг, самообслуговування, телефонні бази даних різних служб, електронна ділова мережа МУ; розміщення інформації про тендери, що проводяться; проведення електронних маркетингових досліджень; розміщення реклами місцевих фірм; електронні консультації про отримання пільг; інформаційні бази даних вільних ресурсів (нежитлові приміщення, земельні ділянки), проектів, пріоритетних сфер розвитку бізнесу, стратегії розвитку МУ в цілому та його окремих підсистем

Закінчення табл. 6.3

Житлове господарство	Повідомлення про реєстрацію та зміну адреси, яка одразу розсилається зацікавленим службам, подання заяв для видачі паспорта; автоматизовані системи управління ЖКГ, ресурсозбереженням
Освіта	Розміщення інформації для батьків про навчальний розклад, домашні сторінки вчителів з інформацією про методи викладання, успішності, домашні завдання, проведення в мережі диспутів про режим роботи школи, нові методи роботи; система дистанційного навчання; тренінгові програми при виконанні домашнього завдання, спільна робота учнів над муніципальними проектами; двостороннє спілкування органів влади зі школярами, студентами, викладачами через онлайнві брифінги

Інноваційним засобом реалізації ІТ у ММ є Інтернет. Використання мережі Інтернет у ММ дає можливість підвищити його конкурентоспроможність, розширити перелік послуг, активізувати інформаційні ресурси суспільства та МУ, які сьогодні є основним фактором розвитку; оптимізувати (в першу чергу автоматизувати) інформаційні процеси, що полягають в обробці, зберіганні і передачі інформаційних продуктів і послуг.

Таблиця 6.4

Використання інформаційних технологій (ІТ) в сферах ММ

Сфера ММ	Напрямки використання інформаційних технологій
Маркетингові дослідження	для проведення й обробки опитувань
Управління проектами	для розрахунку показників, моделювання ситуацій, аналізу чутливості показників до зміни зовнішніх параметрів
Логістика	для побудови інформаційних систем управління ресурсопотоками
Фінансовий менеджмент	для проведення фінансового аналізу звітності підприємств та місцевого бюджету
Управління кадрами	для ведення індивідуальних програм навчання та тестування при прийомі на роботу
Стратегічне управління	для створення необхідних «розумних» експертних систем

Використання ІТ в сферах ММ призначена для розв'язання добре структурованих задач, по яких є необхідні вхідні дані й відомі алгоритми та інші стандартні процедури їх обробки.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Інформаційно-аналітична система управління районом, містом, областю працює в єдиному інформаційному середовищі та охоплює різні напрями діяльності, такі як:

- управління муніципальним майном;
- показники рівня збирання податків;
- виконання бюджету області/району/міста;
- управління діловими процесами;
- консолідація звітності даних;
- управління проектами;
- бухгалтерський облік;
- управління персоналом;
- розрахунок заробітної плати;
- управління конкурсними закупівлями.

Рис. 6.5. Інформаційно-аналітична система муніципального менеджменту

Основна мета *інформаційно-аналітичної системи муніципального менеджменту* є створення єдиної інформаційної інфраструктури, яка б забезпечувала інформаційно-аналітичну підтримку взаємодії фахівців органів МС, територіальної громади та підприємницьких структур у процесі обґрунтування прийняття рішень з питань управління муніципальним утворенням.

2. Застосування інтранет-технологій в органах управління муніципальними утвореннями

Таблиця 6.5

Основні відмінності інтернету та інтранету

Інтернет	Інтранет
Інтернет значно перевершує Інтранет за розмірами.	Інтранет є ізольованою внутрішньою мережею, не пов'язаною ні з якими іншими глобальними мережами.
Інтернет ніким і нічим не контролюється, крім випадків заборони окремих сайтів і сторінок в деяких країнах.	Інтранет знаходиться під контролем організації, яка її використовує.
Інтернет розвивається природно і непередбачувано.	Розвиток інтранета цілком і повністю зумовлене політикою компанії, якій належить ця мережа.

По-перше, очевидним є той факт, що Інтернет функціонує як значно більша і динамічна система. Інтранет, натомість, є замкнутою мережею, відрізаною від зовнішнього віртуального світу, й розвиток її залежить виключно від людської ініціативи, які здійснюють над нею контроль. Інтернет майже не контрольований, тому його розвиток як глобальної мережі відбувається виключно природним чином. Поява нових трендів та віянь, які ми можемо бачити сьогодні в Інтернеті, є результатом певної приватної ініціативи, а не нововведенням від когось «зверху».

Інтранет має набагато менші функціональні можливості та не відіграє розважальної функції. Існування інтранета пов'язано з виконанням єдиної функції – систематизації та обробки даних компанії. Варто наголосити, що у великих організаціях інтранет може виконувати й комунікативну функцію. Тому, незважаючи на схожість системи роботи та застосовуваних технологій, терміни «Інтернет» й «Інтранет» мають все ж абсолютно різні значення.

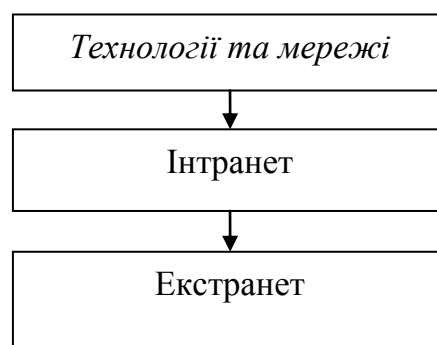


Рис. 6.6. Інформаційні технології та мережі в муніципальному менеджменту

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Інтранет (Intranet) – є закритою для зовнішніх користувачів внутрішньою локальною обчислювальною мережею (ЛОМ) певної установи (організації), яка створена і функціонує на основі інтранет-технологій.

Технології *інтранет* є у середньому більше ніж в 2,5 рази дешевшими у порівнянні з іншими спеціалізованими клієнт-серверними технологіями. Топологія мережі *Інтранет* дозволяє легко об'єднувати інформаційні ресурси організації. Комп'ютери в мережі *інтранет* традиційно поділяються на серверні і клієнтські, однак сама структура мережі є розподіленою. Несправність одного серверу не впливає на роботу інших. Клієнти і сервери мережі *інтранет* можуть працювати під управлінням практично будь-яких операційних систем.

Дві або більше інтранет-мережі, об'єднаних з метою спільного використання ресурсів території, сукупність інформаційних мереж муніципальних органів управління різного рівня, що існують на основі загальної мережі, яка контролюється провайдерами називають *екстранетом*.

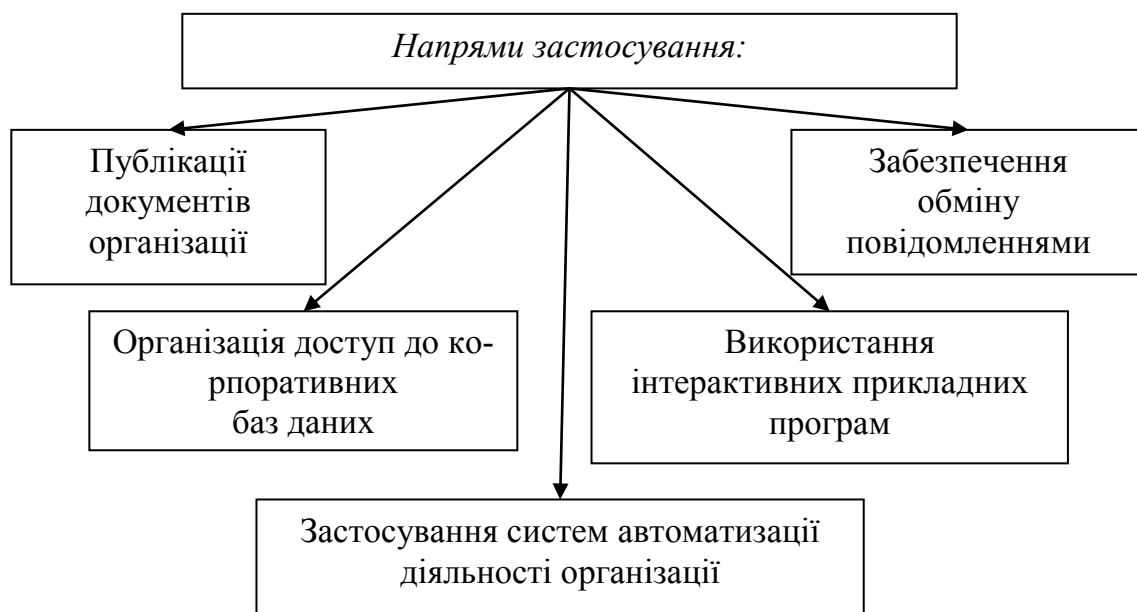


Рис. 6.7. Традиційними напрямками застосування Intranet

До традиційних *напрямів застосування Intranet* належать:

1. *Публікації документів організації.* На серверах Intranet розміщуються різноманітні описи продукції, інструкції, довідкова інформація відділів організації, адресні й телефонні книги, розклади і списки корпоративних акцій та інші корпоративні документи в вигляді статичних HTML-файлів.

2. *Організація доступу до корпоративних баз даних.* Користувач може працювати з базами даних (додавати, видаляти і переглядати записи), опублікованими на серверах Intranet, використовуючи стандартну програму перегляду – браузер, яка забезпечує доступ до традиційних документів, що

зберігаються в різноманітних базах даних, однак у зручнішій і природній формі.

3. *Забезпечення обміну повідомленнями.* В рамках Intranet цілком можливо створення систем електронної пошти, телеконференцій і дискусійних груп.

4. *Використання інтерактивних прикладних програм.* В Intranet можливе застосування прикладних програм, які отримують і обробляють інформацію, введена в HTML-форми. Використання таких розробок можливе там, де необхідний діалог з користувачем.

5. *Застосування систем автоматизації діяльності організації.* Побудова систем автоматизації діяльності організації на основі Intranet-технології дозволяє поєднувати кращі властивості як централізованого збереження даних, так і управління з розподіленими комунікаціями. Приклади ланок діяльності, для яких Intranet-технології широко застосовується для полегшення документообігу: маркетинг, бухгалтерія, плановий та фінансовий відділи.

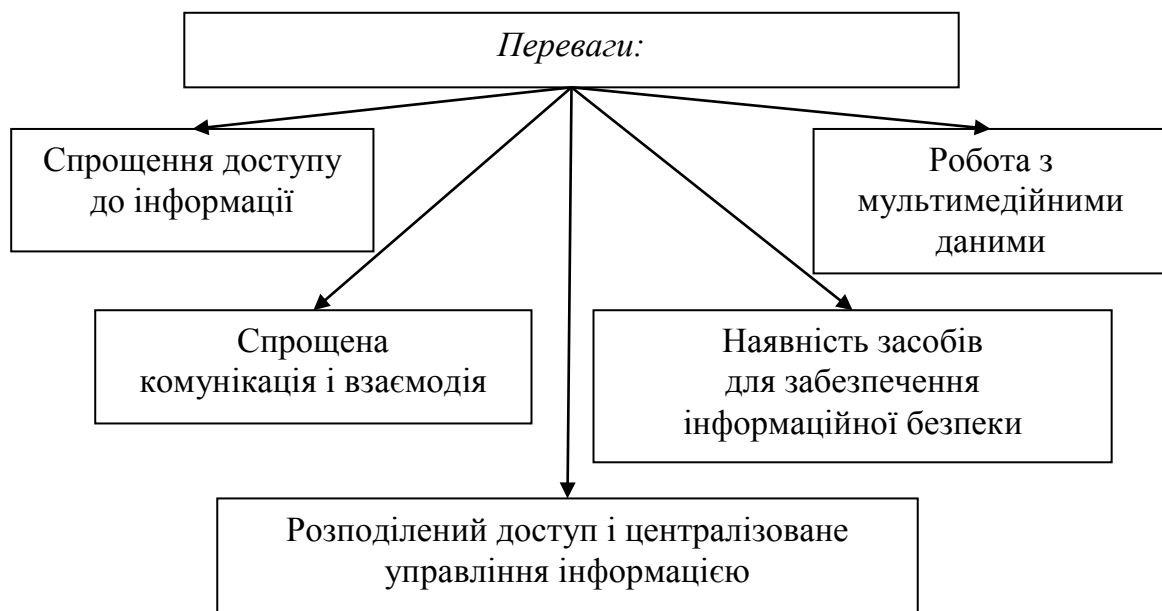


Рис. 6.8. Переваги технології Intranet

Перевагами технології є:

1. *Спрощення доступу до інформації.* Використовувати Web-браузер можуть навіть початкуючі користувачі. При використанні Web-браузера пошук і відображення необхідної інформації стануть практично миттєвими. Це в кінцевому рахунку дозволяє в більшій мірі зосередити увагу на функціональних завданнях організації. Тому після встановлення мережі Intranet, замовнику не потрібно проводити навчання користувачів роботі в цій мережі.

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

2. *Робота з мультимедійними даними.* Засоби Intranet забезпечують можливість передачі мультимедійних даних. Доступ до мультимедійних даних забезпечується за допомогою Web-браузера. Крім того, є можливість організації відеоконференцій в масштабі реального часу.

3. *Розподілений доступ і централізоване управління інформацією.* Мережа Intranet утворює своєрідне розподілене програмне середовище, яке дозволяє працювати програмам на будь-яких серверах і клієнтських місцях.

4. *Спрощена комунікація і взаємодія.* Стандарти Intranet забезпечують можливості для групової роботи з використанням електронної пошти, технології WWW, включаючи аудіо- і відео-інформацію та організацію дискусійних робочих груп, а також застосовуючи інші програмні засоби. Доступ до інформації може бути забезпечений відповідним рівнем регламентації і безпеки.

5. *Наявність засобів для забезпечення інформаційної безпеки.* Для довільної реалізації мережі забезпечується відповідний необхідний рівень секретності. Інформацію можна розмежувати по рівнях доступу користувачів. Можливе застосування технологій шифрування даних та інших методів захисту.

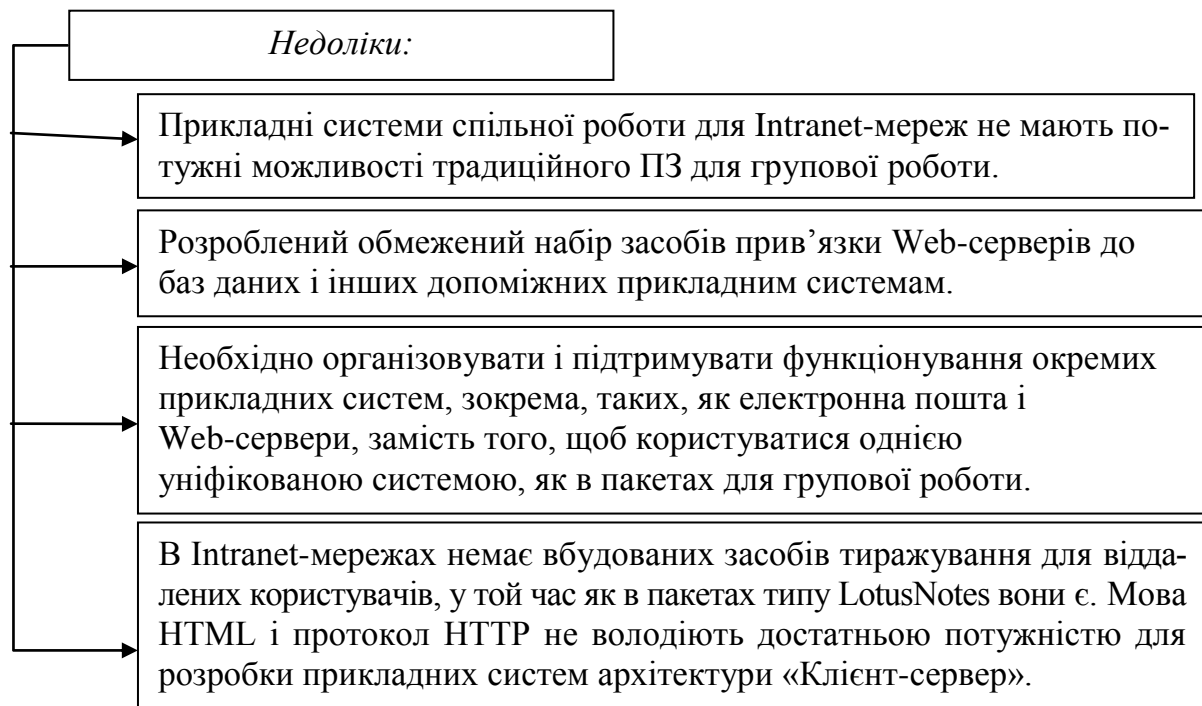


Рис. 6.9. Недоліки Intranet

Мережа Intranet призначена для колективної роботи в організації. Вона дозволяє автоматизувати процес обробки, зберігання і пошуку потрібної інформації. Користувач Intranet може швидко і своєчасно отримати інформацію у вигляді готових або динамічно сформованих документів по запиту.

Intranet-підхід є універсальним для будь-якої організації, незалежно від конкретного виробничого профілю і масштабу діяльності.

Розвиток Intranet призвів до створення мереж типу Extranet. Мережі цього типу – це приватні мережі, які працюють на основі технології Intranet та телекомунікаційних систем загального користування, за допомогою яких постачальники, дистриб'ютори, замовники та партнери отримують доступ до прикладних програм корпоративної мережі. Ці мережі є проміжною ланкою між корпоративною мережею та мережею Internet.



Рис. 6.10. Основні результати застосування інтранет-технологій

Мережа Intranet призначена для колективної роботи в організації. Вона дозволяє автоматизувати процес обробки, зберігання і пошуку потрібної інформації. Користувач Intranet може швидко і своєчасно отримати інформацію у вигляді готових або динамічно сформованих документів по запиту. Intranet-підхід є універсальним для будь-якої організації, незалежно від конкретного виробничого профілю і масштабу діяльності.

Таблиця 6.6

Класифікація баз даних

Критерії формування баз даних	Поділ баз даних за визначеним критерієм
За сферою використання	соціально-демографічні, фінансово-економічні, територіально-географічні, суспільно-політичні
Управлінським призначенням	довідкові, аналітичні, експертні, прогностичні
За формою представлення інформації	символьні, аудіо, відео, мультимедійні
За характером організації використання даних	локальні, загальні, інтегровані
За умовами надання інформації	безкоштовні, комерційні
За ступенем доступності	загальнодоступні, з обмеженим доступом

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Банк даних у муніципальних інформаційних системах – це сукупність баз даних, програмних, технічних, мовних, організаційно-методичних засобів, призначених для забезпечення централізованого накопичення інформації колективного використання.

Бази даних – це упорядкований набір логічно взаємопов'язаних даних, що використовується спільно, та призначений для задоволення інформаційних потреб користувачів. Бази даних різняться залежно від критерію покладеного в їх класифікацію.



Рис. 6.11. Складові концепції електронного урядування

Електронне урядування – це форма організації державного управління, за якого відбувається активна взаємодія органів державної влади та органів МС між собою, з суспільством, людиною та громадянином, бізнесом за допомогою інформаційно-комунікативних технологій.

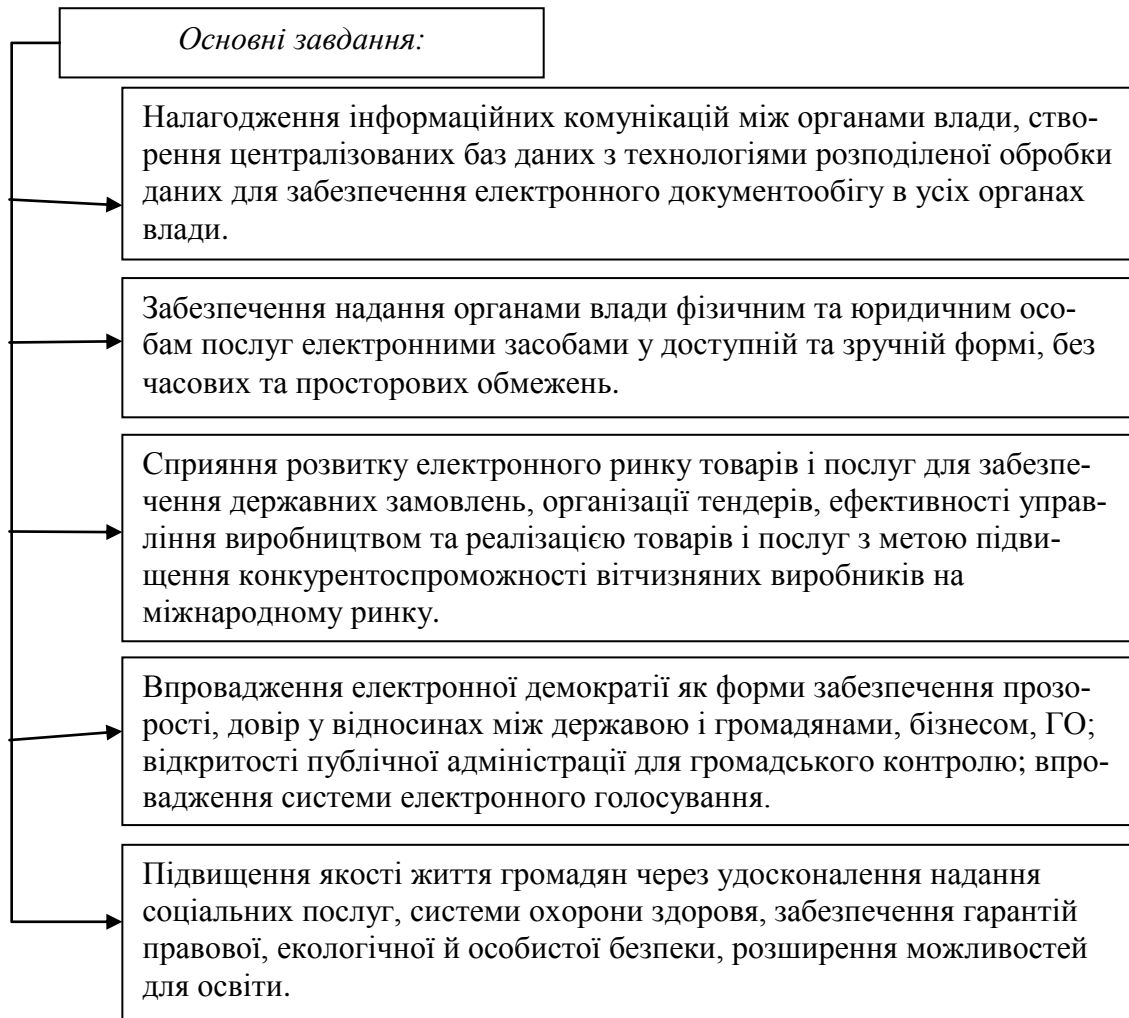


Рис. 6.12. Основні завдання електронного уряду

Електронний уряд – це система взаємодії державних органів влади з населенням яка заснована на широкому вжитку сучасних ІТ, у тому числі мережі Інтернет, для підвищення доступності та якості державних послуг, скорочення термінів їх надання, а також зниження адміністративного навантаження на громадян і організації, пов'язаної з їх здобуттям (зменшення кількості вимушених очних звернень, зниження кількості документів, що надаються, тощо). Використання електронної інформаційної системи «*Електронний уряд*» забезпечує інформаційну взаємодію органів влади між собою, з громадянами та юридичними особами на основі сучасних ІТ, створює умови для становлення громадянського суспільства і розбудови правової держави.

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

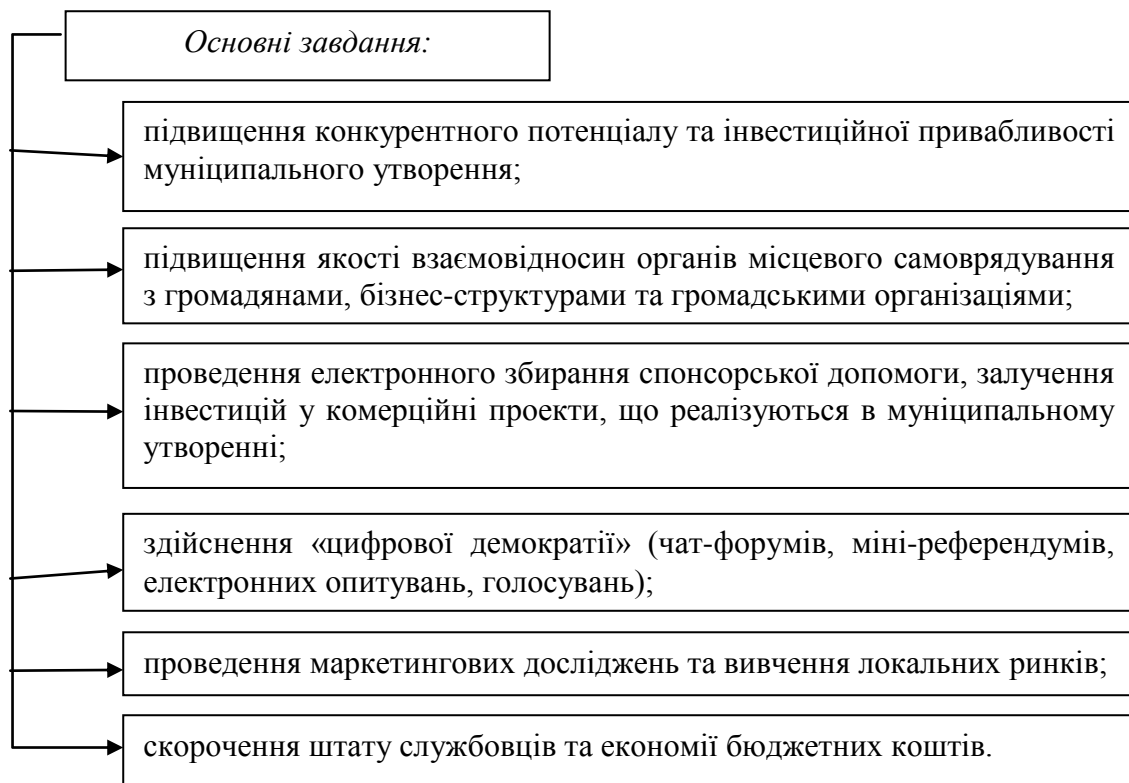


Рис. 6.13. Основні завдання електронного муніципалітету

Інноваційною формою інформаційно-аналітичного забезпечення виконання функцій муніципального управління є впровадження системи електронного урядування, тобто створення «*електронного муніципалітету*» на основі побудови Інтернет-порталу муніципального утворення. Метою створення Інтернет-порталу є поточне інформування населення та поширення інформації про діяльність органу місцевого управління, створення спеціального інформаційного ресурсу для забезпечення потреб громадян.

До Інтернет-порталу доцільно ввести такі інформаційні блоки: новини про події, що відбуваються; щоденна інформація – поточні матеріали про діяльність міської ради, роботу службовців, стислий виклад їх виступів; прийняті поточні управлінські документи; структура та регламент роботи – особовий склад, години прийому; поточні матеріали про життя міста, основні показники його соціально-економічного розвитку, історико-культурні матеріали; зворотний зв'язок – публікації матеріалів телефонних гарячих ліній з актуальних питань розвитку міста, запис прямих ефірів по радіо та телебаченню тощо.

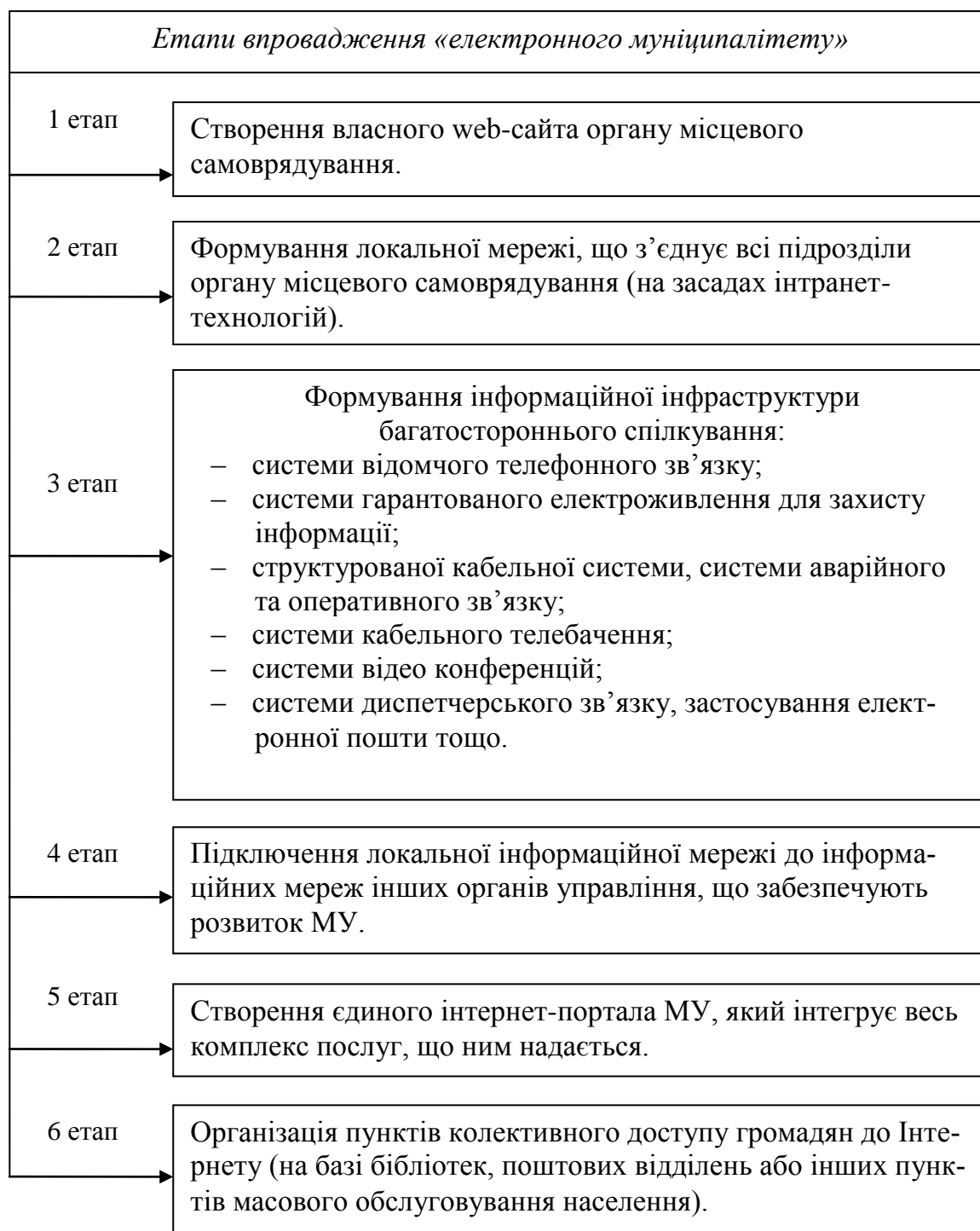


Рис. 6.2. Етапи впровадження «електронного муніципалітету»

Впровадження та використання ІТ у ММ підвищить довгостроковий конкурентний потенціал органів муніципального управління. Для отримання таких переваг необхідно чітко визначити етапи створення «електронного муніципалітету» і знайти можливості подолання організаційно-фінансових проблем.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Таблиця 6.7

**Переваги та очікувані наслідки впровадження
«електронного муніципалітету»**

Переваги	Очікувані результати
удосконалення системи управління, оптимізація структури апарату органів МС, значне зниження фінансових і матеріальних витрат на його утримання;	створення інтерфейсу спілкування громадянина з органами виконавчої влади та МС;
єдиний захищений простір інформаційних ресурсів та документообігу між усіма органами МС;	надання в он-лайновому режимі всіх державних послуг (реєстрація за місцем проживання, замовлення довідок та інших особистих документів, реєстрація автомобіля тощо);
введення системи постійного контролю над ситуацією та розвитком муніципального утворення за всіма параметрами життєдіяльності;	доступ до необхідної інформації, у тому числі до матеріалів громадських бібліотек;
підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності муніципального утворення;	можливість здобуття освіти шляхом он-лайнового дистанційного навчання
введення дієвої системи внутрішнього контролю з боку керівництва над роботою органів МС, їх підрозділів та окремих посадових осіб;	отримання невідкладної та планової медичної допомоги і консультацій через електронне спілкування;
доступ посадових осіб МС у режимі реального часу до необхідної інформації в межах їх компетенції, можливість підвищувати кваліфікацію без відриву від місця роботи;	вільний доступ до об'єктивної та достовірної інформації про діяльність органів виконавчої влади і МС та прийняті ними рішення;
об'єднання інформаційних ресурсів і послуг органів МС з метою зміцнення місцевого інформаційного простору;	контроль над роботою органів виконавчої влади і МС та окремих посадових осіб;
збільшення довіри до органів МС з боку мешканців та суб'єктів підприємницької діяльності.	пошук роботи, у тому числі в органах виконавчої влади та МС через відкриті кадрові конкурси на заміщення вакантних посад.

Використання ІТ у ММ дасть змогу ефективно виконувати функції управління економічним та соціальним розвитком муніципальних утворень.

Розділ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Тема 7.

Стратегічне управління розвитком муніципальних утворень

1. Стратегічне управління в муніципальному менеджменті

Таблиця 7.1

Поняття «стратегія»

Автор	Поняття
М. Мескон і М. Хедоурі	Стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей.
Б. Карлоф	Стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів.
Б. Крозбі	Стратегія, або стратегічний погляд на речі, означає здатність мислити з поглядом у майбутнє і є, по суті, припущенням про те, що майбутнє буде розвиватися в якомусь певному напрямі, і що певне бачення менеджером майбутніх подій, яке передбачає відбір певної стратегії дій, виявиться правильним.
І. Ансофф	Набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності. Метод встановлення довгосрокових цілей підприємства, програми його дій та пріоритетних напрямків розміщення ресурсів.
М. Мінцберг	Послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень.
М. Старовойтов	Стратегія – це ідеологія розвитку, якісного конкретизування у вигляді орієнтирів і стану компанії, послідовності дій з їх досягнення в рамках сформованих цілей.
Б. Райзберг, Л. Лозовський, Б. Стародубцева	Стратегія – це довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва підприємства по відношенню до виробництва, доходів і розходів, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту.

Стратегія (з давньогрецької Stratos – армія, військо; Agos – я керую) перекладається, як мистецтво або наука бути полководцем. У переносному значенні – мистецтво керівництва суспільною та політичною боротьбою; спосіб дій, лінія поведінки кого-небудь. Термін «стратегічний», згідно з етимологічною довідкою, означає «той, що стосується стратегії».

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Таблиця 7.2

Поняття «стратегічне управління»

Автор	Поняття
І. Ансофф	Трактує поняття «стратегічне управління» як діяльність, пов'язану з визначенням цілей і задач організації та забезпеченням взаємовідносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.
Дж. М. Хіггінс	Розглядає стратегічне управління як процес управління з метою здійснення місії організації завдяки взаємодії організації з її оточенням.
Б. Карлоф	Розуміє це поняття як інтелектуальний процес, налаштований на виконавців, що проявляють ініціативу не тільки на етапі мислення, але й на етапі дій.
А. Томпсоном та А. Дж. Стріком	Стратегічне управління – це безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій.
Х. Віссема	Визначає його як стиль управління та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності; як передбачення стратегічної орієнтації усіх працівників і організацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії.
С. Попов	Трактує цей термін як підсистему менеджменту організації, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності по стратегічному аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії організації.
О. Віханський	розглядає стратегічне управління як управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі.

Стратегічне управління – це процес, спрямований на розробку та впровадження стратегії розвитку середовища, в якому існує муніципальний менеджмент, а також пристосування до цих змін. СУ характеризує не тільки основний шлях розвитку системи, але і дозволяє модифікувати його або за необхідності коригувати напрям, враховуючи зміни середовища.

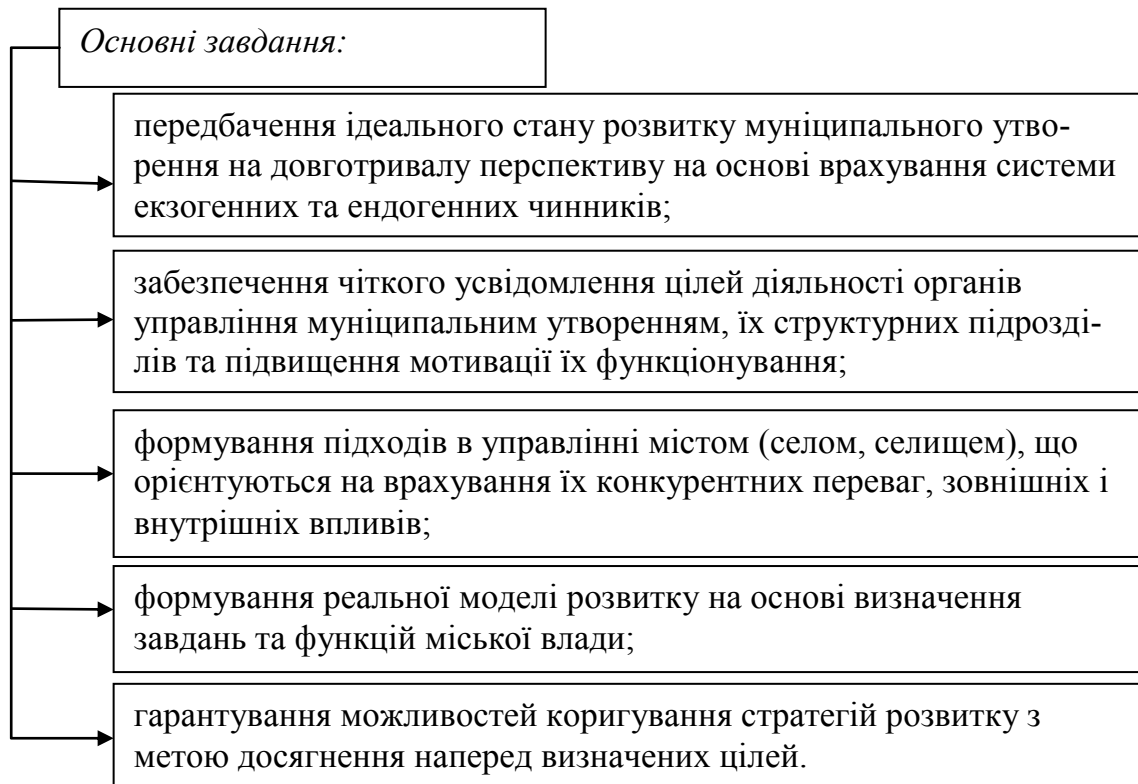


Рис. 7.1. Поняття та завдання стратегічного управління в муніципальному менеджменті

Стратегічне управління в муніципальному менеджменті – це сукупність інструментів, підходів, принципів процесу управління муніципальним утворенням в умовах нестабільності й невизначеності зовнішнього середовища.

СУ є водночас процесом і результатом, оскільки в його основу покладено:

- вибір цілей та завдань, що мають привести до кращого суспільства;
- визначення найдієвішого способу досягнення цілей та завдань;
- концентрацію зусиль на досягненні цілей.

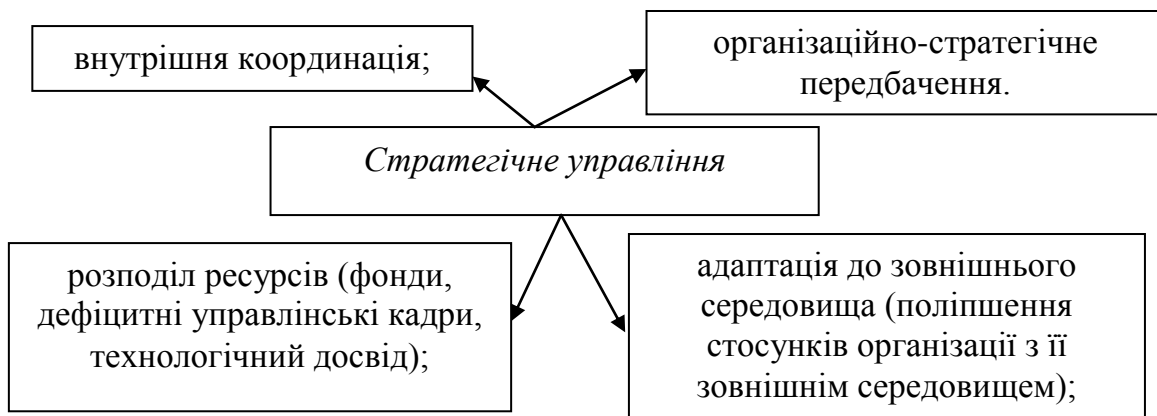


Рис. 7.2. Стратегічне управління як процес

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Процес стратегічного управління спрямований на досягнення цілей розвитку муніципальних утворень і передбачає здійснення комплексу управлінських операцій та застосування спеціального організаційно-економічного інструментарію. Зорієнтованість СУ на результат не викликає сумнівів, оскільки стратегічний план обов'язково передбачає досягнення результату відповідно до задекларованої цілі.

Таблиця 7.3

Цикли стратегічного управління та управління малими містами

Цикл стратегічного управління	Цикл стратегічного управління малими містами
визначення місії та її довготермінових і короткотермінових цілей;	визначення місії (призначення), короткотермінових і довготермінових цілей;
вироблення стратегії, враховуючи аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, конкуренції;	розробка стратегії;
реалізація стратегії, що передбачає формування структури та культури організації; оцінка ефективності стратегії;	реалізація стратегії;
корегування попередніх етапів.	оцінка ефективності стратегії;
	коригування попередніх етапів.

Новий стан муніципального утворення як основний об'єкт СУ досягається через системне застосування спеціальних інструментів СУ відповідно до розробленого алгоритму. *Стратегічне управління в регіональному й муніципальному менеджменті* – це сукупність інструментів, підходів, принципів, що становлять технологію управління за умов підвищеної нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища.



Рис. 7.3. Стратегія місцевого розвитку

У сучасному розумінні стратегія повинна:

- містити ясні цілі, досягнення яких є вирішальним для загального результату місцевого розвитку;
- підтримувати громадську ініціативу;
- концентрувати головні зусилля в потрібний час у потрібному місці;
- передбачати таку гнучкість поведінки, щоб використовувати мінімум ресурсів для досягнення максимального результату;
- визначати скоординоване керівництво;
- окреслювати коректний порядок дій;
- забезпечувати гарантовані ресурси.

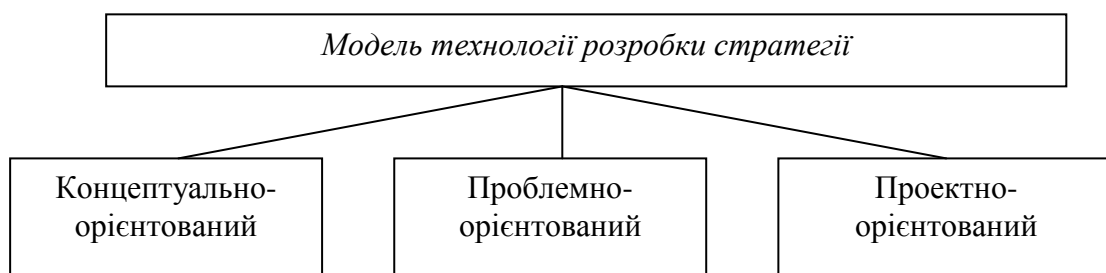


Рис. 7.4. Модель технології розробки стратегії

Процес СУ за узагальненою моделлю можна уявити у вигляді трьох блоків, кожен з яких має свою специфіку залежно від змісту завдань, результатів, інструментарію, що застосовується.

Перший блок – концептуально-орієнтований – пов’язаний з отриманням результатів, що відображають категорії стратегічного планування – бачення, місія, цілі. Цей блок характеризується підвищеною відповідальністю, тому що саме тут здійснюється стратегічний вибір, ціна помилок є дуже високою.

Другий блок – проблемно-орієнтований – опрацьовуються пріоритетні проблеми, які підлягають розв’язанню з метою реалізації стратегії. Очевидно, що на цьому етапі ступінь невизначеності є меншим, ніж на попередньому, оскільки тут рішення приймаються в межах уже визначеної стратегії. Результат – перелік коректно сформульованих за пропонованим алгоритмом проблем, кожна з яких характеризується конкретною метою розв’язання.

Третій – проектно-орієнтований – здійснюється планування дій щодо реалізації стратегічних цілей і розв’язання проблем. Цей блок характеризується найменшим ступенем невизначеності, хоча й тут вона відчувається значною мірою як завжди в процесі управління. Основним результатом цього етапу є план дій і оперативні плани.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

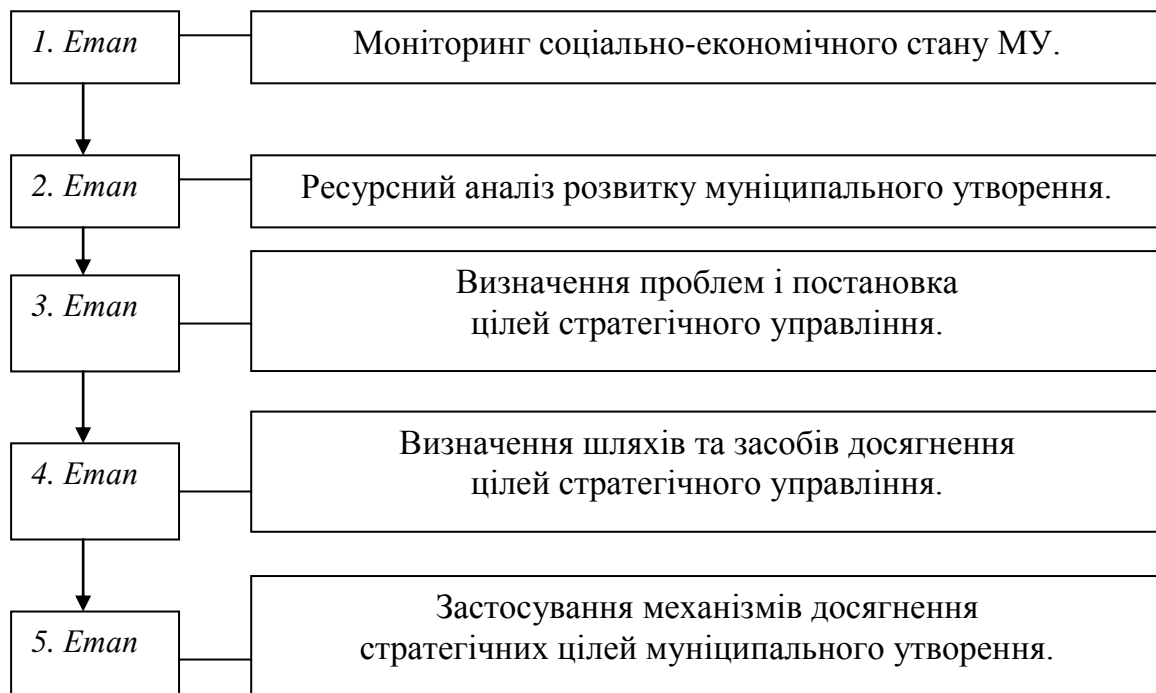


Рис. 7.5. Алгоритм стратегічного управління розвитком МУ

Структурно перелічені блоки вкладаються у загальний алгоритм технології СУ розвитком муніципального утворення, який складається із взаємопов'язаних етапів.

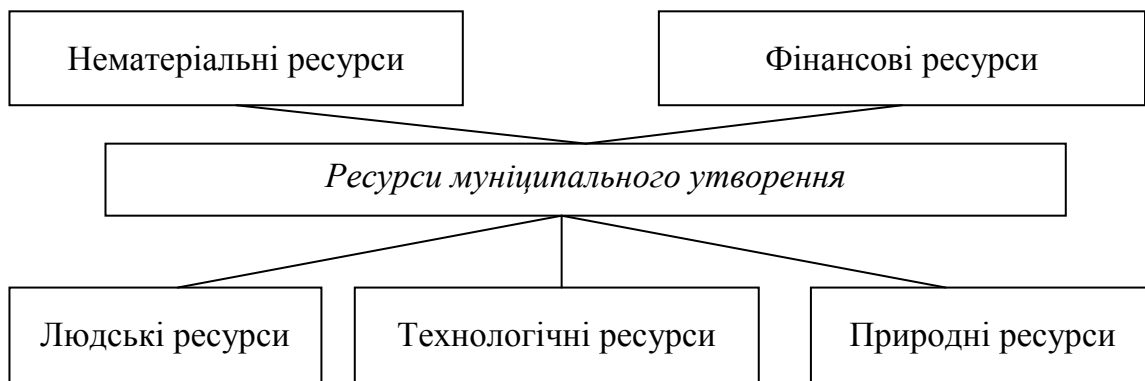


Рис. 7.6. Ресурси муніципального утворення

Ресурсний аналіз розвитку муніципального утворення дає можливість вирішити проблеми СУ і забезпечити реалістичність і досяжність стратегічних цілей. *За змістом* – це аналіз інформації про всі види наявних ресурсів муніципального утворення, їх рух та ефективність використання; виявлення впливу макро-, мезо- та мікросередовища на ресурсне забезпечення функцій СУ і муніципального менеджменту в цілому; ресурсне обґрунтування розробки та реалізації стратегій розвитку муніципальних утворень, оцінка конкурентних переваг території щодо зосередженості й можливостей використання всіх видів ресурсів.

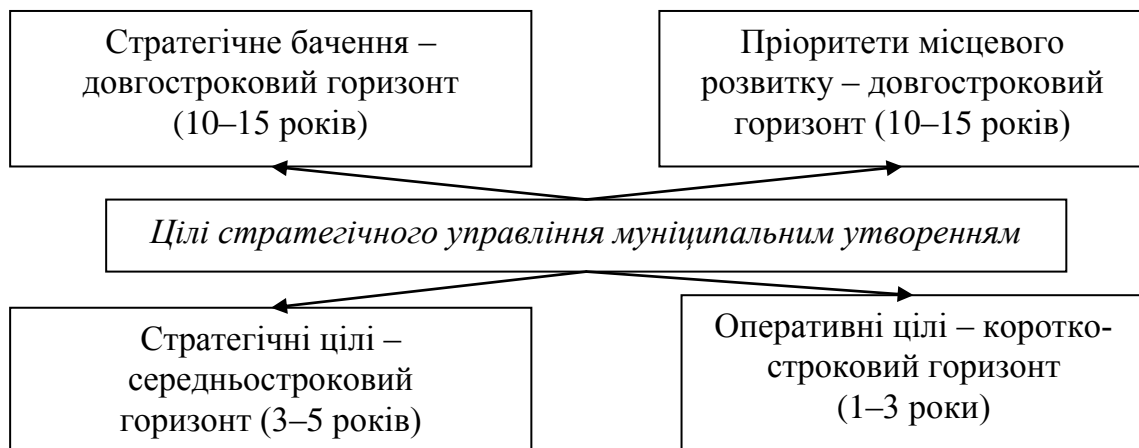


Рис. 7.7. Визначення проблем і постановка цілей стратегічного управління

Визначення проблем і постановка цілей СУ вказує на проблеми, які слід розв’язати для досягнення бажаного стану розвитку муніципального утворення на основі врахування умов і обмежень, виявлених на попередніх етапах соціально-економічного моніторингу і ресурсного аналізу. Етап дає змогу забезпечити визначення місії та стратегічного (ідеального) бачення розвитку муніципального утворення, а також довго- і короткострокових цілей розвитку. В основі визначення проблем і постановки цілей СУ, розробки системи стратегій розвитку муніципального утворення лежить спеціальний інструментарій SWOT-аналізу, який дає можливість обґрунтувати та досягти стратегічних цілей розвитку з урахуванням сильних сторін та можливостей внутрішнього і зовнішнього середовища муніципального утворення.



Рис. 7.8. Визначення шляхів та засобів досягнення цілей стратегічного управління

Визначення шляхів та засобів досягнення цілей СУ передбачає розробку окремих цільових (локальних) програм, які формуються в загальному контексті стратегічних орієнтирів розвитку муніципального утворення і конкретизують їх певні пріоритети. До цільових (локальних) програм му-

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

ніципального розвитку належать програми структурної перебудови економіки, підтримки малого підприємництва, залучення інвестицій, розвитку житлово-комунального господарства, рекреаційної сфери, програми підтримки соціально вразливих верств населення тощо.

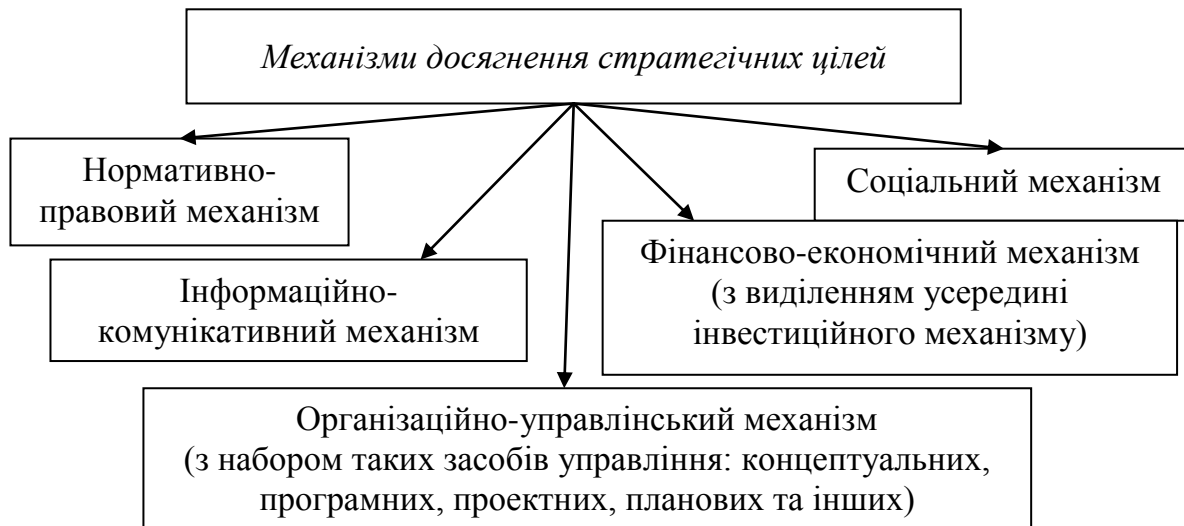


Рис. 7.9. Механізми досягнення стратегічних цілей

Механізми досягнення стратегічних цілей розвитку муніципального утворення досить багатоманітні. Вибір їх та можливості застосування ґрунтуються на спеціальних інструментах муніципального менеджменту, таких як антикризове управління, управління муніципальними проектами, локальний маркетинг, муніципальна логістика, фінансовий та кадровий менеджмент, зв'язки з громадськістю та інформаційні технології в управлінні соціально-економічним розвитком муніципальних утворень.

Таблиця 7.4

Особливості стратегічного та оперативного управління

Ключові характеристики управління	Оперативне управління	Стратегічне управління
1. Призначення (місія)	Життєзабезпечення території, підтримання рівня її розвитку.	Розвиток території в довгостроковій перспективі за допомогою формування Динамічного балансу із зовнішнім середовищем.
2. Основне спрямування управління	Погляд всередину території, пошук шляхів більш ефективного використання місцевих ресурсів.	Погляд назовні, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відслідковування змін у зовнішньому середовищі та адаптація до них.

Закінчення табл. 7.4

3. Врахування фактора часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективи.	Орієнтація на довгострокову перспективу.
4. Основні чинники побудови систем управління	Функції та організаційні структури, процедури, техніка, технологія.	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок.
5. Управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, виконавців окремих робіт і функцій.	Погляд на працівників як на основу організації, її основну цінність і джерело благополуччя.
6. Оцінка ефективності діяльності та управління	Ефективність визначається через раціональність використання місцевого потенціалу.	Ефективність виражається в тому, наскільки своєчасно територія може реагувати на нові виклики і змінюватися залежно від них.

СУ спирається на людський потенціал як основу організації або на територіальну громаду як основу будь-якої території, орієнтує їх діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і забезпечує своєчасні зміни об'єкта управління, які відповідають викликам з боку зовнішнього середовища. Саме це дозволяє досягати мети функціонування організації/території/держави та домагатися конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Таблиця 7.5

Принципи стратегічного планування місцевого розвитку

Принципи	Змістовність принципів стратегічного планування регіонального
Об'єктивність	Спирання на попередні досягнення, досвід та об'єктивну інформацію, зібрану під час розроблення стратегії.
Цілепокладання	Чітке формулювання мети та конкретних стратегічних цілей.
Результативність	Спрямування всіх заходів, унесених до стратегії на досягнення поставлених.
Ефективність	Визначення кількісного виразу співвідношення витрат і результатів поліпшення економічного та соціального стану території.
Пріоритетність	Включення до стратегії головних напрямків, реалізація яких дасть змогу забезпечити гармонійний розвиток території.
Компетентність	Забезпечення відповідності кола питань, на вирішення яких спрямована стратегія та компетенції органів управління територіальним розвитком.
Комплексність	Створення диверсифікованої та інноваційної економічної структури, базованої на соціальному консенсусі.
Спадкості	Залучення до процесу розроблення представників усіх зацікавлених сторін задля забезпечення спадковості в реалізації розробленої стратегії.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Закінчення табл. 7.5

Альтернативність	Опрацювання альтернативних варіантів стратегії.
Прозорість	Забезпечення прозорості процесів розроблення та реалізації стратегії, широке висвітлення їх у ЗМІ, залучення до них зацікавлених сторін.
Ситуаційність	Виявлення, оцінка, врахування впливу внутрішніх чинників та зовнішнього середовища, можливих варіантів розвитку залежно від їх комбінації.

Успішні стратегії місцевого розвитку характеризуються такими ознаками:

- підхід на основі партнерства й широкої участі;
- високий рівень громадського консенсусу, ефективність і діловий підхід;
- залучення великої кількості зацікавлених сторін з усіх сфер життєдіяльності суспільства;
- використання потужного аналітичного інструментарію;
- усвідомлення того, що якість однієї завершеної фази процесу стратегічного планування впливає на успішність наступної фази;
- загальна координація процесу.

Таблиця 7.6

Структура стратегії розвитку муніципального утворення

Елементи структури стратегії	Зміст елемента
1. Вступ	Обґрунтування мети та підстав для розробки стратегії.
2. Описово-аналітична частина	Результати аналізу та оцінки стану розвитку МУ; використання соціально-економічного потенціалу; політичної ситуації; стану фінансово-бюджетної, інвестиційної та інноваційної діяльності; ділової активності; рівня та якості життя населення; екологічної ситуації; місця МУ в регіональній системі та загальнодержавному поділі праці.
3. Бачення майбутнього	Окреслення нових елементів довгострокового стратегічного розвитку, різносторонній оптимістичний погляд на розвиток МУ в майбутньому і є основою тих завдань, виконання яких буде визначено стратегією. Стратегічне бачення МУ здійснюється шляхом обговорення у ЗМІ, анкетуванні населення, публічних виступах тощо.
4. Місія	Мета існування та розвитку МУ в майбутньому. Місія може бути обґрунтована та визначена за умов чіткого уявлення про наявні ресурси території (її конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках) соціально-економічну та політичну ситуацію тощо.
5. Аналіз конкурентних переваг та обмежень розвитку МУ	Аналіз та діагноз стартових умов соціально-економічного розвитку шляхом здійснення SWOT-аналізу та аналізу ендегенних та екзогенних факторів розвитку МУ.

Закінчення табл. 7.6

6. Стратегічні цілі та поетапні плани дій	Сукупність стратегічних цілей та поетапних планів дій щодо досягнення всіх стратегічних та оперативних цілей з детальним описом заходів, термінів виконання, відповідальних виконавців, джерел фінансування.
7. Механізм реалізації стратегії	Розробка прогнозів, програм розвитку МУ, використання фінансово-бюджетних та грошово-кредитних засобів підтримки розвитку території, активізацію підприємницької діяльності, державних закупівель, створення ринкової інфраструктури, формування агенцій міського розвитку тощо.
8. Розробники та учасники реалізації стратегії розвитку МУ	До розробки та реалізації стратегії залучаються органи місцевого самоврядування, громадські організації, підприємницькі структури, наукові та освітні заклади тощо.

Стратегія розвитку муніципального утворення – це спеціальний організаційно-економічний та інформаційно-аналітичний документ, що формується за певною структурою.

2. Спеціальний інструмент для характеристики конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку муніципального утворення

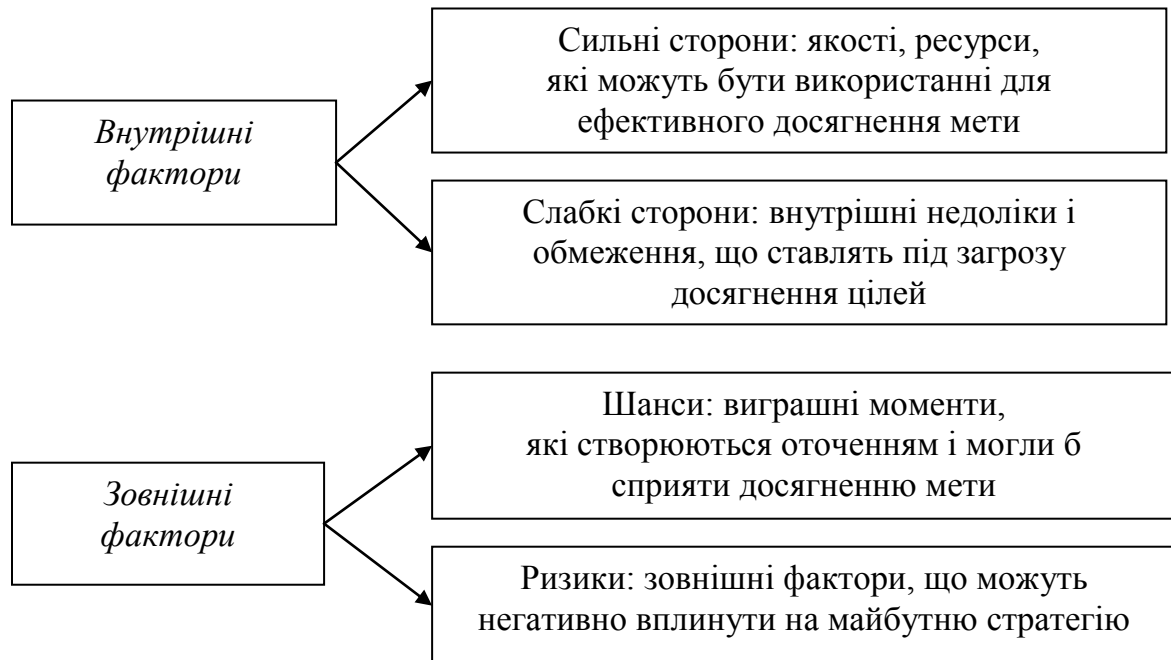


Рис. 7.10. Елементи SWOT-аналізу місцевого розвитку

Методологія SWOT-аналізу була розроблена в середині минулого століття для знаходження та прийняття обґрунтованих рішень на підприємствах, що стали діяти в умовах динамічного конкурентного середовища. Вона дала можливість поєднати важливі внутрішні якісні характеристики організації (сильні і слабкі сторони) з результатами досліджень зовнішніх умов (шанси та ризики). Аналіз сильних і слабких сторін об'єкта планування більш глибоко висвітлює те, які якості потрібно нарощувати і розширювати, а які тенденції в процесі розвитку потребують корегування. Дослідження зовнішніх факторів призначене виявити шанси та ризики, які можуть вплинути на майбутнє організації і водночас спрогнозувати можливу реакцію підприємства на ці виклики. З 80-х років минулого століття цей класичний інструмент стратегічного планування розвитку підприємств знаходить дедалі ширше застосування у публічному секторі, найперше як засіб критичного осмислення та оцінки регіональних та місцевих пріоритетів розвитку.

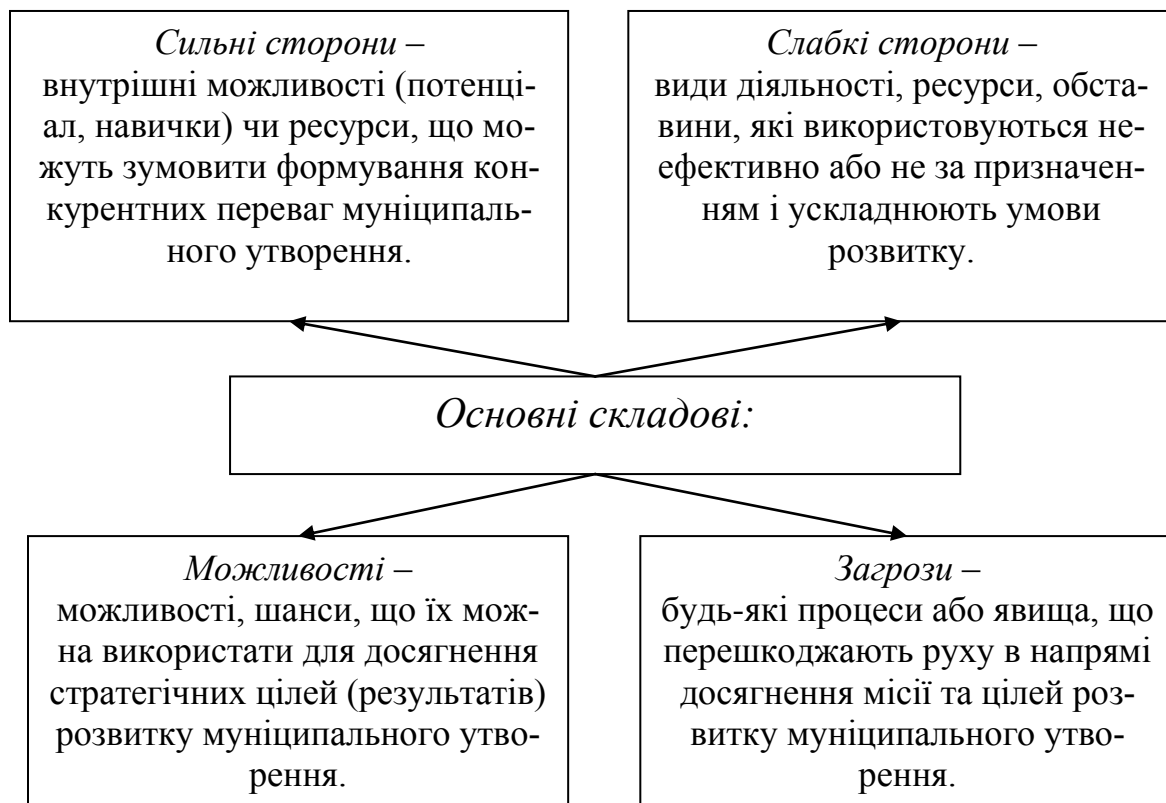


Рис. 7.11. Основні складові SWOT-аналізу муніципального утворення

Аналіз сильних та слабких сторін розвитку здійснюється за такими напрямками:

- природно-ресурсний потенціал;
- економічний потенціал;
- науково-технічний (інноваційний) потенціал;
- трудовресурсний потенціал;
- просторово-економічний потенціал;
- рекреаційний потенціал;
- розвиток інфраструктури;
- стан навколишнього середовища;
- рівень природно-технічної безпеки.

Характеристика та аналіз можливостей і загроз здійснюються в розрізі внутрішніх (ендогенних) і зовнішніх (екзогенних) факторів. При розробці цього розділу стратегії за результатами *SWOT-аналізу* здійснюються ідентифікація соціально-економічних проблем та вибір стратегічних напрямів розвитку МУ.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Таблиця 7.7

Переваги та недоліки SWOT-аналізу

Переваги	Недоліки
простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення;	неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз;
гнучкість і наявність безлічі варіантів; систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування;	суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
можливість визначити конкурентні переваги МУ та сформувані стратегічні пріоритети; періодично проводити діагностику ринку та ресурсів МУ.	погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Також, користувачі SWOT-аналізу мають непорозуміння під час верифікації: чим переваги відрізняються від шансів, чим – слабкі сторони від загроз.

Таблиця 7.8

SWOT-аналіз місцевого розвитку

Сильні сторони	Слабкі сторони
Добре розвинута освітня інфраструктура; висококваліфікована робоча сила; достатня кількість малих і середніх підприємств; висока питома вага природоохоронних територій	Високі темпи старіння населення; недостатній рівень залучення зовнішніх і внутрішніх інвестицій; низький рівень упровадження наукових розробок; застаріла інфраструктура; відсутність єдиної маркетингової стратегії
Шанси	Ризики
Розширення мережі науково-дослідних установ; зростання експортної активності місцевих підприємств; розвиток зеленого туризму.	Відтік молодих, кваліфікованих працівників; відсутність знань щодо сучасних методів менеджменту у представників влади та працівників підприємств; загроза природоохоронним зонам

Шляхом застосування SWOT-аналізу здійснюється своєрідна систематизація факторів, що діють усередині та ззовні об'єкта планування, однак це далеко не абстрактний і теоретичний процес, навпаки, такий аналіз передбачає серйозне критичне осмислення існуючих даних і фактів, а також і фахового досвіду експертів. На першому етапі в центрі уваги має перебувати об'єктивна фіксація досягнутого стану, а критичне осмислення шансів та ризиків повинне меншою мірою зосереджуватися на можливих тенденціях розвитку в далекому майбутньому, а передусім відстежувати актуальні тенденції, вплив яких може посилитися в майбутньому.

Таблиця 7.9

Варіанти стратегій

Стратегія	Комбінація елементів SWOT-аналізу
<i>Варіанти стратегій, що впливають з аналізу сильних сторін та шансів</i>	
Стратегія зміцнення/нарощування	Концентрація уваги на наявних сильних сторонах
Стратегія використання	Реалізація сприятливих шансів
Стратегія зв'язування/кореляції	Зв'язок між наявними сильними сторонами та виникаючими шансами
<i>Варіанти стратегій, що впливають з аналізу слабких сторін і ризиків</i>	
Стратегія елімінації	Усунення слабких сторін
Стратегія мінімізації	Мінімізація ризиків
Стратегія трансформації	Перетворення слабких сторін та ризиків у шанси

SWOT-аналіз допомагає з'ясувати, яка із стратегій розвитку на тлі наявних сильних і слабких сторін є найсприятливішою для ефективного і дієвого реагування на зміни у зовнішньому середовищі та використання сприятливих шансів і мінімізації існуючих ризиків. За результатами SWOT-аналізу можна обрати різні варіанти стратегій.

Таблиця 7.10

SWOT-аналіз міста Миколаїв

Внутрішні умови <i>Сильні сторони</i>	Зовнішні умови <i>Можливості</i>
<ul style="list-style-type: none"> – вигідне географічне положення; – вихід до моря; – забезпеченість трудовими ресурсами; – можливість виробництва високоякісних продуктів харчування; – сприятливі умови розвитку туризму; – наявність вільної території для інвестицій. 	<ul style="list-style-type: none"> – використання фінансових і маркетингових інструментів для розвитку малого бізнесу; – зниження податкового тиску в результаті зміни законодавства; – отримання зовнішніх інвестицій за рахунок підвищення інвестиційної привабливості міста; – реалізація загальнодержавної програми розвитку суднобудівництва.
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – погіршення демографічної ситуації (скорочення чисельності населення, старіння населення); – недостатній рівень центрів обслуговування інвесторів; – слабка конкурентоспроможність суднобудівництва; – відсутність бюджетних програм розвитку суднобудівництва; – незначна пропозиція туристичних послуг; – низька якість місцевих доріг та автотрас. 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність стабільної фінансової бази для розвитку місцевого самоврядування; – соціально-політична нестабільність у державі; – недостатнє почуття безпеки для підприємництва; – відсутність сфери впливу міста на загальнодержавні процеси; – відсутність політичного й економічного лобювання інтересів міста.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

SWOT-аналіз – це процес формування та налагодження взаємозв'язків між характерними для муніципального утворення, можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабостями, результати яких, в подальшому, можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій муніципального утворення.



Рис. 7.12. А-В-С-аналіз

Кошик А – переваги, В – бар'єри, С – спірні питання, і четвертий – кошик для сміття (зайва інформація, яку не можемо зарахувати до жодної з груп).

При аналізі фактів *до кошику А* зараховуємо всі факти, які з точки зору розвитку муніципального утворення є перевагою, або тому, що за наявністю даного факту, розвиток МУ буде легший, наступить скоріше, піде кращим шляхом.

До кошику В зараховуємо всі факти, які є бар'єром для розвитку муніципального утворення. Наявність даного факту робить розвиток МУ важчим, повільнішим, більш невизначеним, або в небажаному напрямку.

До кошику С зараховуємо всі спірні факти (питання), які явно вплинуть на майбутній розвиток МУ, але не знаємо, яким буде цей вплив.

Факти, які не є ані козирем, ані бар'єром, ані спірним питанням для подальшого аналізу, тобто не впливають на розвиток МУ ні позитивно, ні негативно, не ставить перед нами важких запитань – знаходить своє місце в четвертому «кошику» – *в кошику для сміття*.

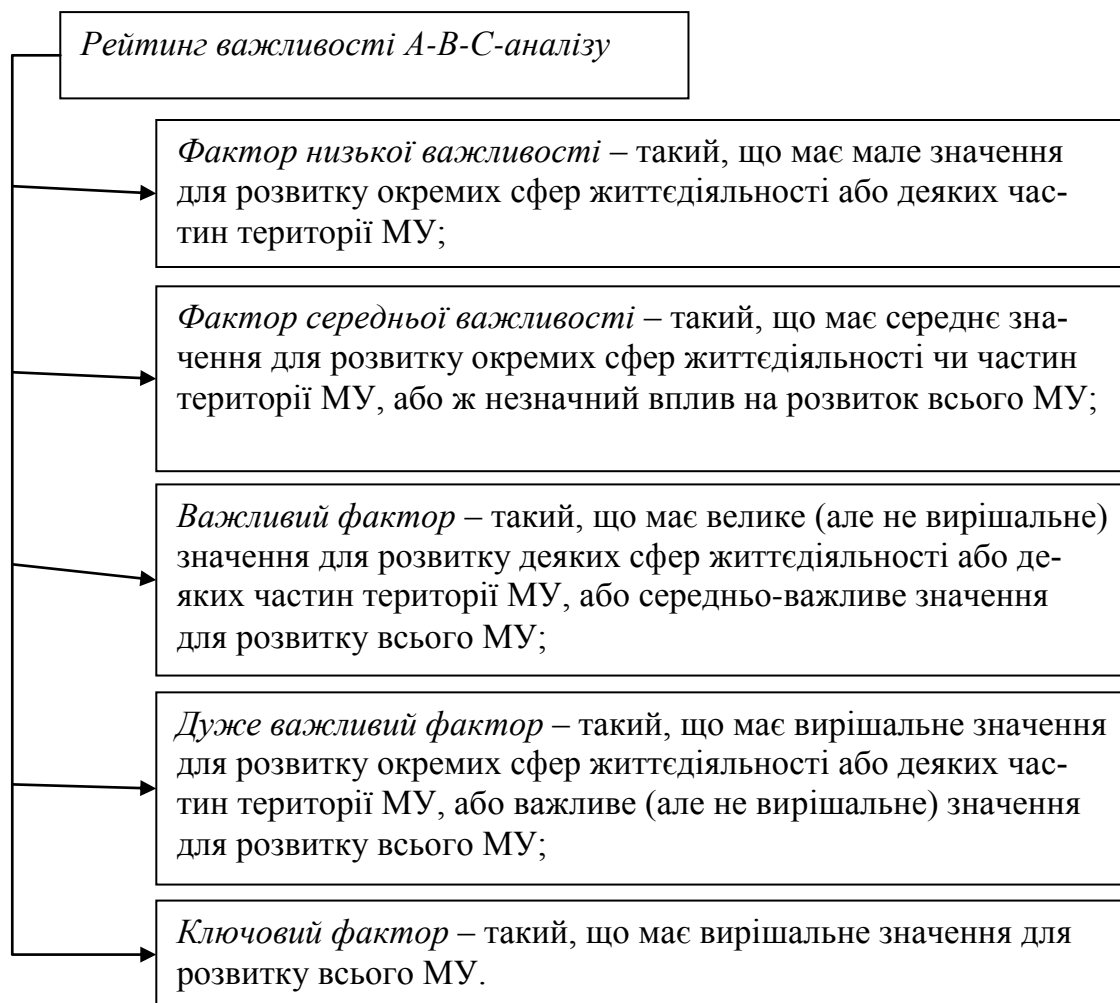


Рис. 7.13. Рейтинг важливості А-В-С-аналізу

Щоб А-В-С-аналіз був точніший, окремим стратегічним передумовам потрібно надати числове значення, яке відображає рейтинг їх важливості. Чим важливішою є дана передумова, тим більше числове значення (від 1 до 5) повинно бути.

Таблиця 7.11

Графічні символи верифікації

Фактор, значення якого стрімко зростає	графічні символи	↑
Фактор, значення якого зростає		↗
Незмінний фактор, значення якого стабільне		→
Фактор, значення якого повільно зменшується		↘
Фактор, значення якого різко зменшується		↓
Фактор, змінність якого невідома		?

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Крім оцінки важливості окремих факторів є ще одна важлива верифікація, яка належить тільки до переваг і бар'єрів – *це змінюваність в часі*. Ця перевага сьогодні середньо – важлива, але незабаром буде важливим, а може й ключовим фактором розвитку МУ.

Наприклад, можна передбачати, що якийсь із суттєвих бар'єрів (наприклад, слабка доступність комунікацій) протягом п'яти років зникне (бо буде завершено будівництво частини автостради). Таку змінюваність в часі також потрібно класифікувати. Дослідники пропонують знову поділити передумови розвитку на шість видів, згідно з їхньою змінюваністю в часі.

Тема 8. Ситуаційне управління в муніципальному менеджменті

1. Ситуаційне управління в муніципальному менеджменті

Таблиця 8.1

Узагальнення наукових здобутків з ситуаційного управління вітчизняних та зарубіжних дослідників

Автор	Науковий здобуток
Р. Моклер	Поняття ситуаційного управління вперше введено в науковий обіг. Динамічний аспект ситуаційного підходу обумовив конкретні його етапи: діагноз ситуації та визначення шляхів досягнення мети; виявлення факторів, що впливають на рішення; вироблення та оцінка альтернатив; розробка тактики реалізації рішення.
Ф. Каст та Дж. Розенцвейг	Деталізовані завдання щодо використання ситуаційного підходу в процесі управління
Д. Міллер	Дотримується думки, що новий ситуаційний підхід потребує виявлення взаємозв'язку між організаційними характеристиками
Д. Отлі	Виявив ряд конкретних залежностей між характеристиками ситуацій, процедурами та інформаційними аспектами їх розв'язання.
Б. Мільнер	Ототожнює ситуаційний підхід з проблемно-орієнтованим та зазначає, що проблемна орієнтація управління пов'язана з необхідністю застосування більш глибоких, адаптивних організаційних форм управління, що є доцільними для соціально-економічних систем
В. Рапопорт	Визначає структуроутворюючі властивості ситуаційного підходу та підкреслює його переваги, що полягають в управлінні та оцінці взаємного й сумарного впливу різних роду факторів на параметри організаційних відносин та зв'язків системи управління.
Д. Поспелов	Розроблено характеристики ситуацій за ознаками та типами структур, наведено основні поняття про універсальні стратегії розв'язання ситуацій, процедури управління та мову ситуаційного управління. Тобто, робота має безпосереднє відношення до проблем створення неприродного інтелекту.

Ситуаційне управління – оперативне управління, що полягає в прийнятті управлінських рішень у міру виникнення проблем у відповідності зі складною ситуацією.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

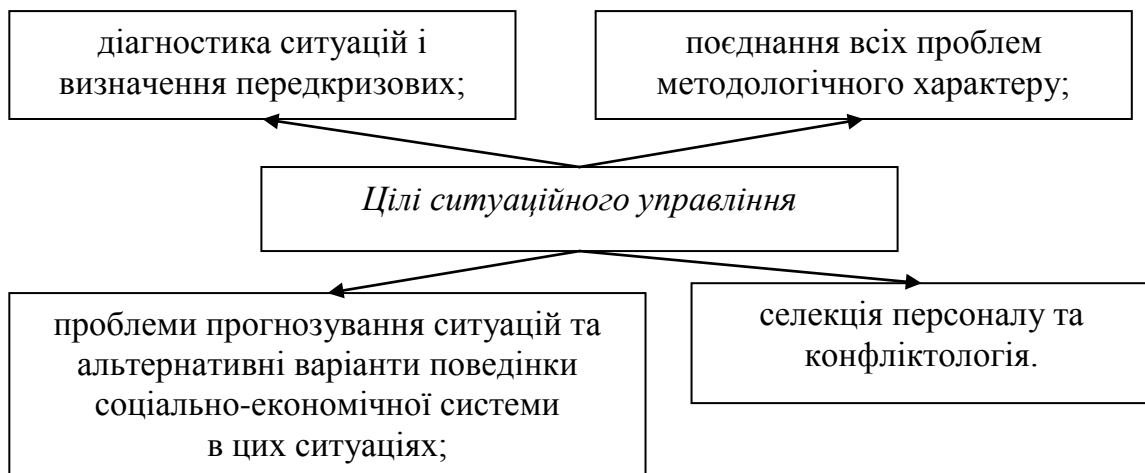


Рис. 8.1. Цілі ситуаційного управління

Ситуаційність в управлінні означає, що набір інструментів муніципального менеджменту залежить від умов, що склалися під впливом певних обставин. Ситуаційне управління є інструментом управління за допомогою якого керівництво спроможне вчасно передбачити причини і джерела виникнення ситуацій, проаналізувати їх симптоми, та виходячи з наявних ресурсів, обрати оптимальний варіант рішення. Також слід звернути увагу на те, що необхідність ситуаційного управління визначається цілями розвитку.

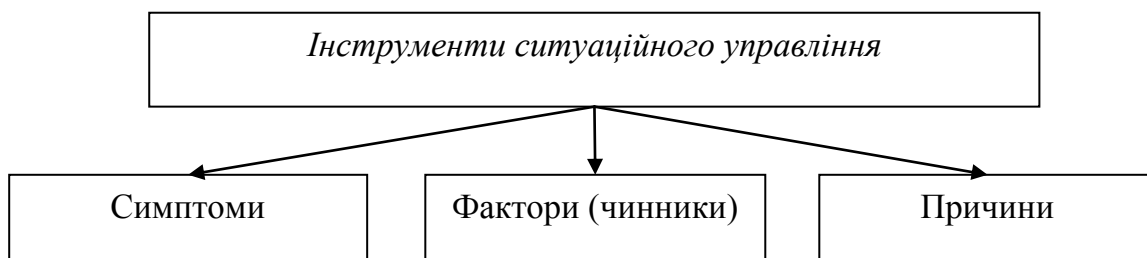


Рис. 8.2. Ситуаційне управління в муніципальному менеджменті

Ситуаційне управління в муніципальному менеджменті – це сукупності способів, методів, прийомів управлінського впливу на основі використання спеціального методологічного інструментарію. Основні складові інструментарію ситуаційного управління: *симптоми, фактори (чинники) та причини* виникнення різноманітних ситуацій. Наприклад, в організації симптомом появи проблемних ситуацій може бути зниження якості продукції, а фактором – порушення технологічної дисципліни. Причиною ж в даному випадку може бути низька кваліфікація персоналу і (чи) його велика плинність.

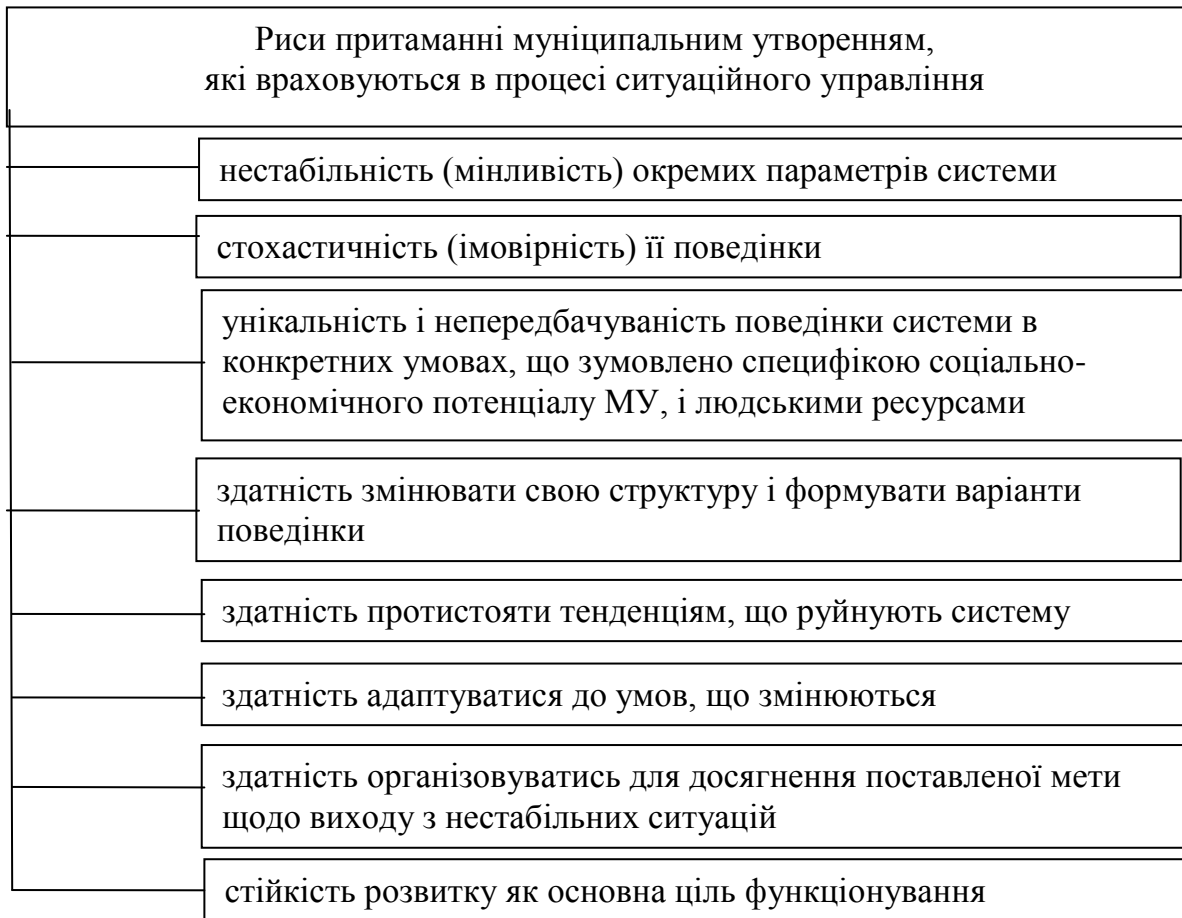


Рис. 8.3. Риси притаманні МУ в процесі ситуаційного управління

Муніципальне утворення, щоб відповідати сучасним потребам і запитам, повинне ефективно пристосовуватись до ситуаційних змін, створювати умови для свого виживання. А ситуація, яка складається під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища розвитку муніципального утворення, повинна розглядатись не як джерело постійних загроз та дестабілізуючих факторів, а як основа для врахування конкурентних переваг та ресурсів для забезпечення раціонального й ефективного розвитку територіальної громади. Муніципальним утворенням притаманні такі риси, які враховуються в процесі ситуаційного управління.

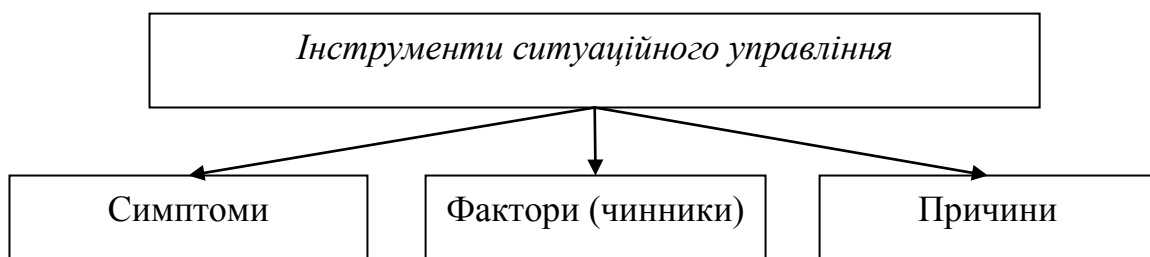


Рис. 8.4. Ситуаційне управління в муніципальному менеджменті

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Ситуаційне управління в муніципальному менеджменті – це сукупності способів, методів, прийомів управлінського впливу на основі використання спеціального методологічного інструментарію. Основні складові інструментарію ситуаційного управління: *симптоми, фактори (чинники) та причини* виникнення різноманітних ситуацій. Наприклад, в організації симптомом появи проблемних ситуацій може бути зниження якості продукції, а фактором – порушення технологічної дисципліни. Причиною ж в даному випадку може бути низька кваліфікація персоналу і (чи) його велика плинність.

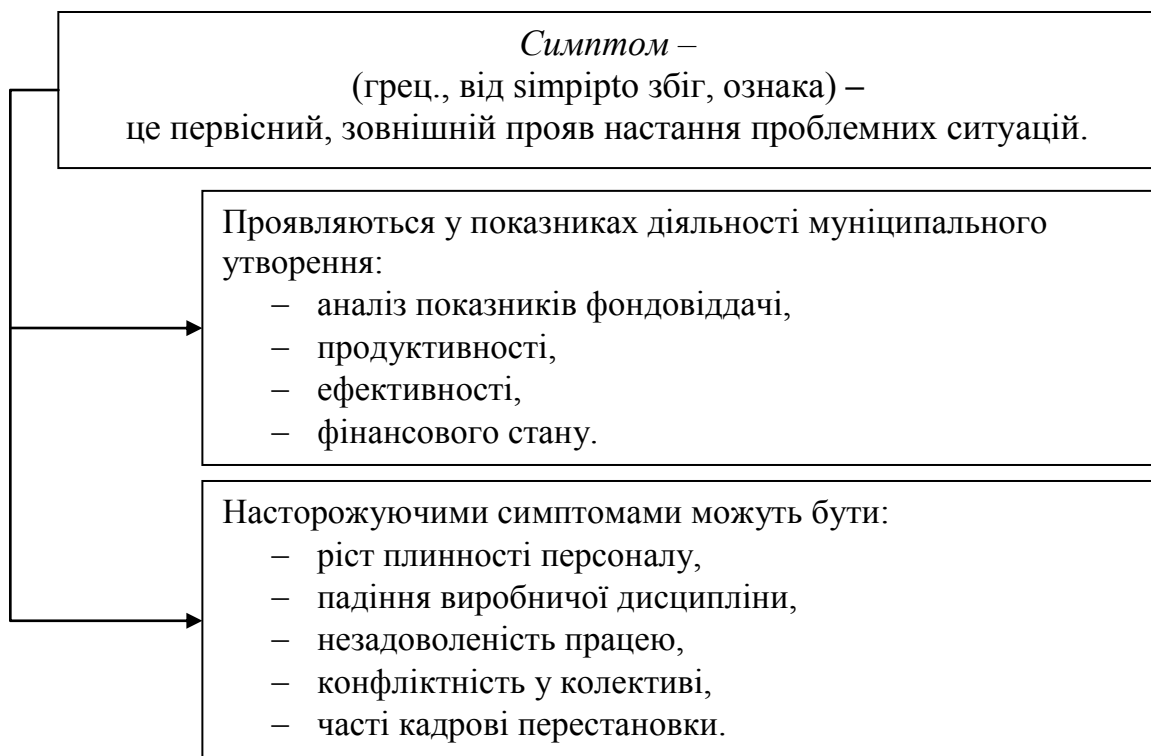


Рис. 8.5. Симптоми в ситуаційному управлінні

Завдання муніципального менеджменту вчасно помітити симптоми змін у розвитку муніципального утворення з тим, щоб оперативно відреагувати і застосувати механізм ситуаційного управління. Симптоми виявляються у процесі проведення моніторингу економічного та соціального розвитку муніципального утворення. Зазвичай симптоми є: зростання рівня безробіття, міграційних потоків, зниження основних показників рівня життя населення, зниження рівня прибутковості муніципальних (комунальних) підприємств, невдоволеність територіальної громади методами та засобами діяльності місцевих органів управління.

Таблиця 8.2

Інтегральна оцінка соціально-економічної ситуації МУ

Фактори	Вплив фактора на соціально-економічний розвиток МУ	
	Позитивний	Негативний
<i>1. Якість життя населення</i>		
1.1. Здоров'я. Тривалість життя населення		
1.2. Рівень життя населення		
1.3. Спосіб життя населення		
<i>2. Екологічна ситуація</i>		
2.1. Атмосферне повітря		
2.2. Водне середовище		
2.3. Електромагнітне забруднення		
2.4. Радіоактивне забруднення		
2.5. Шумове забруднення		
<i>3. Соціально-економічний потенціал муніципального утворення (МУ)</i>		
3.1. Базовий ресурсний потенціал розвитку МУ		
3.2. Потенціал, що забезпечує розвиток МУ		
3.3. Потенціал готовності до соціально-економічних перетворень		
<i>4. Керування муніципальним утворенням</i>		
Інші		

Фактор (лат. «*facere*» – «діяти», «виробляти», «примножувати») – умова, рушійна сила будь-якого процесу, явища, чинник виникнення певної ситуації. Фактор в муніципальному менеджменті – це певний елемент чи сукупність елементів макро-, мезо- та мікросередовища, що впливає на стабільність розвитку системи та зумовлює зміни цільової, функціональної, організаційної та інституційної підсистем розвитку муніципального утворення. Факторами ситуаційного впливу є економічні, соціальні, демографічні, гуманітарні, суспільно-політичні, екологічні та ін. Наприклад, інтегральна оцінка соціально-економічної ситуації в муніципальному утворенні відбувається з урахуванням всіх основних факторів, що роблять, як негативний так і позитивний вплив на розвиток муніципального утворення.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

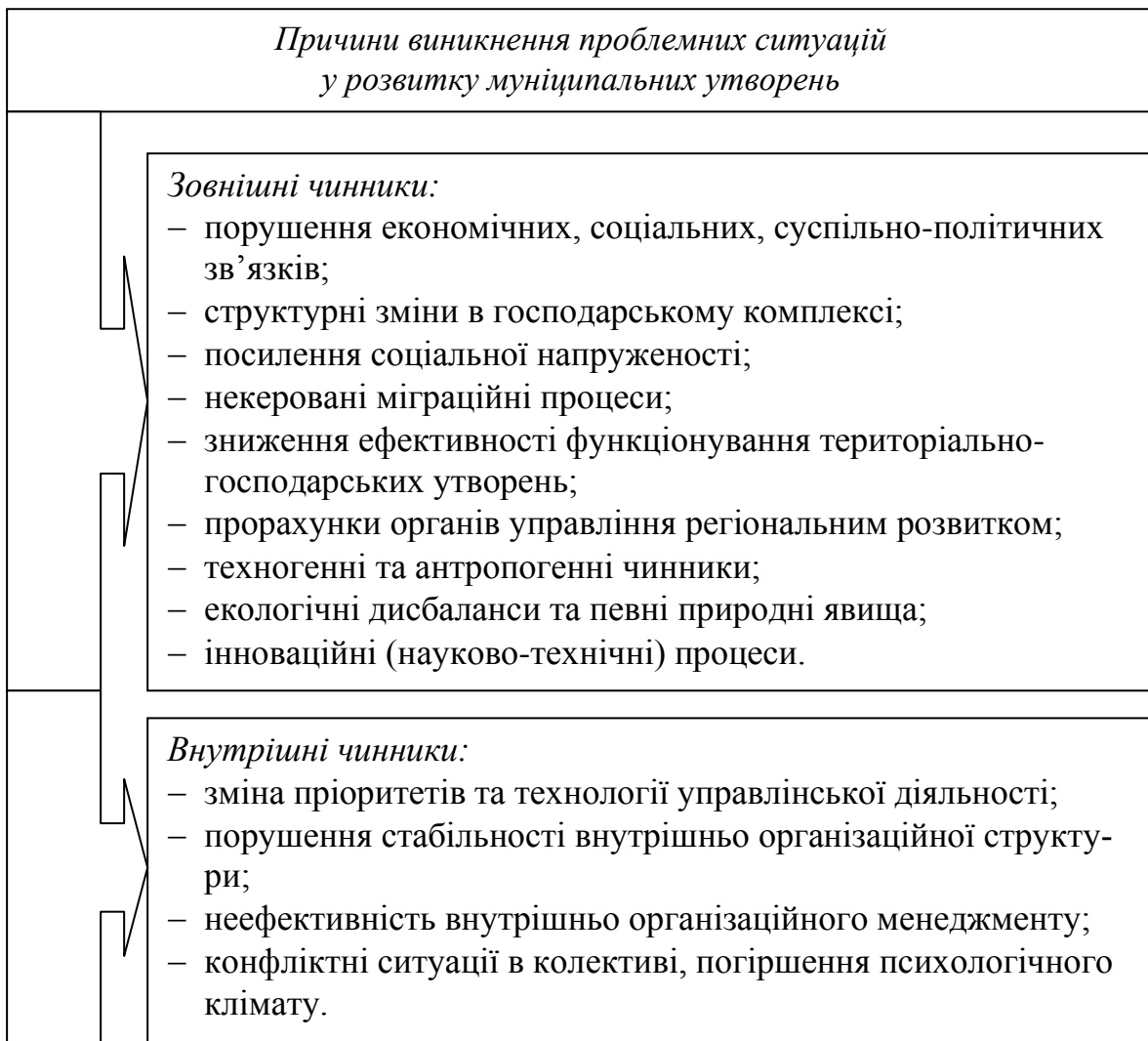


Рис. 8.5. Причини виникнення проблемних ситуацій у розвитку МУ

Причина – це система зв'язків і відносин, що зумовлює зміни, виникнення, руйнування предметів, явищ, зв'язків. *Причина* виникнення ситуацій у розвитку муніципального утворення – це певна подія, процес, явище, внаслідок якого виникають фактори та симптоми дестабілізації стану. Це глибинні зміни в розвитку соціально-економічної системи муніципального утворення, які зумовлюють порушення стійкості розвитку системи і є, по-перше, специфікою розвитку різних типів муніципальних утворень, по-друге, об'єктивно визначеною підвладністю розвитку муніципального утворення зовнішнім та внутрішнім коливанням та змінам (у тому числі циклічним, кон'юнктурним, сезонним тощо).



Рис. 8.6. Види ситуацій розвитку муніципального утворення

Типологія ситуацій муніципального розвитку може здійснюватись за різними класифікаційними ознаками:

- *за стадіями управлінської діяльності* (стадії управлінської діяльності – це послідовні етапи її здійснення зі своїм особливим набором форм і методів);
- *за причиною виникнення* (об’єктивні і суб’єктивні; зовнішні і внутрішні; випадкові й закономірні; природні і неприродні);
- *за структурою відносин*: економічні; соціальні; організаційні; психологічні; технологічні;
- *за стадіями економічної та інших видів діяльності*;
- *за змістом* (суспільні; природні; екологічні);
- *процесами та етапами інноваційного циклу освоєння нового муніципального продукту*;
- *джерелами виникнення*;
- *рівнем використання факторів та основних ресурсів функціонування муніципального утворення*;
- *за передбачуваністю*: передбачені; непередбачені;
- *за наслідками* (оновлення або руйнування; оздоровлення або виникнення нової ситуації; загострення відносин або вирішення проблеми; якісні або кількісні зміни);
- *формою прояву*.

2. Проблематика ситуаційного управління в муніципальному менеджменті

Таблиця 8.3

Групи проблем ситуаційного муніципального управління

Група проблем ситуаційного управління	Сутність проблем
1. Проблеми розпізнавання передкризових ситуацій	Швидке виявлення перших симптомів та факторів порушення стабільного розвитку МУ; запобігання майбутнім небезпекам, або в ряді випадків зниження впливу їхніх негативних наслідків.
2. Проблеми, пов'язані зі змінами в окремих сферах муніципального розвитку	Проблеми в економічній, соціальній, суспільно-політичній, правовій, управлінській, екологічній сферах тощо, які вимагають вибору та обґрунтування місії, цілей, стратегічних пріоритетів, засобів та ресурсів для забезпечення безперервного розвитку в умовах змінюваного середовища.
3. Проблеми аналізу, оцінки та прогнозування можливих змін у розвитку системи	Обґрунтування найбільш ефективних варіантів поведінки в нестабільній ситуації, зумовленій зміною внутрішніх та зовнішніх умов і чинників, а також специфікою розвитку окремих типів МУ. Це, у свою чергу, зумовлює проблеми інформаційного та організаційно-інституційного забезпечення процесів прийняття адекватних управлінських рішень, запровадження інноваційних підходів та технологій муніципального управління.
4. Проблеми соціально-психологічного характеру	Врахування людського чинника як визначального в забезпеченні адекватних форм і методів взаємодії об'єкта та суб'єкта муніципального менеджменту в різноманітних ситуаціях економічного і соціального розвитку МУ різних типів.

Ситуаційне управління – оперативне управління, що полягає в прийнятті управлінських рішень у міру виникнення проблем у відповідності зі складною ситуацією. Проблематика ситуаційного управління складна і різноманітна. В узагальненому вигляді вона може бути представлена певними групами.

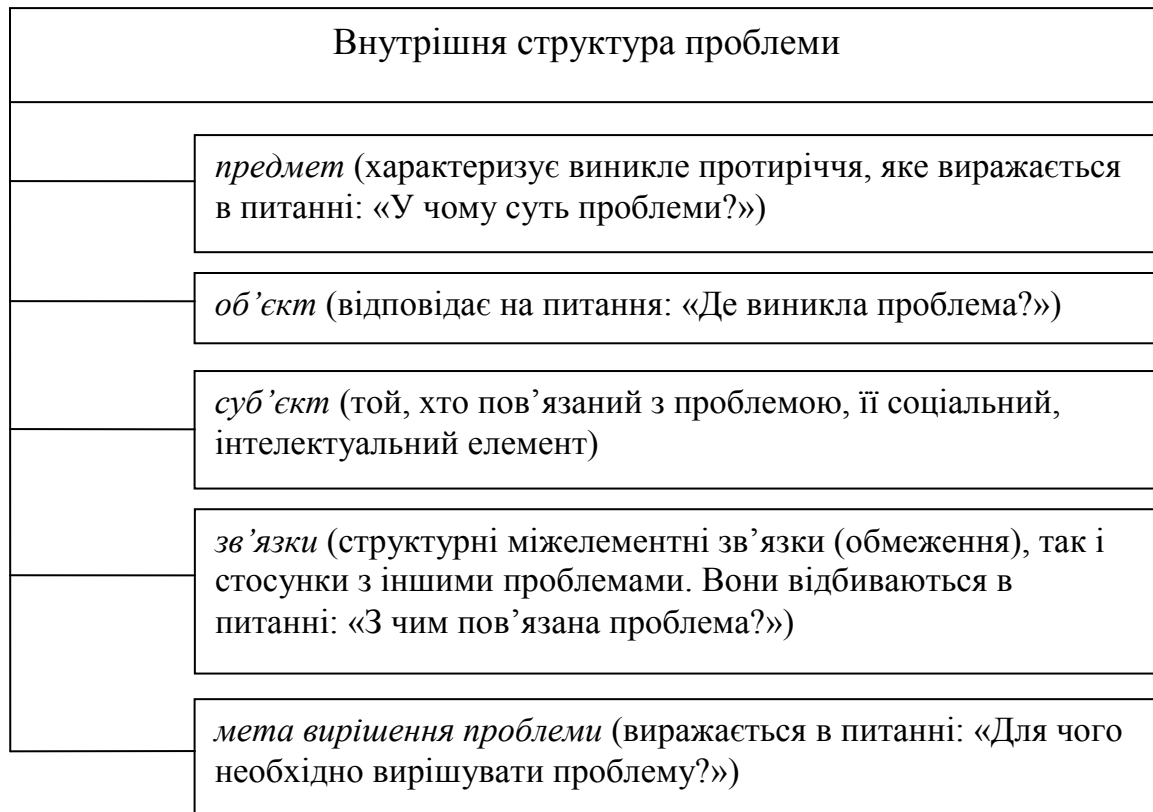


Рис. 8.7. Внутрішня структура проблеми

У рамках функції аналізу керівник прагне конкретизувати проблему, що стоїть перед ним, обробивши максимально великий об'єм такою, що має відношення до проблеми інформації. В ході аналізу проблеми:

- вона розбивається на безліч окремих частин;
- виділяються основні і другорядні характеристики проблеми;
- виявляються можливі взаємини і взаємозалежності між ними;
- розпізнається вся сукупність причин і наслідків;
- визначаються закономірності виникнення і існування проблеми;
- розробляються рекомендації до дій.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

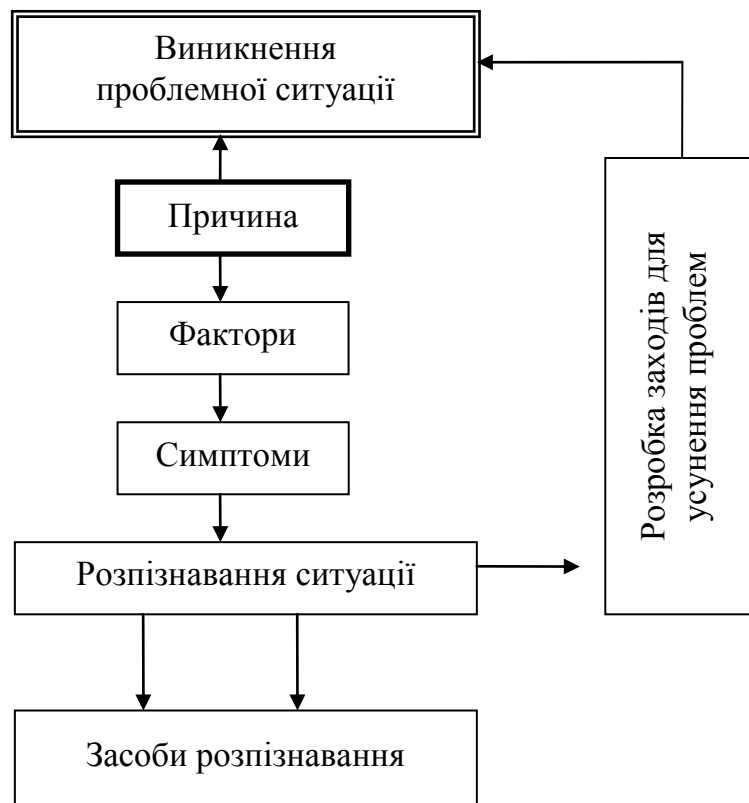


Рис. 8.8. Виникнення і розпізнавання проблемної ситуації

Аналіз виникнення і розпізнавання ситуацій (у тому числі проблемних) у розвитку муніципальних утворень здійснюється за допомогою спеціальних засобів розпізнавання з метою розробки адекватних заходів щодо усунення проблеми або вирішення певної ситуації.

Забезпечується певна послідовність: *причина – фактори – симптоми – розпізнавання ситуації, використання засобів розпізнавання – розробка заходів для усунення проблеми.*

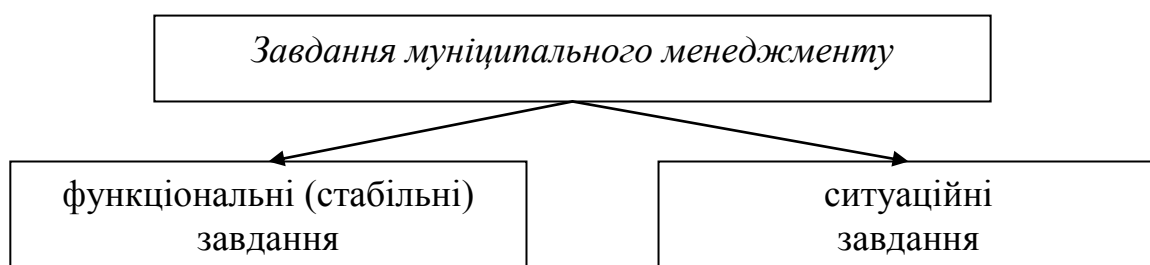


Рис. 8.9. Завдання муніципального менеджменту

Завдання, що виникають у практиці муніципального управління, можуть бути класифіковані за двома групами:

1) *функціональні (стабільні) завдання* – визначаються методологічними та організаційними засадами виконання традиційних функцій менеджменту;

2) *ситуаційні завдання* – є наслідком порушення складових елементів муніципальної соціально-економічної системи під впливом дестабілізуючих внутрішніх і зовнішніх факторів.

Ситуаційне управління застосовується на всіх етапах розвитку муніципального утворення і має як оперативний, так і стратегічний характер.

Таблиця 8.4

Технологічна схема процесу ситуаційного муніципального управління

Етапи:
аналіз та ідентифікація (розпізнавання) ситуації, що склалась у розвитку муніципального утворення;
створення спеціальної робочої групи (консультативної, дорадчої) з виведення із проблемної ситуації. Наділення певними повноваженнями і ресурсами;
перевірка доцільності проведення заходів ситуаційного управління;
розробка управлінських рішень з виведення із проблемної (кризової) ситуації;
створення системи реалізації управлінських рішень;
реалізація управлінських рішень;
перевірка якості виконання управлінських рішень;
перевірка доцільності проведення подальших робіт з виведення із проблемної ситуації;
розробка заходів з прогнозування можливих майбутніх дестабілізуючих (кризових) ситуацій.

Дослідники В. Василенко і В. Шостка пропонують наступну загальну технологічну схему процесу ситуаційного муніципального управління, яка передбачає дотримання вказаних основних етапів.

Тема 9. Стратегічне планування на місцевому рівні

1. Стратегічне планування в системі муніципального менеджменту

Таблиця 9.1

Поняття «стратегічне планування»

Автор	Поняття
Томпсон А. А.	Стратегічне планування – це планова робота, яка включає розробку прогнозів, програм та планів, в яких передбачаються цілі та стратегії поведінки об'єктів управління в перспективі, які дозволяють цим об'єктам ефективно функціонувати та швидко пристосовуватись до змін умов зовнішнього середовища.
Шершньова З. Є., Оборська С. В.	Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього використання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства.
Уткін Е. А.	Стратегічне планування – це особливий вид наукової та практичної діяльності, що полягає у розробці стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм, планів), які передбачають висунення таких цілей і стратегії поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їхнє ефективне функціонування у довгостроковій перспективі, швидко адаптацію до змін зовнішніх умов.
Василенко В. А., Ткаченко Т. І.	Стратегічне планування – це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів.
Гольдштейн Г. Я.	Стратегічне планування – це процес формулювання місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення та отримання необхідних ресурсів і їх розподілення з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому

Стратегічне планування (СП) – це систематичний процес, за допомогою якого муніципальне утворення може уявити, визначити собі картину свого майбутнього і розробити необхідні етапи в залежності від місцевих ресурсів, щоб це майбутнє стало досяжним.

Таблиця 9.2

Складові стратегічного планування

Стратегічне планування включає:	Сутність стратегічного планування полягає в тому, що це	Стратегічне планування характеризує:
– баланс різних інтересів усередині громади;	– процес націлений на розробку та впровадження стратегії розвитку середовища, у якому існує громада та пристосування його до змін оточення;	– процеси, зосереджені на проблемних питаннях;

Закінчення табл. 9.2

– інвентаризацію реальних вільних ресурсів, обмежень і сприятливих факторів;	– процес спрямований в майбутнє, який визначає цілі та напрямки розвитку, методи і способи досягнення цих цілей;	– детальні оцінки наявних ресурсів;
– визначення реальних завдань і цілей.	– процес, який програмує майбутні події, рівень розвитку, структуру територіальної громади, а також її місце в оточенні;	– оцінки сильних та слабких сторін;
	– циклічний процес, який містить в собі аналіз і коригування реалізації стратегічного плану на різних етапах його втілення.	– основну можливість змін та впливів з-за меж територіальної громади;
		– орієнтації на практичні результати запланованих дій.

Використання СП, як нового інструменту управління муніципальним утворенням дає змогу, враховуючи його індивідуальні особливості, поєднати очікування населення та практичний досвід фахівців місцевих управлінських структур у послідовну схему дій для розвитку територіальної громади. СП підвищує конкурентоспроможність муніципального утворення (територіальної громади), а наявність розробленого стратегічного плану муніципального утворення є чинником залучення інвесторів.

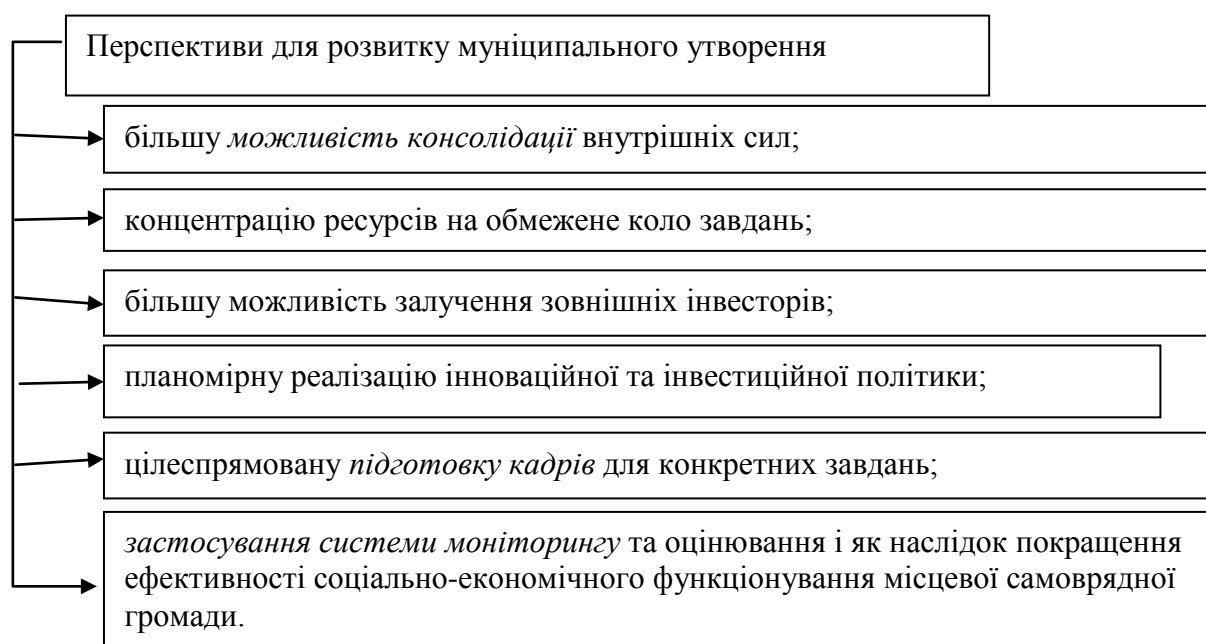


Рис. 9.1. Стратегічне планування в системі муніципального менеджменту

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Використання СП в системі муніципального менеджменту створює для територіальної громади можливості для більш реалістичного передбачення майбутнього й планомірного розподілу в часі та цільового використання ресурсного потенціалу.

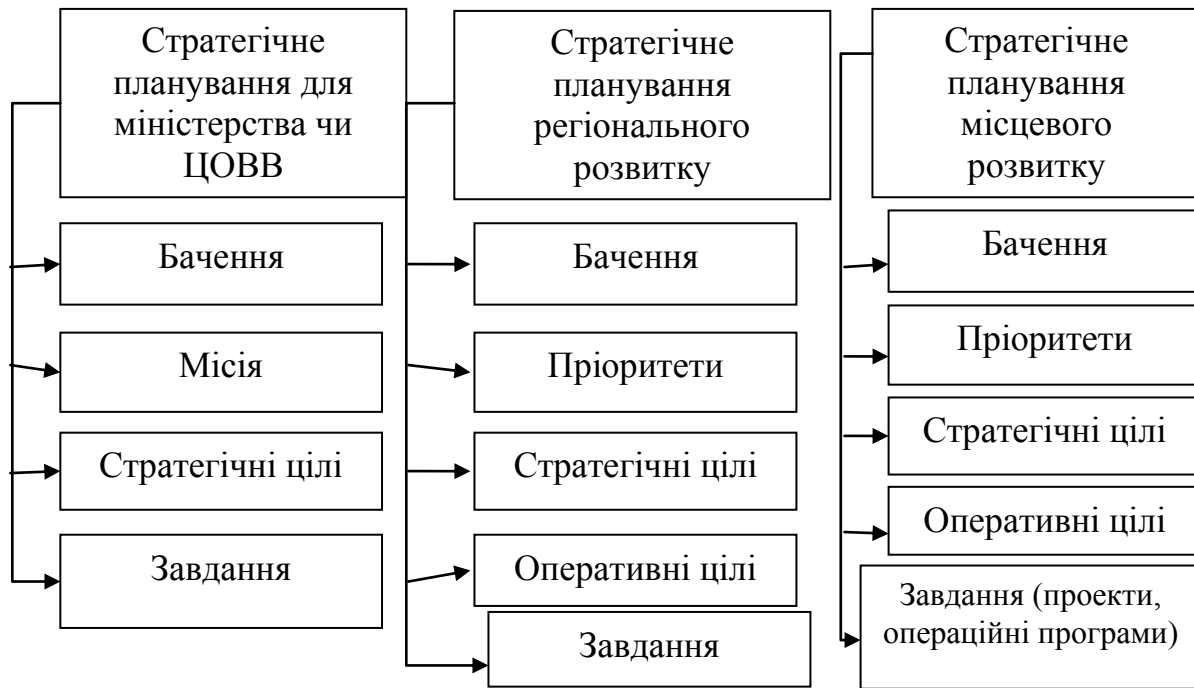


Рис. 9.2. Стратегічне планування для організації, регіону та територіальної громади

Широке запровадження СП в практику діяльності органів МС розвиває стратегічне мислення управлінців, без зміни традиційної ментальності яких радикальні реформи неможливі.

Таблиця 9.3

Принципи стратегічного планування місцевого розвитку

Принципи	Змістовність принципів стратегічного планування регіонального розвитку.
Об'єктивність	Спирання на попередні досягнення, досвід та об'єктивну інформацію, зібрану під час розроблення стратегії.
Цілепокладання	Чітке формулювання мети та конкретних стратегічних цілей.
Результативність	Спрямування всіх заходів, унесених до стратегії на досягнення поставлених цілей.
Ефективність	Визначення кількісного виразу співвідношення витрат і результатів поліпшення економічного та соціального стану території.
Пріоритетність	Включення до стратегії головних напрямків, реалізація яких дасть змогу забезпечити гармонійний розвиток території.
Компетентність	Забезпечення відповідності кола питань, на вирішення яких спрямована стратегія та компетенції органів управління територіальним розвитком.

Комплексність	Створення диверсифікованої та інноваційної економічної структури, базованої на соціальному консенсусі.
Спадкоємність	Залучення до процесу розроблення представників усіх зацікавлених сторін задля забезпечення спадковості в реалізації розробленої стратегії.
Альтернативність	Опрацювання альтернативних варіантів стратегії.
Прозорість	Забезпечення прозорості процесів розроблення та реалізації стратегії, широке висвітлення їх у ЗМІ, залучення до них зацікавлених сторін.
Ситуаційність	Виявлення, оцінка, врахування впливу внутрішніх чинників та зовнішнього середовища, можливих варіантів розвитку залежно від їх комбінації.

Стратегічне планування місцевого розвитку має ґрунтуватись на принципах СП сталого розвитку територій та низці спеціальних принципів.

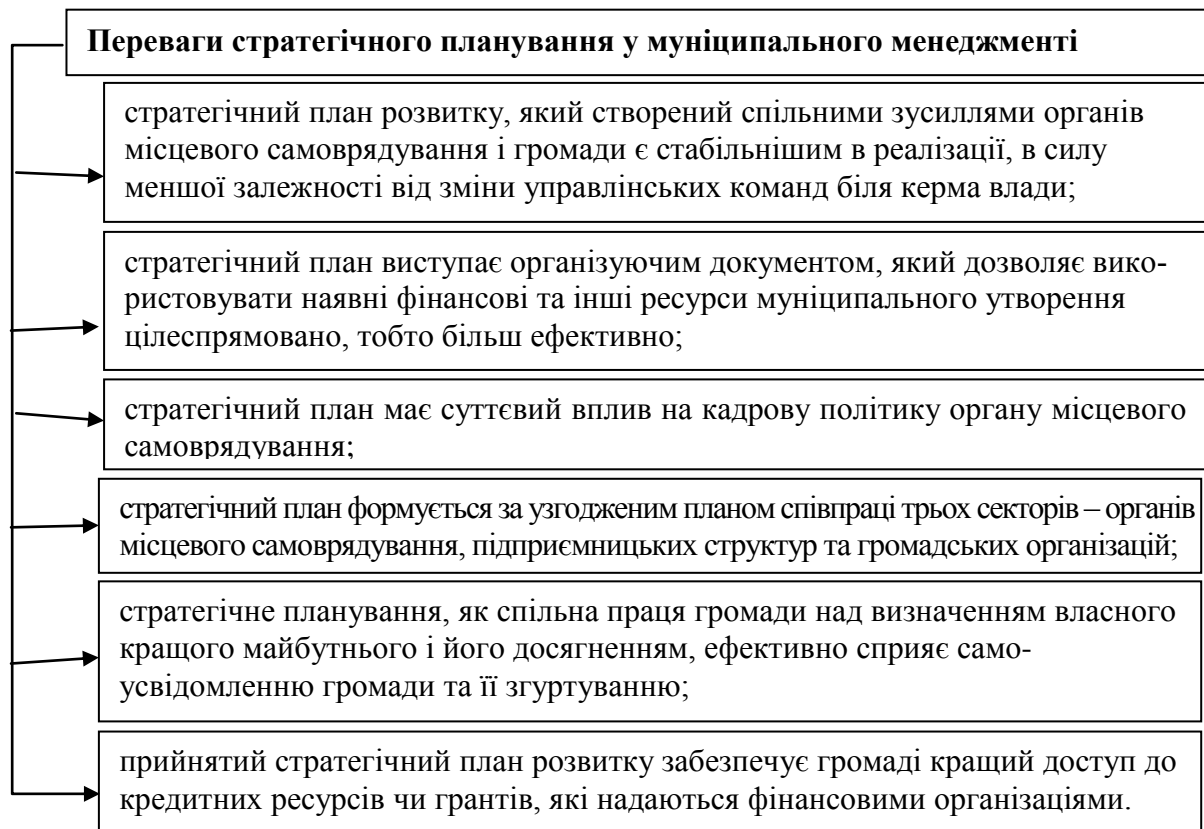


Рис. 9.3. Переваги стратегічного планування

Основними перевагами СП для муніципального утворення є:

- зменшення невизначеностей в функціонуванні та розвитку, які виникають із оточення даної територіальної громади і збільшення її адаптаційної здатності;
- пристосування представників органів місцевого самоврядування до діяльності в невизначених умовах;
- оцінка результативності дій з точки зору довготривалих цілей, а не з перспектив реалізації оперативних цілей.

2. Алгоритми стратегічного планування у муніципальному менеджменті

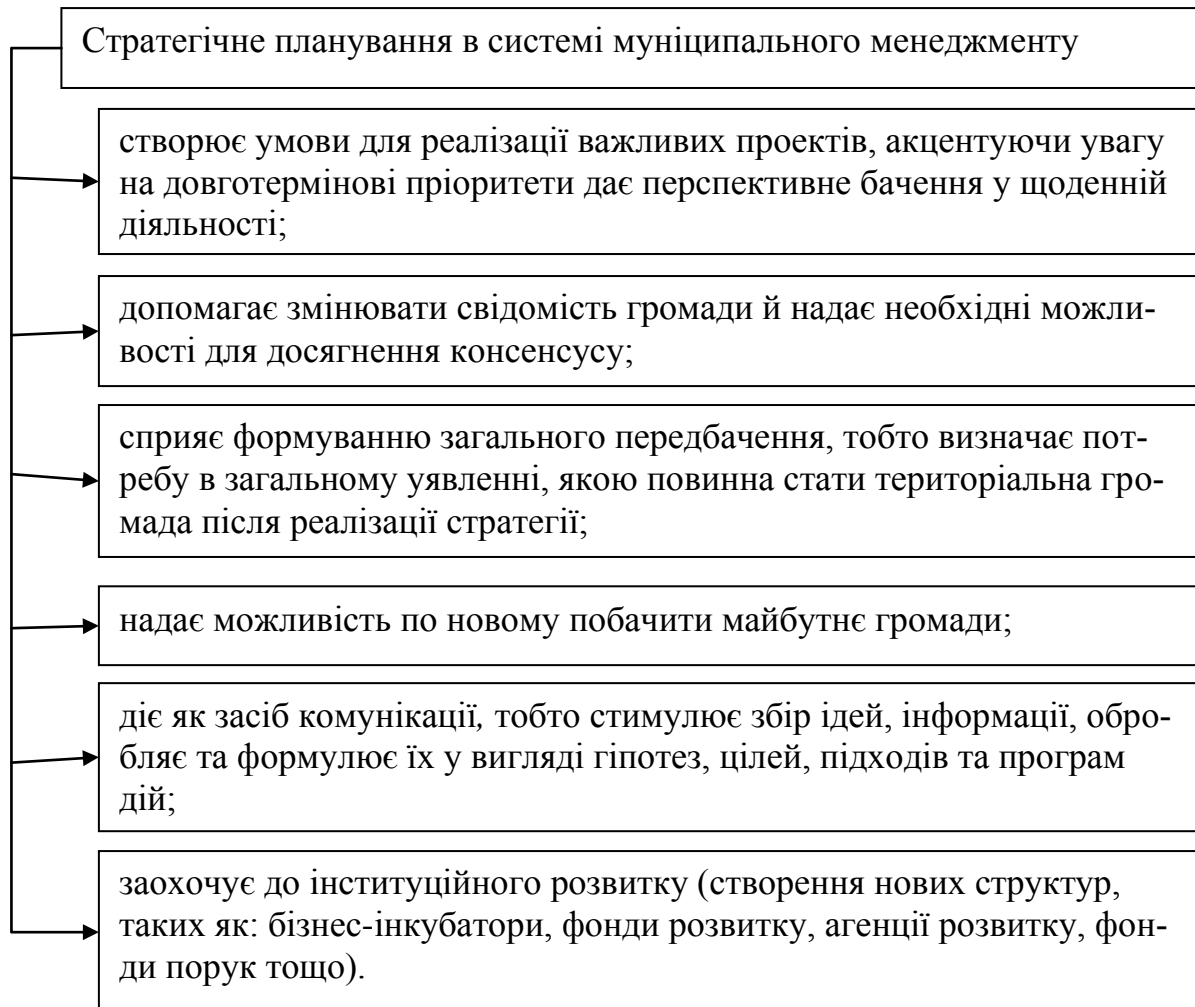


Рис. 9.4. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті

Значення СП розвитку муніципального утворення (територіальної громади) особливо важливе в умовах:

- нестабільності оточуючого середовища;
- непевності й ризиків в зовнішньому середовищі;
- значного дефіциту власних ресурсів.

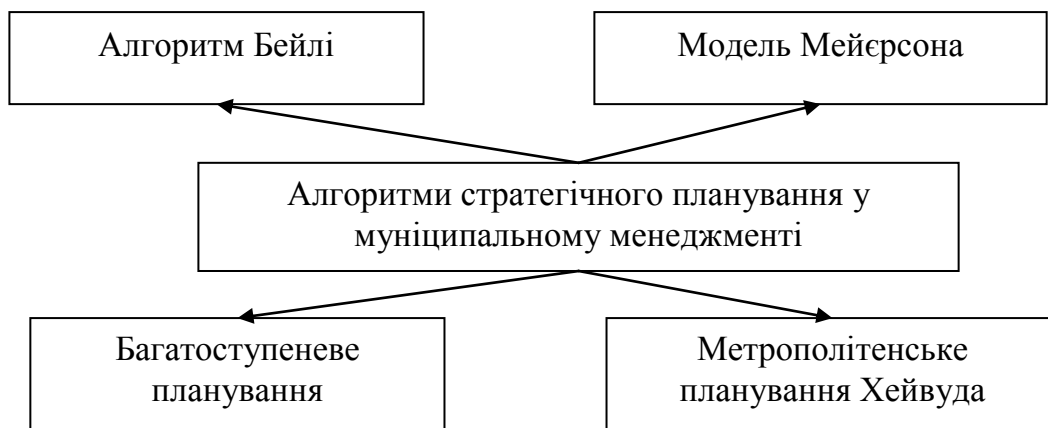


Рис. 9.5. Алгоритми стратегічного планування у муніципальному менеджменті

У муніципальному менеджменті використовують різноманітні алгоритми СП, які спрямовані на підвищення рівня та якості життя населення муніципального утворення. В муніципальному менеджменті використовують вказані алгоритми СП.

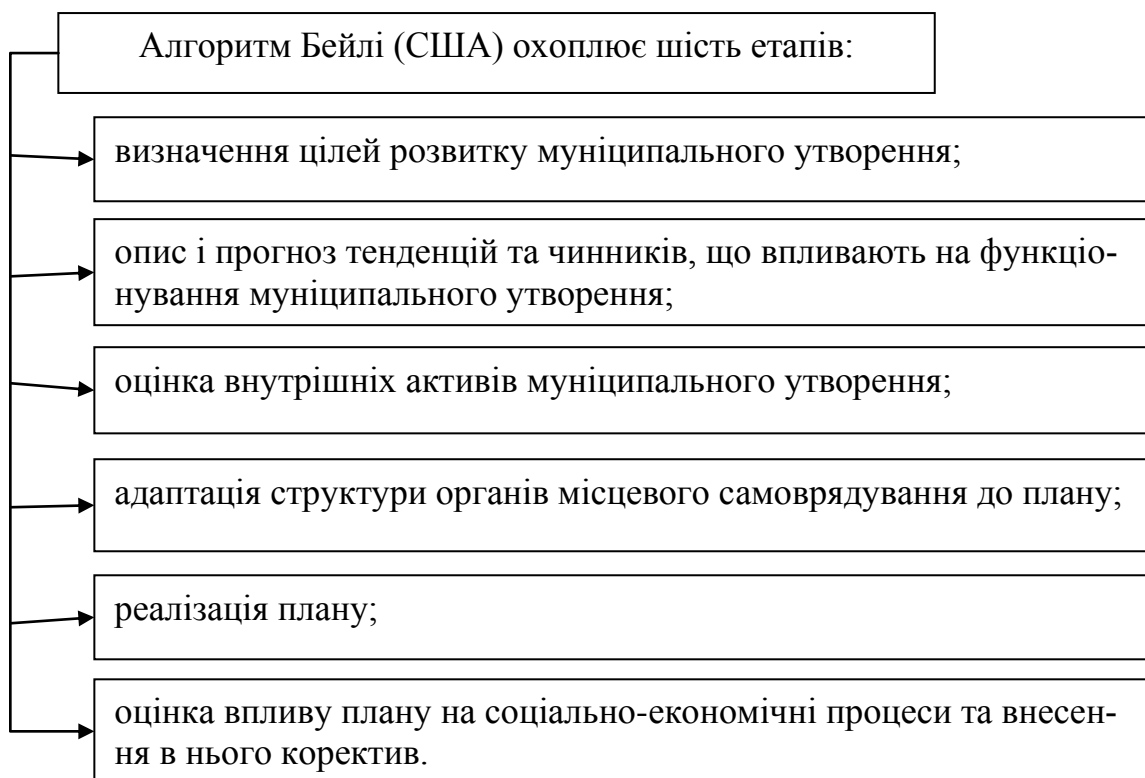


Рис. 9.6. Алгоритм Бейлі

Американський економіст Р. Бейлі виділяє наступні шість шаблів планування, застосовуваного як в приватних фірмах, так і в державних структурах. Якщо цілі плану не були досягнуті, слід визначити, які зміни повинні бути передбачені, щоб домогтися їх здійснення.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

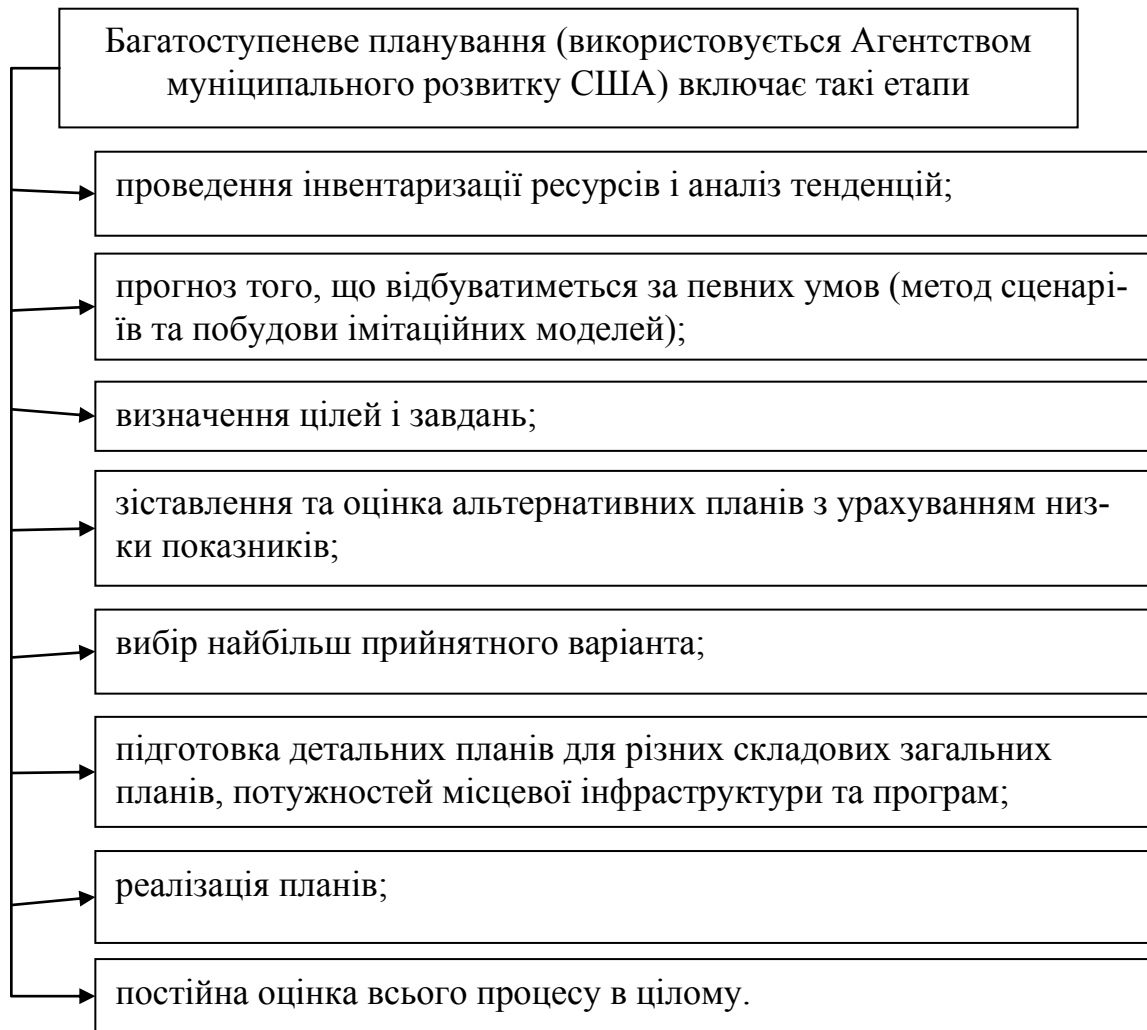


Рис. 9.7. Багатоступеневе планування

Багатоступінчастий метод планування і прийняття управлінських рішень широко використовується агентствами розвитку та консалтинговими фірмами США. Алгоритм цього методу передбачає вказані ступені.

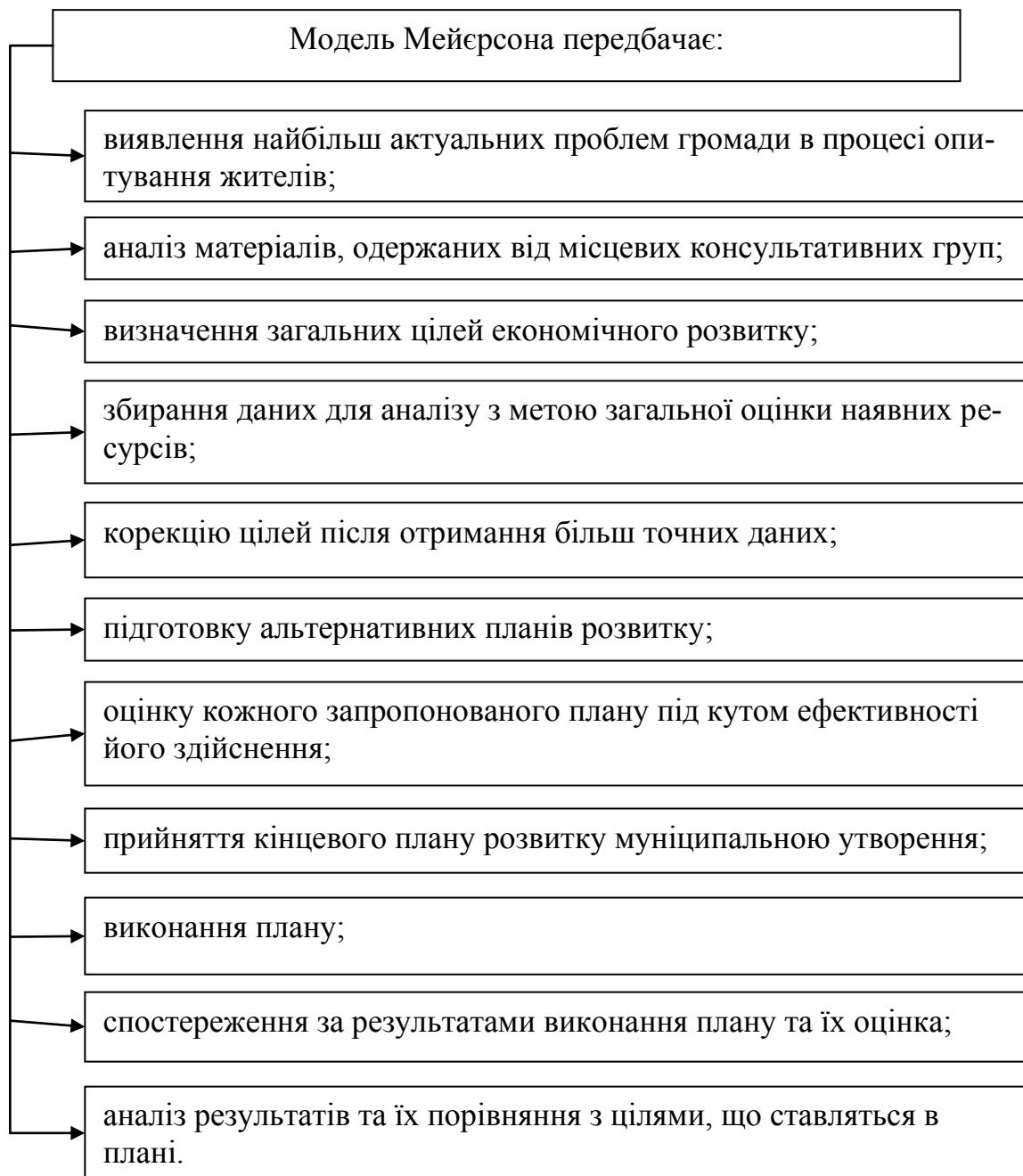


Рис. 9.8. Модель Мейерсона

Більшість планів економічного розвитку в США складаються з урахуванням моделі, запропонованої в 1950-х роках К. Мейерсон.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

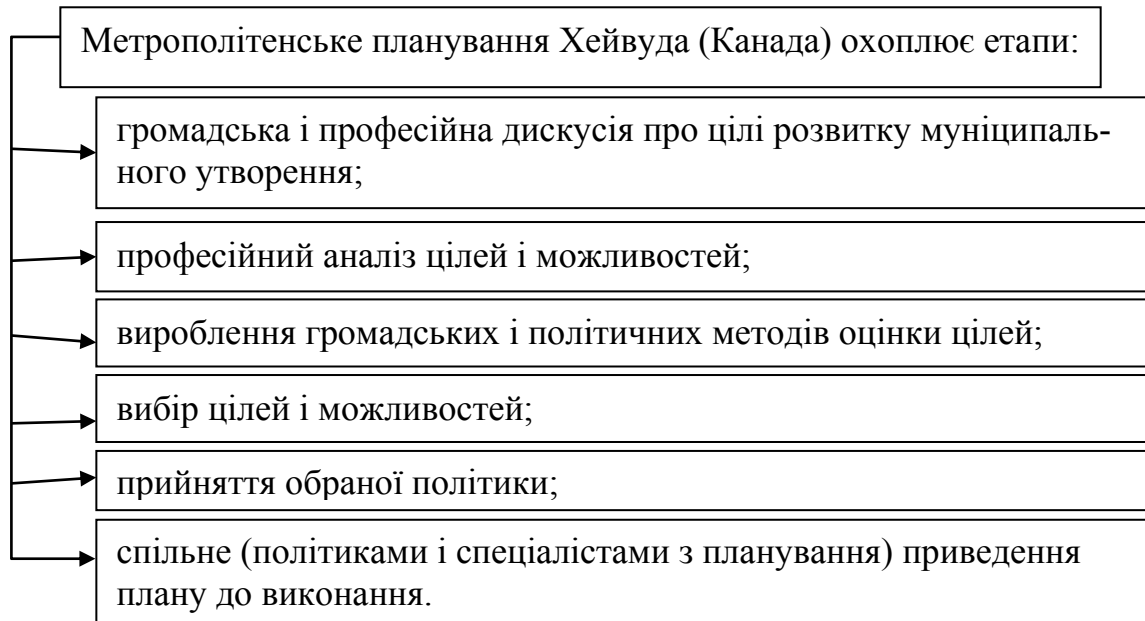


Рис. 9.9. Метрополітенське планування Хейвуда

У Канаді набула поширення методологія планування, запропонована Ф. Хейвуд, що складається з шести ступенів. Коротко цю схему можна сформулювати як «огляд – аналіз – рішення – план». Наслідком прийняття такої методології є процес діалогу, в якому беруть участь всі зацікавлені особи, що визначають цілі та пріоритети. Цей алгоритм ілюструє триєдність діалогу в процесі СП розвитку муніципального утворення між політиками, населенням та фахівцями-професіоналами.

Алгоритм стратегічного планування розвитку міста Дніпропетровськ	
	формування методичного підходу і виявлення пріоритетних напрямів розвитку міста.
	формування організаційної структури з розроблення стратегічного плану, проведення аналітичних робіт з діагностики і визначення цілей розвитку.
	підготовка предметних стратегій у тематичних комісіях.
	обговорення плану за участю населення, органів місцевого самоврядування, профспілок та громадських організацій.
	доопрацювання та узгодження тексту стратегічного плану в тематичних комісіях.

Рис. 9.10. Алгоритм стратегічного планування розвитку міста Дніпропетровськ

Серед вітчизняних алгоритмів СП найбільш методологічно цілісними є алгоритми, які використовувалися в процесі розроблення стратегічних планів розвитку міст Дніпропетровськ, Комсомольськ, Іллічівськ. Проте поряд із виробленням вітчизняної методики формування стратегій розвитку міських поселень проблемним залишається застосування дієвих механізмів практичної реалізації стратегічних планів на основі механізмів стратегічного управління.

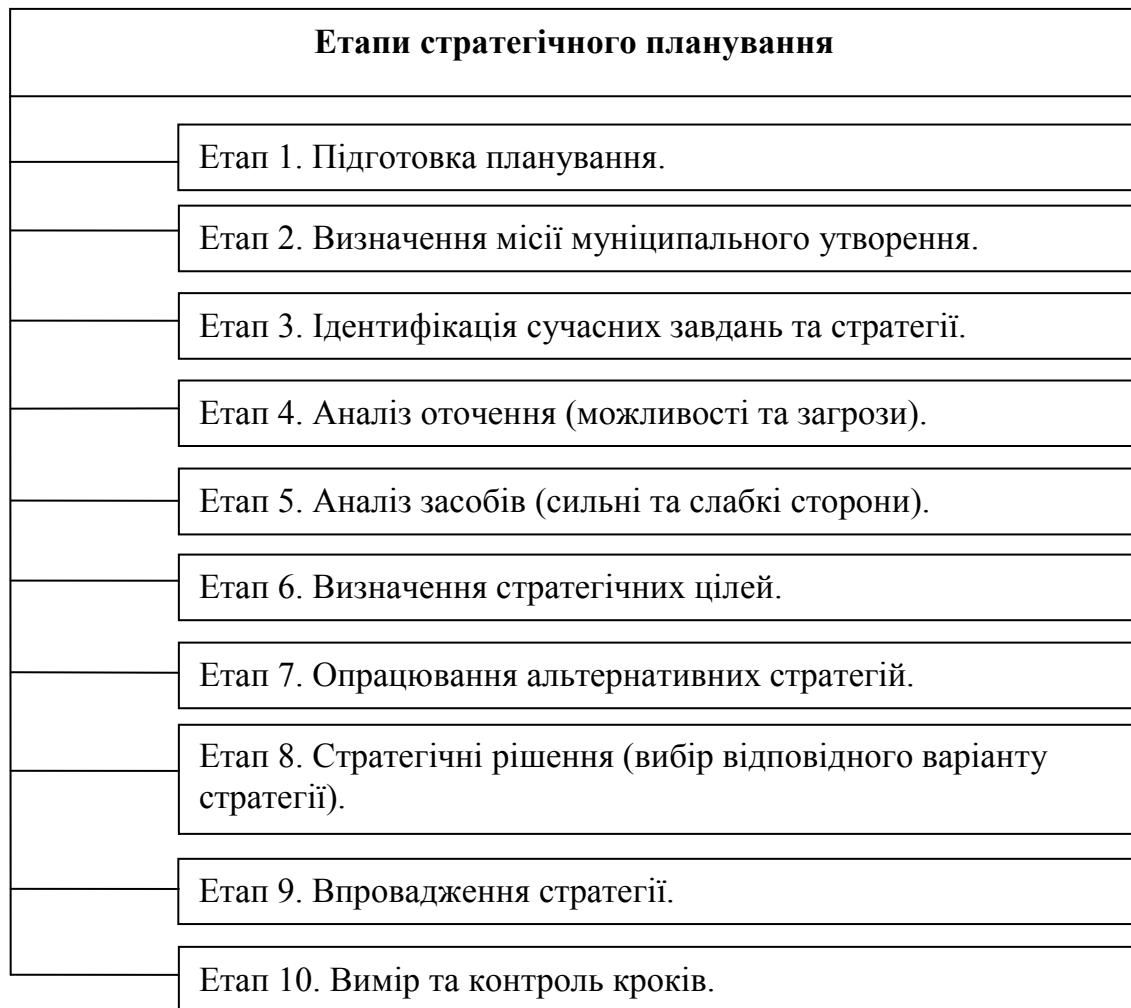


Рис. 9.11. Етапи стратегічного планування

Стратегічне планування – це довготривалий процес, що складається з багатьох етапів. Кожен черговий етап планування є точкою відліку для наступного – тому тут надзвичайно важливою є черговість дій, а також те, щоб не пропустити жодного з етапів. Наприклад, можна використовувати наступну схему опрацювання стратегічного плану, хоча вона й не є, звичайно, єдино можливою.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Таблиця 9.4

Структурна схема стратегічного плану

Елементи стратегічного плану	Зміст елемента стратегічного плану
Вступ	Наводиться обґрунтування написання стратегічного плану, пояснюється метод стратегічного планування, мета стратегічного плану тощо.
Описово-аналітична частина	Містить аналіз тенденцій розвитку МУ: географічний та історико-культурний нарис; природні ресурси та екологічна ситуація; демографічні характеристики; трудові ресурси; особливості соціально-економічного розвитку; аналіз виробничої та невиробничої сфери; фінансово-бюджетний аналіз; ділова, соціальна та політична активність тощо.
Бачення майбутнього	Детально відпрацьоване, узгоджене з громадою, лаконічне і яскраве формулювання майбутньої територіальної громади, є основою тих завдань, на виконання яких буде спрямований розроблюваний стратегічний план.
SWOT-аналіз	SWOT-аналіз – визначення сильних і слабких сторін, можливостей і потенційних загроз розвитку МУ.
Стратегічні цілі	Напрямки без вирішення яких неможливо досягнення стратегічного бачення.
Завдання	Сукупність планів дій для досягнення стратегічних цілей. Планом дій передбачається детальний опис: що, в які терміни, хто, за рахунок яких ресурсів повинен зробити.
Очікувані результати реалізації плану	Містить критерії оцінки сумарного ефекту від реалізації заходів, які увійшли до стратегічного плану, індикатори виконання.
Легалізація плану, виконання та моніторинг, коригування	Передбачає ряд заходів по схваленню плану громадою, затвердженню міською радою, прийняттю нормативних документів, поетапного вимірювання досягнення індикаторів, внесення коректив.
Авторський колектив	Список людей, які працювали над стратегічним планом.

Американські фахівці з програми «Партнерство громад» радять будувати Стратегічний план за наступною схемою.

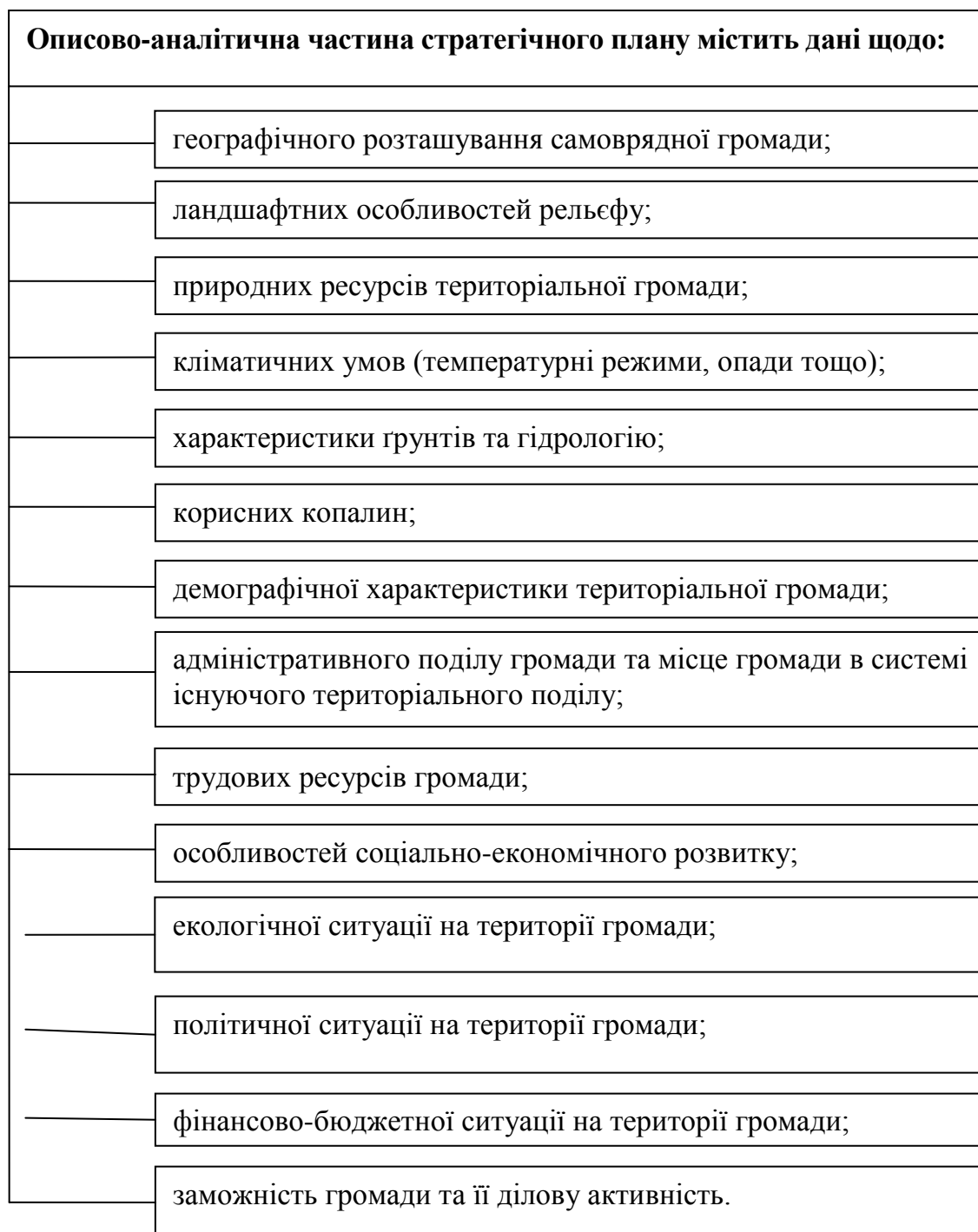


Рис. 9.12. Описово-аналітична частина стратегічного плану

Описово-аналітична частина стратегічного плану, як правило, розробляється спеціалізованими робочими групами, які повинні визначити найголовніші соціально-економічні чинники, які характеризують сучасний стан муніципального утворення. Інформаційні матеріали можуть бути представлені в вигляді певної структури.

Описово-аналітична частина

1. Історико-географічна характеристика.
 - 1.1. Історична довідка.
 - 1.2. Географічне положення та кліматичні умови.
 - 1.3. Природні ресурси.
2. Безпека життєдіяльності людини.
 - 2.1. Екологічна ситуація в сільській раді.
 - 2.2. Охорона правопорядку.
3. Землепорядкування.
4. Економічний розвиток.
 - 4.1. Розвиток підприємництва.
 - 4.2. Інвестиційна та будівельна діяльність.
 - 4.3. Транспорт і зв'язок.
5. Бюджетні надходження та видатки.
6. Розвиток невиробничої сфери.
 - 6.1. Житлово-комунальне господарство.
 - 6.2. Освіта.
 - 6.3. Культура.
 - 6.4. Охорона здоров'я.
 - 6.5. Фізична культура і спорт.
 - 6.6. Молодіжна політика.
7. Соціально-культурна сфера.
 - 7.1. Демографічний стан сільської ради.
 - 7.2. Зайнятість населення.
 - 7.3. Грошові доходи населення та оплата праці.
 - 7.4. Соціальне та пенсійне забезпечення.
 - 7.5. Релігійні та громадські організації.
 - 7.6. Співпраця сільської ради із обласними та районними організаціями, міжнародними організаціями.

Рис. 9.13. Описово-аналітична частина стратегічного плану розвитку території Новопавлівської сільської ради Баштанського району Миколаївської області на 2011–2020 роки

Окрім постійної інформації про стан територіальної громади за певний період часу, в процесі СП можуть використовуватися дані про динаміку розвитку територіальної громади за різні періоди конкретні для визначеного показника.

Проводячи аналіз динаміки окремих груп показників, може виникнути необхідність проведення спеціальних досліджень, напрямок та об'єм яких повинна визначити робоча група.

Таблиця 9.5

Приклади бачень деяких міст України

Бердянськ	місто комфортне для проживання, з екологічно-чистою промисловістю, курортний центр, центр туризму.
Івано-Франківськ	екологічно чисте європейське місто стабільного економічного добробуту.
Комсомольськ	унікальне місто, сприятливе для життя, реалізації кращих людських можливостей, щасливого майбутнього наших дітей.
Львів	інтелектуальний та туристичний центр.
Кам'янець-Подільський	культурно-освітній і туристичний центр, екологічно чисте місто з розвинутою переробною промисловістю і сферою послуг та високим рівнем життя.
Мукачєво	екологічно чисте європейське місто з економікою на основі високих технологій, культурно-туристичний центр регіону.
Черкаси	екологічно чисте місто з високим рівнем культури, партнерства влади, бізнесу і громадськості та високим рівнем доходів громадян.
Миколаїв	успішний, конкурентоспроможний регіон з європейською якістю життя та безпечним довкіллям.

Бачення – це визначення громадою свого бажаного майбутнього. Термін «стратегічне бачення» – окреслює різносторонній оптимістичний погляд громади на своє майбутнє. Стратегічне бачення показує місію розвитку громади, сформульовану в лаконічній формі, переважно одним реченням, часто в піднесеному, оптимістичному тоні.

Бачення бажаного майбутнього територіальної громади – це образ, що має оволодіти всією громадою і надихати її. Таку силу може мати лише бачення, сформульоване всією громадою відповідно до її уявлень про краще майбутнє. Формулювання стратегічного бачення повинне бути таким, яке легко може запам'ятати кожен член громади.

Таблиця 9.6

Місія територіальної громади

Суттю місії територіальної громади може бути:	Місія може бути обґрунтована та визначена за умов чіткого уявлення про:
довготермінове бачення розвитку;	наявні і майбутні ресурси громади;
консолідація зусиль громади;	продукцію чи послуги, які можуть знайти збут на конкретному ринку;
об'єднання різних цілей (в розрізі видів діяльності та соціальних груп, релігійних громад, політичних партій, тощо);	конкурентоспроможність громади на ринку товарів, робіт, послуг;
визначення пріоритетів розподілу та використання ресурсів;	відповідальність громади, яка поряд з ідеєю самовизначення та формування неповторного позитивного іміджу, є основою філософії існування територіальної громади в сучасних умовах.
окреслення загального діапазону обов'язків суб'єктів громади.	

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Місія територіальної громади виражає вищий сенс, мету існування громади в майбутньому. Місія повинна: *згуртовувати, мотивувати, надихати, спонукати до діяльності для досягнення мети.*

Місія, як правило, являє собою короткий вислів, що добре запам'ятовується. Експерти рекомендують використовувати прості речення, зрозумілі членам громади та людям, за її межами. Головне – це сформулювати, яку потребу задовольняє громада, хто «цільовий споживач», у чому її послуги кращі порівняно з послугами інших.

Таблиця 9.7

SWOT-аналіз для Миколаївської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Вигідне географічне розташування.	1. Значний знос існуючої інфраструктури області.
2. Значний транзитний потенціал та розвинута транспортна інфраструктура.	2. Високий рівень фізичного зносу основних фондів в реальному секторі економіки області (особливо в суднобудуванні), застарілість технологій.
3. Висококваліфіковані трудові ресурси та високий науковий потенціал.	3. Високий рівень енергоємності виробництва.
4. Природно-кліматичні умови сприятливі для ведення сільського господарства.	4. Низький рівень впровадження інновацій у виробництві.
5. Багатогалузева економіка.	5. Незадовільний стан доріг.
6. Наявність значної сировинної бази для подальшої переробки с/г продукції (розвиток сучасних підприємств переробної промисловості).	6. Наявність великих агрохолдінгів (висока концентрація земельних ресурсів в одних руках).
7. Наявність кваліфікованих управлінських кадрів в органах публічної влади.	7. Низька зайнятість населення в сільській місцевості, відсутність робочих місць в невеликих містах та селищах.
8. Висока частка економічно активного населення.	8. Міжрайонні диспропорції у соціально-економічному розвитку.
9. Багато функціональна туристично-рекреаційна галузь.	9. Можливість виникнення надзвичайних ситуацій внаслідок природних катаклізм та наявність потенційно небезпечних об'єктів.
10. Наявність пам'яток історії та культури, багатий природно-заповідний фонд.	10. Проблема утилізації відходів.
11. Розвинута мережа навчальних закладів.	11. Низька забезпеченість медичними та педагогічними кадрами у сільській місцевості.
12. Висока соціальна активність і національна толерантність мешканців.	12. Відсутність природного приросту населення та депопуляція сільського населення.
	13. Значна відстань від європейських держав.

Закінчення табл. 9.7

Можливості	Загрози
1. Створення сприятливого інвестиційного клімату.	1. Загострення чи продовження воєнного конфлікту на сході.
2. Скорочення енергоспоживання через активне впровадження енергоефективних технологій.	2. Подальша централізація бюджетних ресурсів.
3. Підвищення ефективності наукового потенціалу.	3. Продовження централізації влади.
4. Підняття якості товарів та послуг до європейських стандартів.	4. Нестабільність курсу національної валюти.
5. Поглиблення інтеграції з ЄС.	5. Монополізація ринків, відсутність конкуренції.
6. Нарощування міжнародної технічної допомоги.	6. Зростання цін на енергоносії.
7. Зростання експорту з області.	7. Відтік робочої сили за межі області.
8. Розвиток органічного землеробства.	8. Закриття ринків збуту в Росії.
9. Підвищення транзитного потенціалу області.	9. Погіршенні конкурентноздатності товарів через зростання імпорту з ЄС.
10. Створення індустріальних парків (Розміщення миколаївських підприємств на території області).	10. Забруднення територій відходами.
11. Розвиток внутрішнього туризму.	11. Зняття мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення.
12. Децентралізація влади.	

SWOT-аналіз здійснюється на підставі експертних оцінок і може здійснюватись за якісними, кількісними чи комбінованими (якісно-кількісними) критеріями. Завдяки *SWOT-аналізу* проводиться дослідження про потенціал муніципального утворення, переваги, тобто сильні сторони територіальної громади. Ми шукаємо та аналізуємо резерви, можливості, які можуть привести до позитивних змін, а також аналізуємо і враховуємо об'єктивно існуючі слабкі сторони муніципального утворення, а також ті небезпеки, які можуть перешкоджати позитивному розвитку муніципального утворення.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**



Рис. 9.14. Види стратегій

Залежно від характеру стосунків громади з оточенням, способу використання своїх сильних і слабких сторін, а також шансів та загроз, які виходять від оточення, найбільш загально можна визначити вказані типи стратегій.

Таблиця 9.8

Завдання і проекти стратегічного плану

№ п/п	Завдання	Термін	Відповідальний	Необхідні фінансові засоби	Джерела фінансування
1	Завдання 1				
2	Завдання 2				
n	Завдання n				

Стратегічне завдання – конкретно визначена задача, яку необхідно вирішити в ході реалізації стратегічної цілі. Реалізація проектів та програм по окремо вибраній стратегічній цілі описуються у вигляді таблиці, яка містить назву завдання, терміни виконання, виконавця, розміри фінансових засобів, джерела фінансування.

Таблиця 9.9

Графік виконання проектів плану

Завдання	Термін виконання									
	01.06.00	01.07.00	01.08.00	01.09.00	01.10.00	01.11.00	01.12.00	01.01.01	01.02.01	01.03.01
Стратегічна ціль 1										
<u>Оперативна ціль 1.1</u>										
Проект 1.1.1	■	■	■							
Проект 1.1.2			■	■	■					
...										
<u>Оперативна ціль 1.2</u>										
Проект 1.2.1				■	■	■				
Проект 1.2.2						■	■	■	■	■
...										
Стратегічна ціль 2										
<u>Оперативна ціль 2.1</u>										
Проект 2.1.1									■	■
...										

Проект в стратегічному плані – стратегічне завдання опрацьоване і оформлене у відповідності до діючих норм та правил. Проект є кінцевим продуктом для реалізації.

Таблиця 9.10

Моніторинг реалізації стратегічного плану

Основні завданнями моніторингу:	моніторинг здійснюється:
контроль за дотриманням графіка виконання окремих проектів;	доведенням завдань операційних планів (через поточні та організаційні плани, графіки, накази тощо) до виконавців і включення заходів, запланованих на поточний рік, до відповідних поточних планів усієї громади, окремих галузей та індивідуальних виконавців;
аналіз поступу стосовно запланованих результатів;	систематичними виборками даних, які підлягають контролю;
аналіз причин невиконання окремих проектів, формування рекомендацій по усуненню недоліків;	перевірками (інспекціями) діяльності виконавців відповідно до плану за спеціальним переліком питань;
аналіз змін зовнішнього оточення – законодавства, конкуренції в регіоні, економічного стану;	перевірками звітів виконавців про хід реалізації завдань;
аналіз внутрішніх змін у громаді;	контролем ефективності виконаних заходів і робіт;
аналіз змін у громаді в результаті виконання стратегічного плану, оцінка ефективності і реалістичності окремих його складових; визначення критично важливих елементів стратегічного плану.	заслуховуванням на засіданнях керівних органів, відповідальних за виконання стратегічного плану, інформації про реалізацію окремих завдань найважливіших робіт та етапів.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Моніторинг є складником оцінювання. Оцінювання здійснюється на підставі різних підходів і загалом варто розрізняти такі типи:

– *формальне (моніторинг)* – отримання інформації, що забезпечує зворотний зв'язок під час процесу стратегічного планування, що сприяє поліпшенню оцінювання;

– *підсумкове* – по закінченні кожного етапу стратегічного планування.

Варто мати на увазі: оцінювання досягнутих результатів і отриманих наслідків реалізації стратегічного плану в територіальній громаді.

Таблиця 9.11

Стратегічний контроль

Контроль як вид діяльність повинен бути:	Керівництво будь-якої стратегічної програми чи плану повинно чітко знати відповіді на такі запитання:
всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;	чи робиться те, що заплановано робити? чи беруть участь у виконанні плану (програми) саме ті виконавці, яких вважалося за доцільне залучити?
стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві результати (в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей);	які саме заходи, передбачені планом (програмою) виконуються, та як визначаються проміжні та кінцеві результати?
безперервним та регулярним, з невідворотним плановим характером;	чи є такі заходи (в програмі, плані), які потребують спеціального прийняття стандартів чи нормативів?
гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи;	чи виконуються конкретні роботи своєчасно та в необхідній послідовності?
відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не лише кількість і термін, але і якість роботи;	як здійснює свої роботи «головний виконавець» (той, що відповідає за основний обсяг робіт)?
зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють;	як відбувається процес взаємодії між співвиконавцями?
своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються;	чи змінюється організаційна система (що розглядається як інструмент запланованих змін) відповідно до обраних стратегій?
економічним, тобто відповідати вимозі – затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю.	чи інтегрована діяльність щодо програм або проектів з іншими запланованими видами діяльності?

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності, що полягає у відслідковуванні і оцінці проходження процесу реалізації планових завдань, впливу на їх виконання, шляхом встановлення стійкого зворотного від'ємного зв'язку у випадку негативного відхилення.

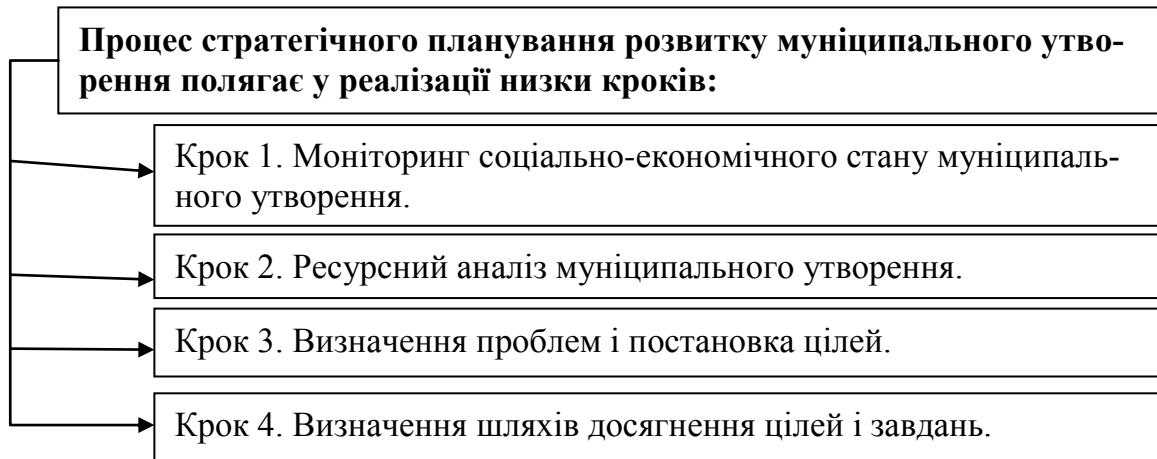


Рис. 9.15. Процес стратегічного планування розвитку муніципального утворення за А. Мельником, Г. Монастирським та О. Дудкіною

Українські дослідники А. Мельник, Г. Монастирський О. Дудкіна в навчальному посібнику «Муніципальний менеджмент» пропонують процес стратегічного планування розвитку муніципального утворення, якій полягає у реалізації низки кроків.

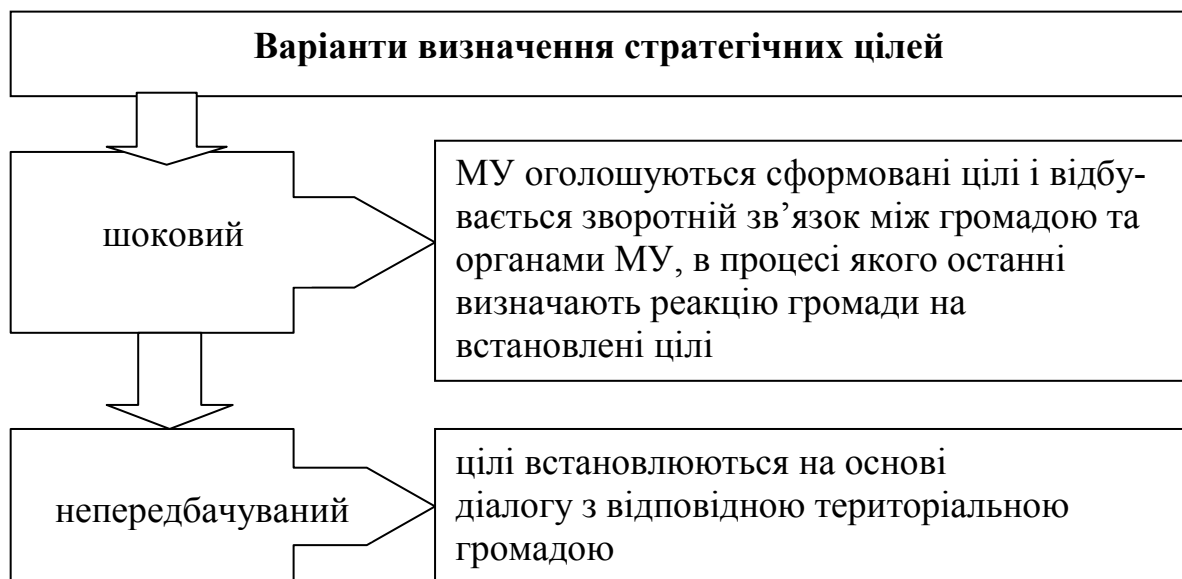


Рис. 9.16. Варіанти визначення стратегічних цілей, які використовуються у зарубіжних країнах

Офіційно прийнята концепція розвитку муніципального утворення полегшує розроблення і схвалення стратегічних цілей. Важливим аспектом цього кроку є вибір пріоритетних цілей, на розв'язання яких будуть спрямовані основні зусилля. Наприклад, у зарубіжних країнах використовуються два варіанти визначення стратегічних цілей: *шоковий і непередбачуваний*.

Тема 10.

Маркетингові підходи в муніципальному менеджменті

1. Маркетингові інструменти

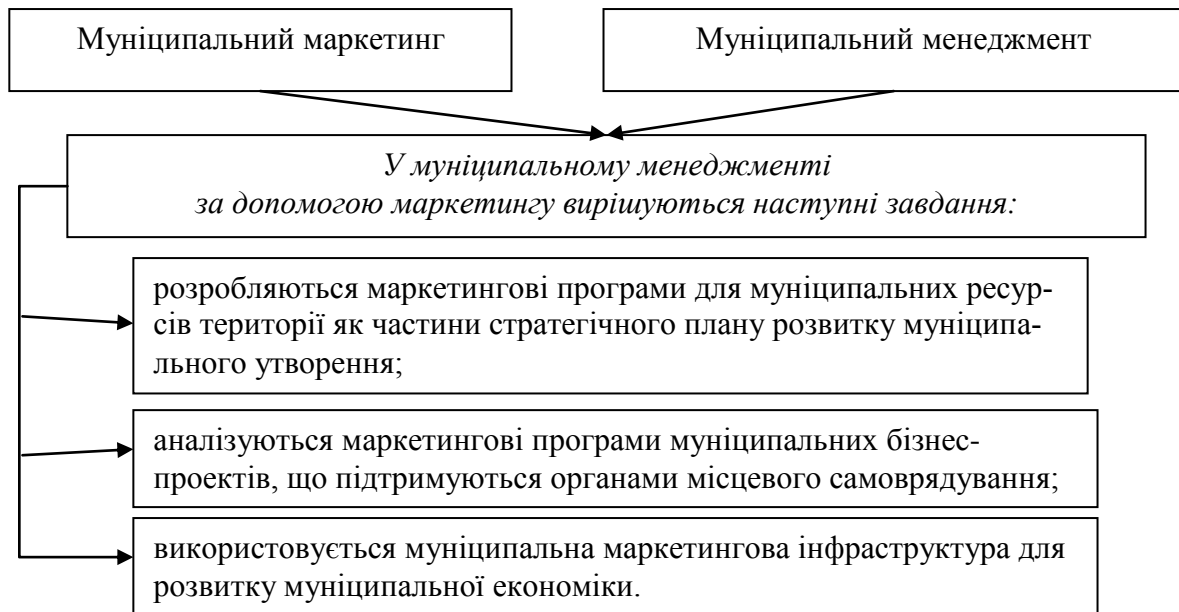


Рис. 10.1. Муніципальний маркетинг та муніципальний менеджмент

Муниципальный маркетинг – це організований органами муніципального управління систематизований процес, спрямований на визначення, прогнозування й задоволення соціальних потреб населення муніципального утворення.

Муниципальный менеджмент – це використання інструментів менеджменту в муніципальному управлінні.

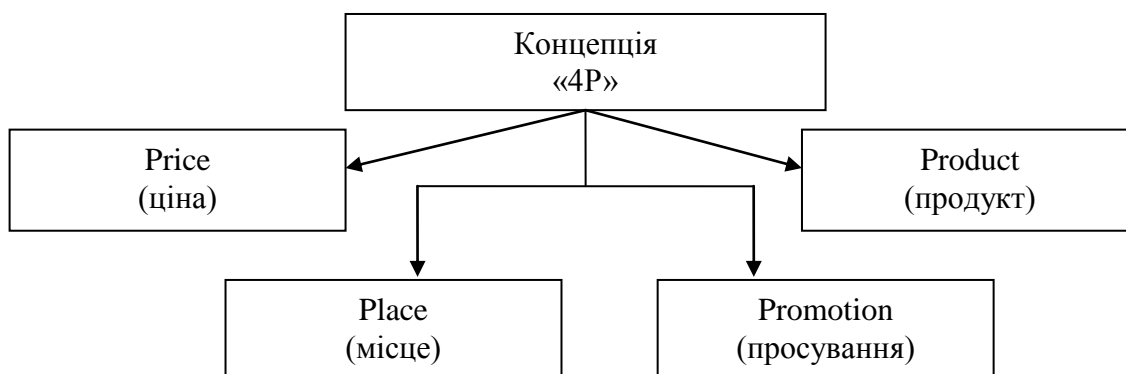


Рис. 10.2. Концепція «4P»

Для досягнення цієї цілі є постійна й цілеспрямована дія на ринок (споживачів) з урахуванням потреб розробленим комплексом засобів мар-

кетингу, найважливішими елементами якого є «4Р»: «product» (продукт – результат діяльності органів місцевого самоврядування), «price» (ціну на цей продукт), «place» (місце), «promotion» (просування, канали збуту), що включає систему маркетингових комунікацій. Ці пов’язані між собою і взаємозалежні елементи, визначені потребами ринку і конкретною ринковою ситуацією, при комплексному поєднанні та системному застосуванні дають змогу одержати синергійний ефект.

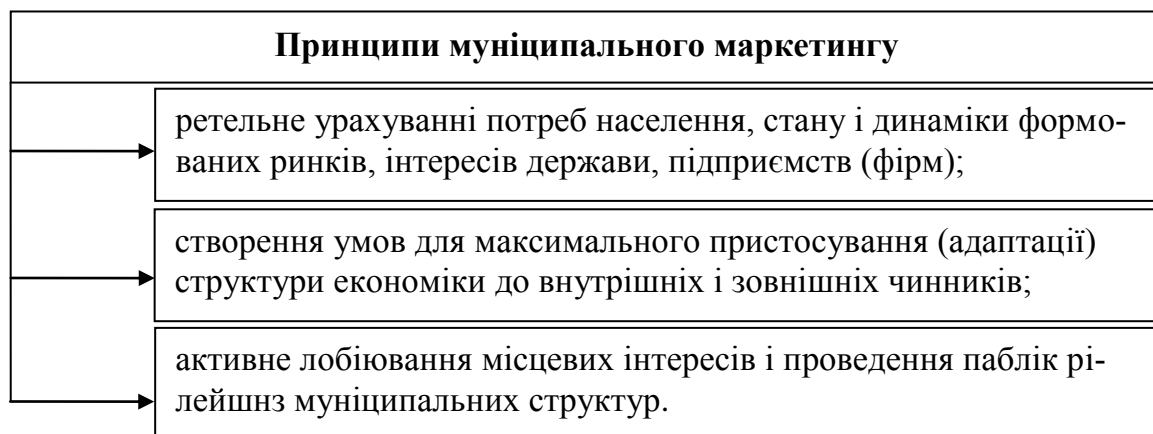


Рис. 10.3. Основні принципи муніципального маркетингу

Муніципальний маркетинг – це елемент системи ринкових відносин, спроектований не на мікрорівень (рівень підприємств і фірм), а на мезорівень (муніципальні утворення).

Муніципальний маркетинг, як визначає О. Гришунін повинен базуватися на використуванні трьох основних принципів.

Для розробки комплексу маркетингу в органах місцевого самоврядування можуть взаємодіяти чотири взаємопов’язані системи: 1) маркетингової інформації; 2) планування; 3) організації; 4) маркетингового контролінгу.

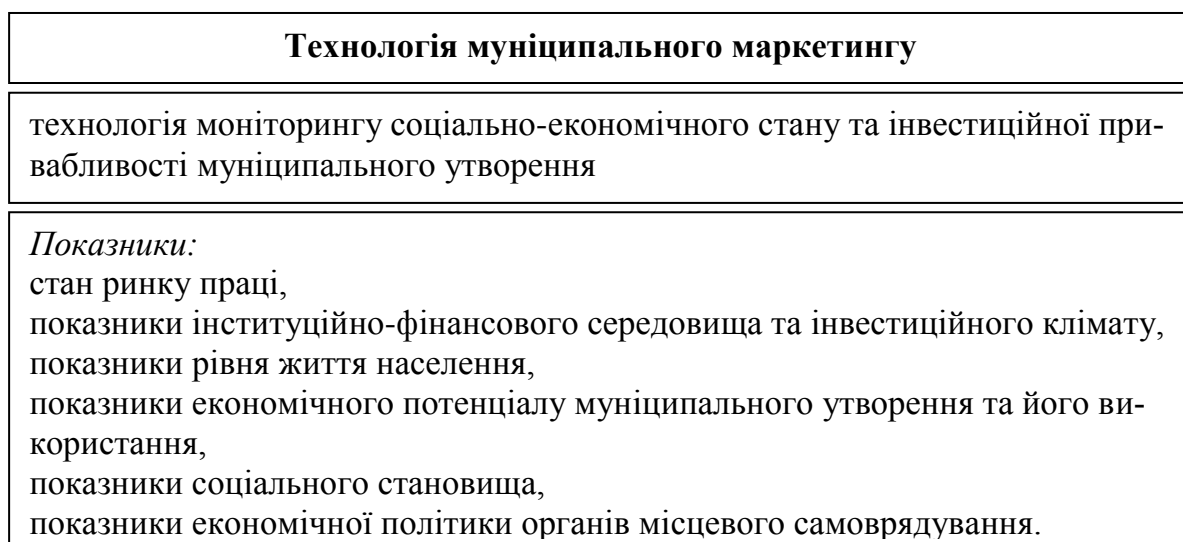


Рис. 10.4. Технологія муніципального маркетингу

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Для прийняття управлінських рішень органам місцевого самоврядування необхідна достовірна інформація. Дані про зовнішнє середовище, наявні ресурси, проблеми і завдання отримують за допомогою маркетингових досліджень.

При проведенні моніторингу інформаційне забезпечення повинно формуватися за рахунок двох блоків інформації:

1) *внутрішньої* (соціальний та економічний паспорт муніципального утворення, звітність підконтрольних організацій, муніципальні бази даних, опитування громадської думки);

2) *зовнішньої* (місцевий web-сайт, періодичні видання, довідники, інформація, що надходить від органів державної виконавчої влади).



Рис. 10.5. Проведення аналізу муніципальних ресурсів

Важливим завданням муніципального маркетингу є проведення ресурсного аналізу муніципального утворення. За допомогою проведення ресурсного аналізу можливо вирішити цілу низку проблем стратегічного муніципального управління та гарантувати реальність й досяжність цілей розвитку муніципального утворення.

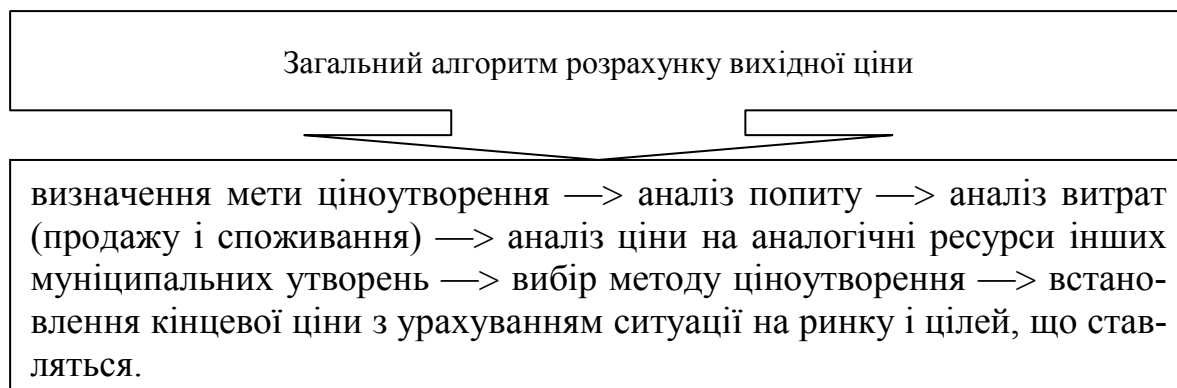


Рис. 10.6. Загальний алгоритм розрахунку вихідної ціни

Муніципальний маркетинг покликаний вирішувати низку проблем, серед яких, основне місце займає проблема муніципального ціноутворення. Формування ціни на муніципальні ресурси є основним інструментом конкурентної боротьби муніципальних утворень за отримання інвестицій. Питання ціноутворення є важливими і при розробці та реалізації муніципальних проектів. Існує загальний алгоритм розрахунку вихідної ціни.



Рис. 10.7. Фактори впливу на ціну

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Аналіз чинників, що впливають на вибір конкретної цінової політики можна поділити на дві основні групи: внутрішні або виробничі та зовнішні або ринкові.

Внутрішні чинники впливу на ціну є фактично даними бухгалтерського обліку та є індивідуальними для кожного виробника, в той час як зовнішні – є загальними для усіх і не залежать від виробника.

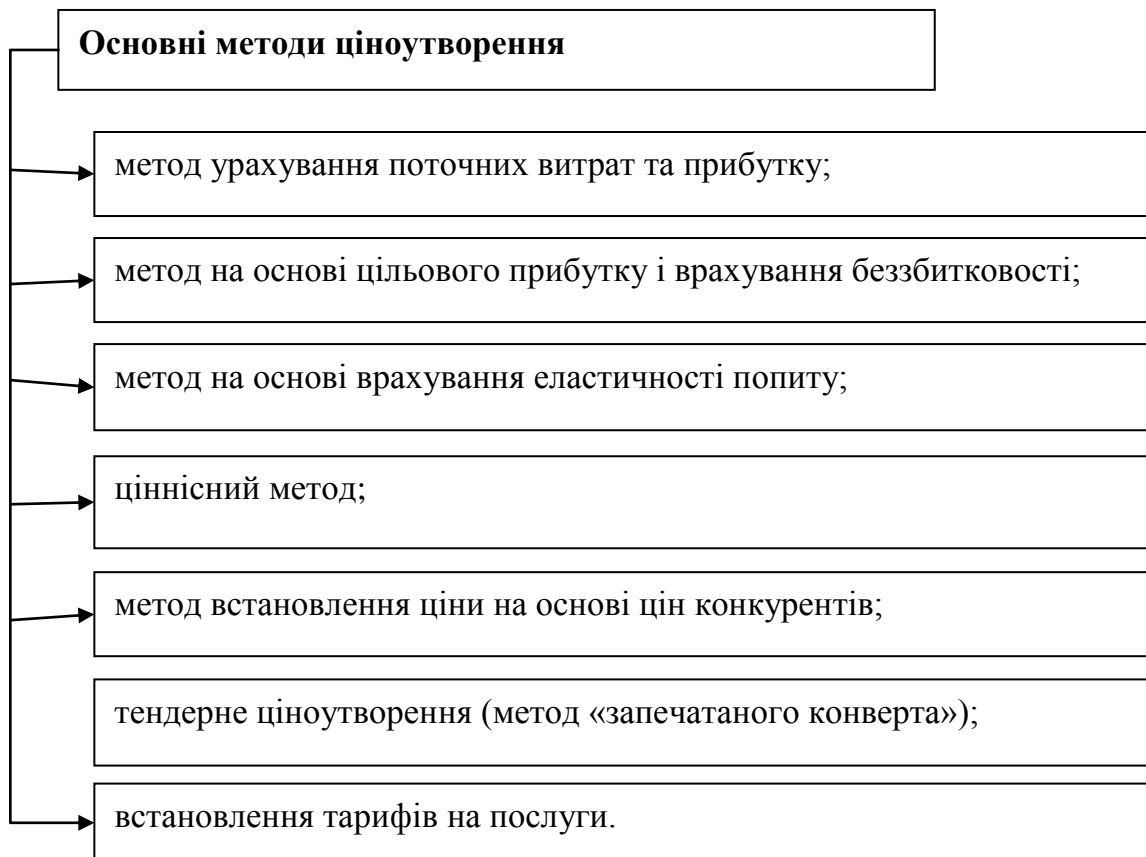


Рис. 10.8. Методи ціноутворення

Методи ціноутворення – це методи розрахунку ціни товару (послуги) з урахуванням витрат виробництва, середнього прибутку, а також з урахуванням попиту і пропозиції.

2. Маркетингові інструменти для забезпечення зв'язків органів місцевого самоврядування з громадськістю

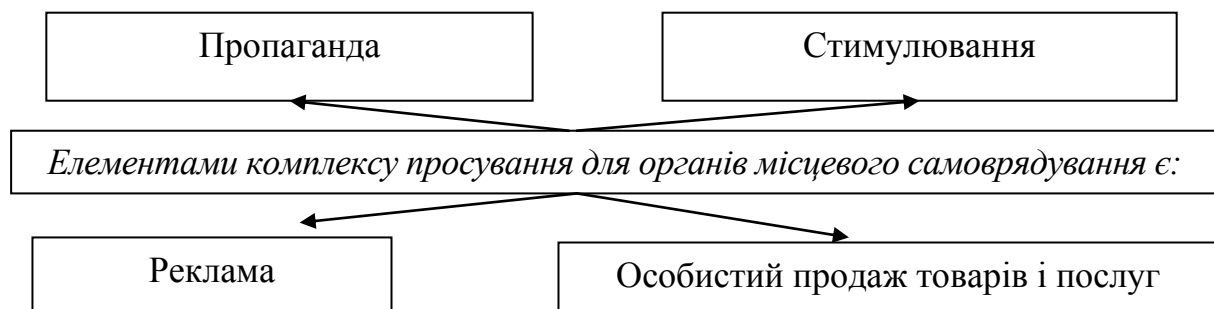


Рис. 10.8. Елементи комплексу просування для органів місцевого самоврядування

Елементами комплексу просування для органів місцевого самоврядування є:

1) *пропаганда* (може реалізовуватися через публікацію спеціальних статей у ЗМІ, інтерв'ю, проведення «гарячих ліній» керівниками органів МС за допомогою телефонного зв'язку, в тому числі в режимі прямої трансляції по місцевому радіо чи телебаченню);

2) *стимулювання* (проведення конкурсу на кращий проект розвитку території МУ, стимулятивне ціноутворення у процесі здавання в оренду комунальних нежитлових приміщень, використання пільгових коефіцієнтів при розрахунку місцевих податків і зборів);

3) *реклама* (розміщення соціальної реклами органи МС можуть купувати рекламний простір у місцевих ЗМІ, на радіостанціях, кабельному телебаченні, а також ефективно використовувати інформаційний простір МУ (зовнішні рекламні щити, стенди);

4) *особистий продаж товарів і послуг* (особисті зустрічі з підприємцями керівників органів МС, телефонні «гарячі лінії», звітні зустрічі з жителями муніципального утворення).

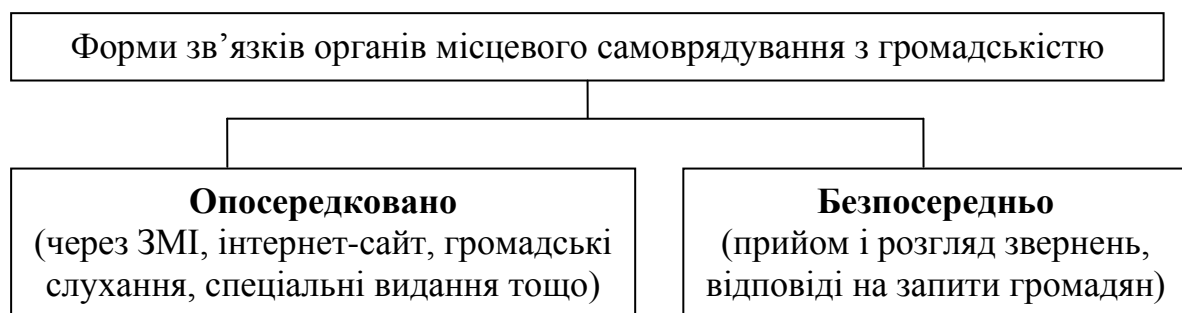


Рис. 10.9. Форми зв'язків органів місцевого самоврядування з громадськістю

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Виконання поставлених перед органами місцевого самоврядування завдань у сфері зв'язків з громадськістю здійснюється у двох формах. Через такі структурні підрозділи: прес-службу та відділ звернень і контролю.

Таблиця 10.1

**Доведення інформації до населення
органами місцевого самоврядування**

Інформація, що надається	Форма та періодичність надання інформації
I. Інформування населення	
1. Постійна інформація: – структура органів МС, їх функції, адреси, телефони, години прийому; – громадські організації на території МУ, функції, адреси, телефони; – підприємства й установи охорони здоров'я, освіти, культури, спорту, ЖКГ, адреси, телефони, розпорядок роботи	– вуличні та внутрішні стенди органів МС; – внутрішні стенди громадських, житлово-комунальних організацій; – видання та розповсюдження інформаційно-довідкових матеріалів.
2. Періодична інформація: – звітні дані про роботу органів МС та підвідомчих організацій; – інформація про заходи, що плануються	– зустрічі з населенням органів МС (не рідше одного разу на півріччя); – прес-конференції (один раз на квартал); – «прямі лінії» керівників органів МС (щотижня); – виступи керівників органів МС на радіо та телебаченні (щоквартально); – надання інформації ЗМІ (щодня); – використання постійних стендів громадських і житлових організацій (щомісячне поновлення інформації)
3. Оперативна інформація: – про свята та заходи культури, відпочинку й спорту; – про проведення «прямих ліній»; – графік прийому населення; – інша інформація	– радіоповідомлення; – оголошення в місцевих газетах; на стендах органів МС; на зупинках; на дверях під'їздів та через поштові скриньки; на дошках оголошень підприємств; в освітніх та громадсько-культурних установах; у вітринах магазинів; – оповіщення через громадські організації
4. Інформація про діяльність органів МС та відображення життя МУ	Муніципальна газета (два рази на місяць); соціологічні та маркетингові дослідження (щорічно); громадські слухання

Закінчення табл. 10.1

П. Отримання зворотного зв'язку від населення	<ul style="list-style-type: none">– усні, письмові та телефонні звернення громадян (у т. ч. через редакцію газети);– зустрічі в закладах соціального захисту;– прийом керівниками органів МС (щотижня);– прийом населення депутатами;– «прямі лінії» по телефону (щотижня);– виступи на радіо та телебаченні (не рідше одного разу на квартал);– соціологічні моніторинги (щорічно)
--	---

Доведення органами місцевого самоврядування інформації до населення дає їм змогу реалізувати комунікативну політику місцевої влади.

Тема 11.

Проектний менеджмент

1. Муніципальний проект

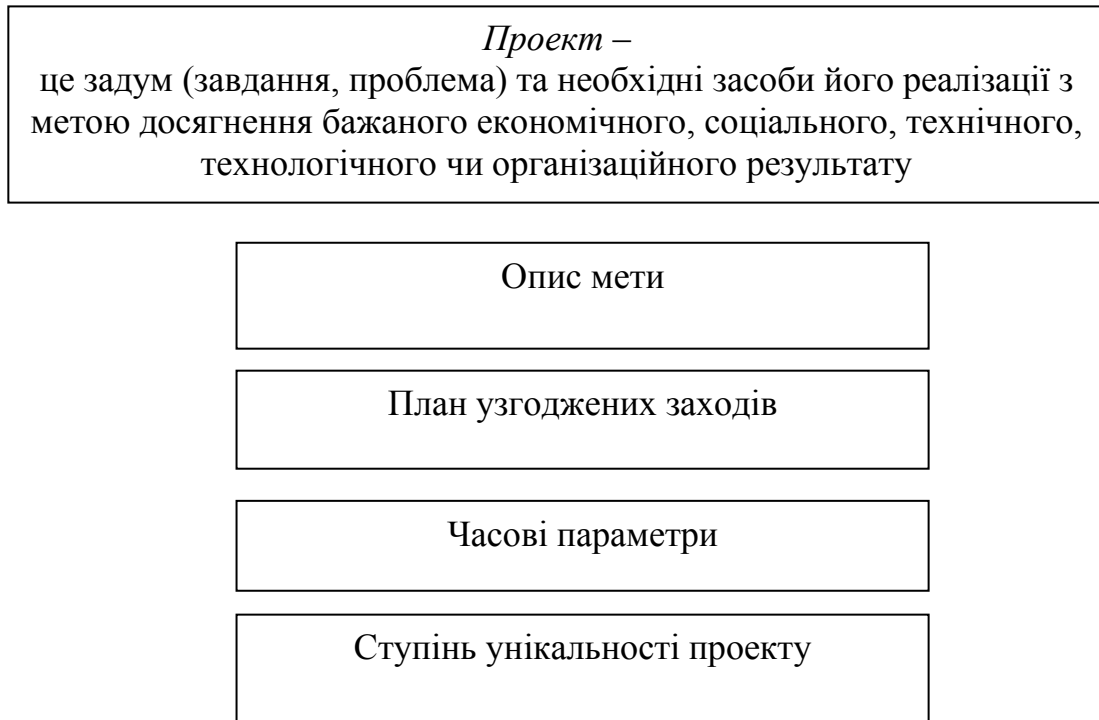


Рис. 11.1. Поняття та складові проекту

У широкому розумінні *проект* – це сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), націлених на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів.

Однак будь-який проект обов'язково має такі складові.

Опис мети (потреби, проблеми, можливості). Визначення користувачів результатів та наслідків. Спосіб контролю та оцінки досягнення мети. Особа, яка несе відповідальність за все це.

План узгоджених заходів, засобів, ресурсів, що потребують чіткої координації у процесі реалізації проекту.

Часові параметри: терміни початку й завершення проекту. Проект вважається завершеним, коли досягнута його основна мета.

Ступінь унікальності проекту. Кожний проект має відмінні риси. Не існує ідентичних проектів, навіть якщо вони передбачають виконання однакових дій. Тому для ідентифікації та промоції особливе значення має назва проекту.

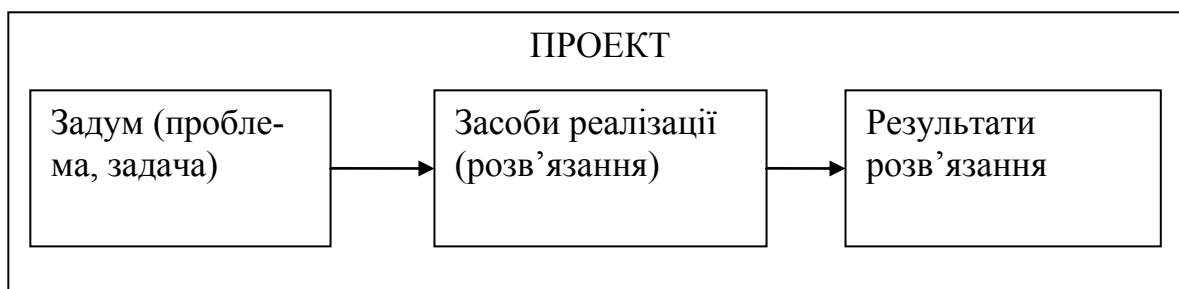


Рис. 11.2. Основні елементи проекту

Поняття «проект» у різних моделях і стандартах трактується з різних позицій. Наприклад, у процесної моделі (*ISO 9000, 10006*) проект розглядається як процес у рамках організаційно-діяльничої моделі (*ICB IPMA*) «проект» визначається як поняття «підприємство», «зусилля» й «діяльність».

У сучасному розумінні *проект* – це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, соціального, технічного, технологічного чи організаційного результату. Основні елементи проекту представлені на рис.

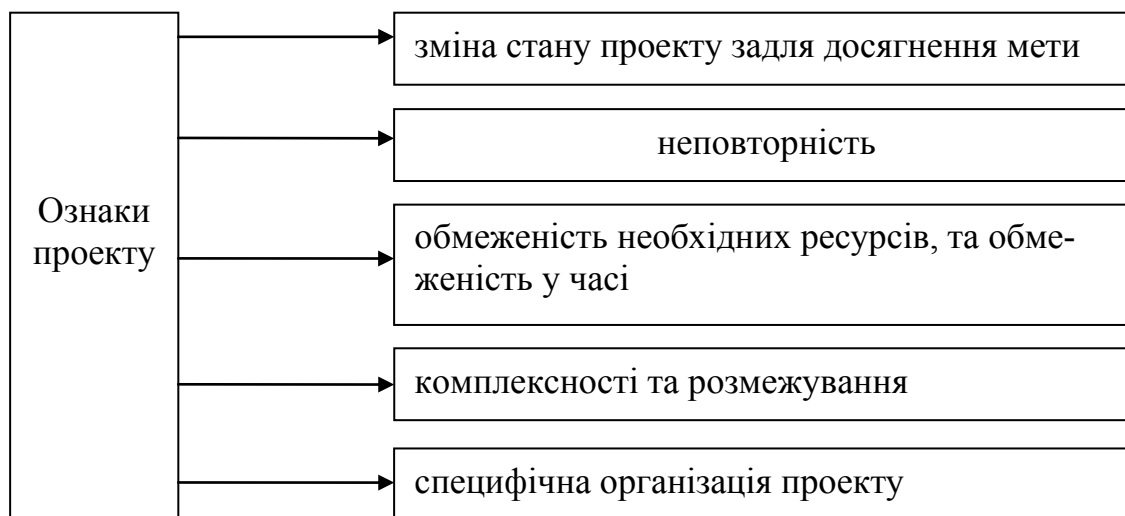


Рис. 11.3. Ознаки проекту

Проекти можуть бути: науковими, технічними, комерційними, виробничими, фінансовими тощо.

Але кожний конкретний проект визначають такі чинники, як: складність, терміни реалізації, масштаб, вимоги до якості тощо. Тобто кожен проект має ряд лише йому властивих ознак, наявність яких допоможе здійснити ефективну реалізацію проекту.

Види проектів

Класифікаційна ознака	Види проектів
Мета й характер діяльності	комерційні, некомерційні
Характер та сфера діяльності	промислові, організаційні, економічні, соціальні, дослідницькі
Масштаб та розмір проекту	великі, середні, малі
Ступінь складності	прості, складні, дуже складні
Склад і структура проекту	монопроекти, мультипроекти, мегапроекти
Рівень альтернативності	взаємовиключні, альтернативні по капіталу, незалежні, взаємовпливаючі, взаємодоповнюючі
Тривалість проекту	короткострокові, середньострокові, довгострокові

Розмаїття проектів надзвичайно велике. Для зручності аналізу і управління проектами вони можуть класифікуватися за різними підставами.

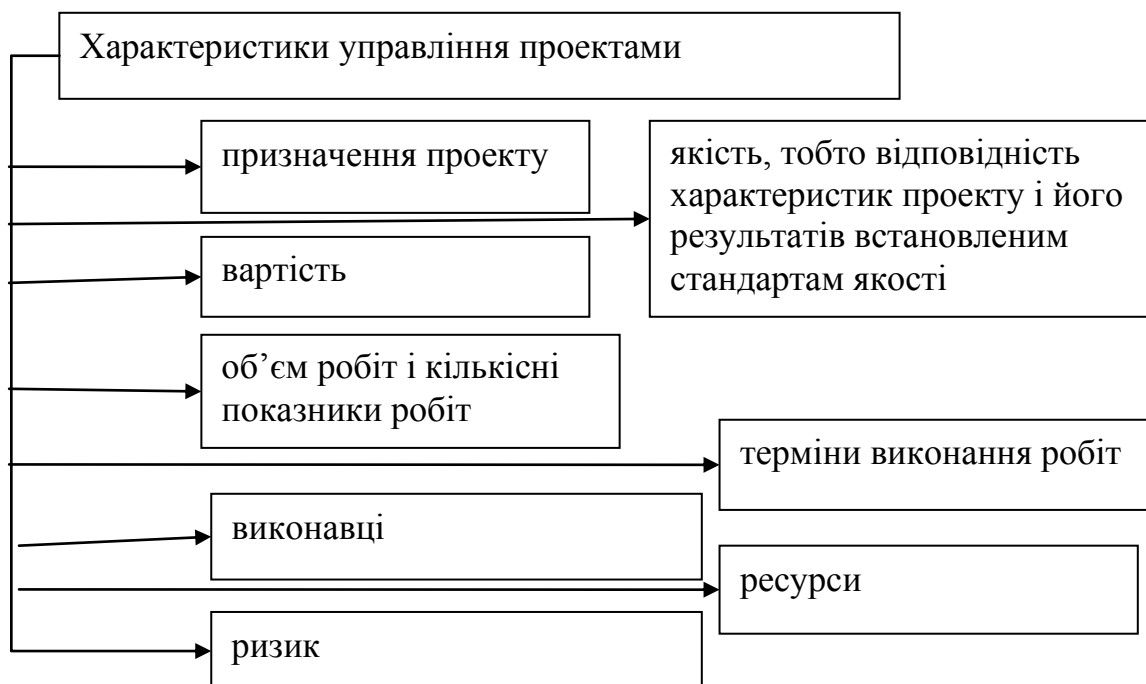


Рис. 11.4. Управління проектами та його характеристики

Управління проектом (УП) або Project Management (PM) – це наука і мистецтво керівництва людськими і матеріальними ресурсами протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування сучасних методів і техніки для досягнення визначених у проекті результатів за складом і об'ємом робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенням учасників проекту. *Управління проектом* – це процес управління командою і ресурсами проекту за до-

помогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети.

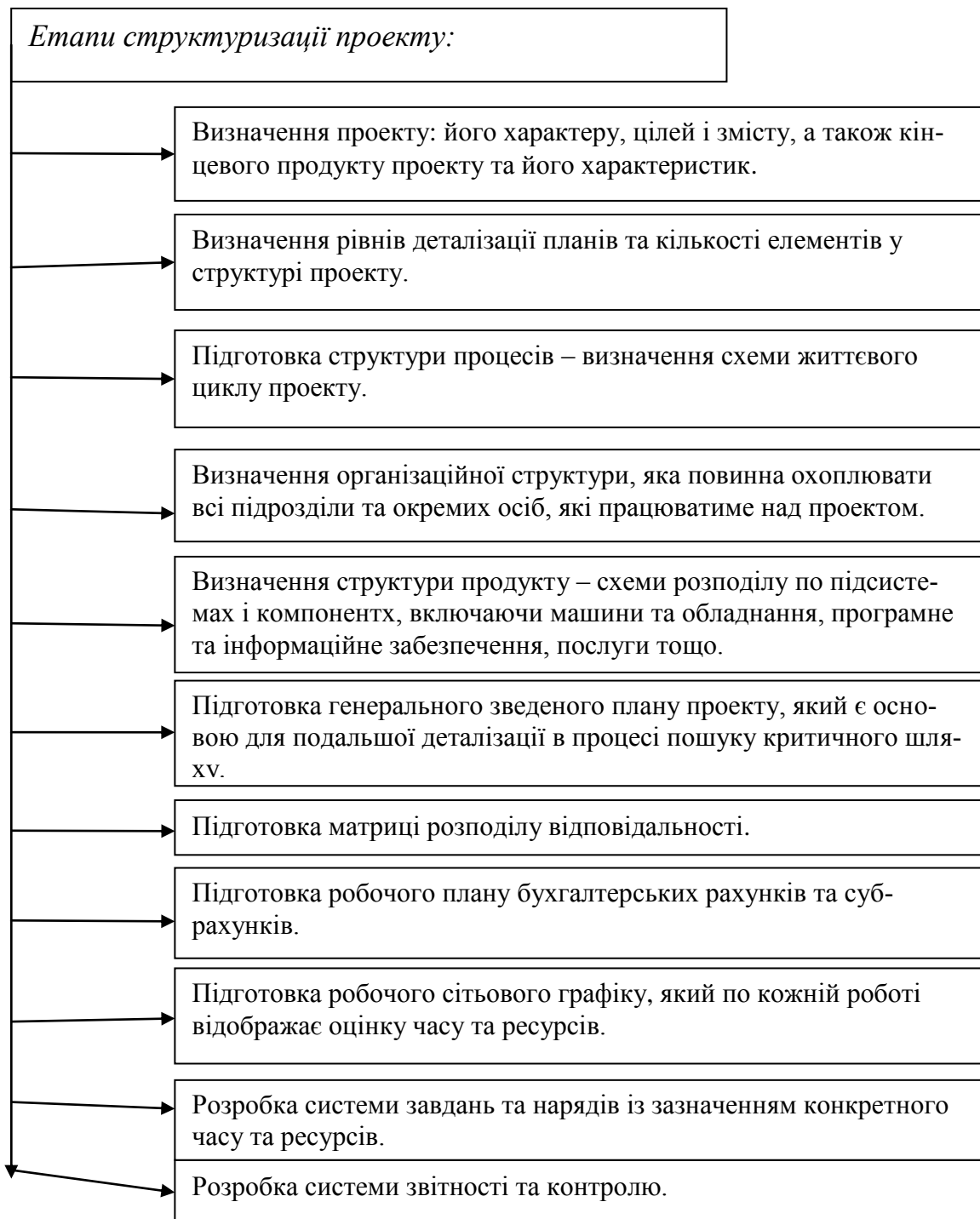


Рис. 11.5. Структуризація проекту та його етапи

Основи структуризації було закладено на початку 60-х років запровадженням WBS у міністерстві оборони США.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

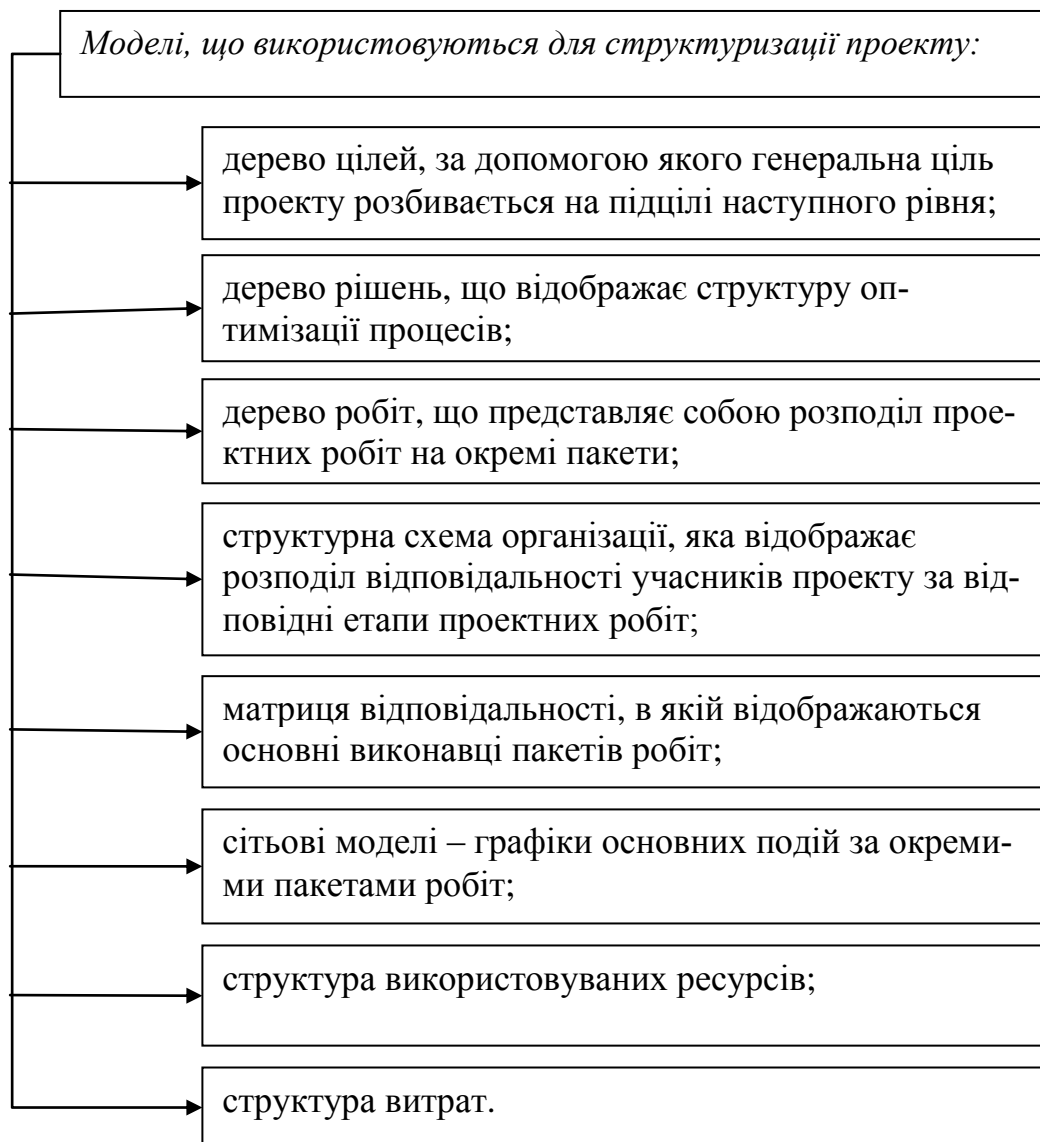


Рис. 11.6. Моделі структуризації проекту

Структуризація проекту – це один із інструментів організації проекту, який передбачає визначення кола робіт, що їх необхідно виконати, відповідальних за ці роботи; виконання основних кроків для створення організації проекту, розподіл основних завдань між виконавцями, встановлення комунікаційних зв'язків.

Структуризація дає змогу навіть дуже великим і складним проектам бути добре керованими, спланованими і контрольованими та має використовуватися на ранніх стадіях їхнього життєвого циклу.

2. Управління муніципальним проектом на різних стадіях його життєвого циклу

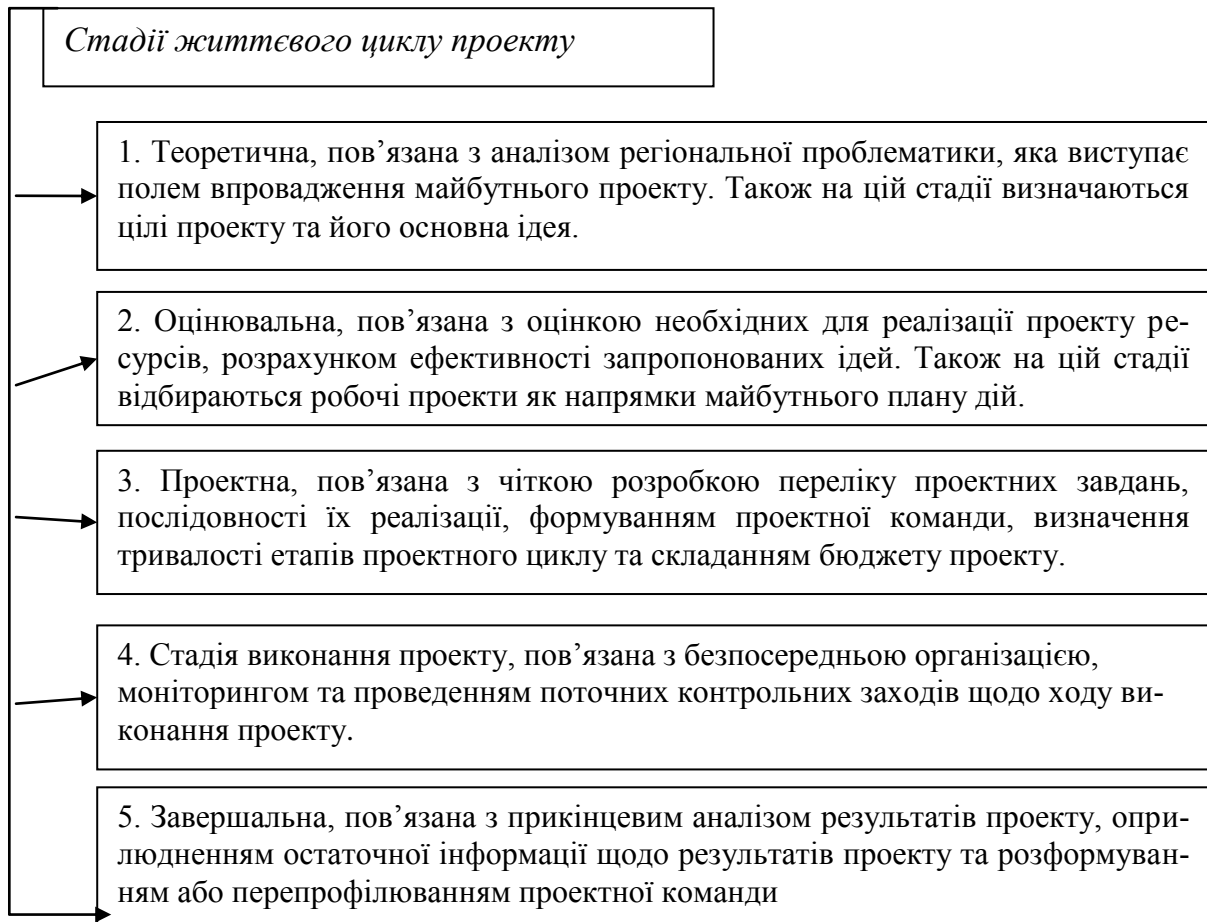


Рис. 11.7. Стадії життєвого циклу проекту

Управління проектом (англ. Project Management) – у широкому розумінні це професійно-творча діяльність, заснована на використанні сучасних наукових знань, досвіду, методів, засобів і технологій, до робіт проекту для задоволення вимог, що пред'являються до проекту, і очікувань учасників проекту, що орієнтована на отримання ефективних результатів діяльності шляхом успішного здійснення проекту як ціленаправлених змін.

Життєвий цикл будь-якого проекту, в тому числі муніципального характеру, проходить у своєму розвитку декілька стадій.

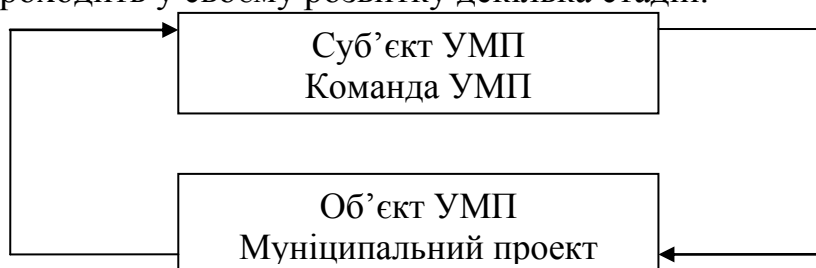


Рис. 11.8. Кібернетична схема управління муніципальним проектом

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Систему управління муніципальним проектом можна представити як кібернетичну систему, що складається з об'єкта управління (проекту) та суб'єкта управління (команди управління проектом), пов'язаних прямим та зворотнім зв'язком, за рахунок яких і здійснюється управління.



Рис. 11.9. Функції управління муніципальними проектами

Управління часом включає визначення робіт по проекту, їх тривалості, дат початку і закінчення, найважливіших подій, мінімізацію (оптимізацію) головних резервів, контроль за виконанням проекту, прогнозування термінів робіт, етапів і проекту в цілому, прийняття рішень по ліквідації небажаних часових відхилень. Тому що невиконання термінів виконання проектних робіт може призвести до виникнення небажаних соціально-політичних наслідків. Таким чином, часові обмеження, що накладаються на реалізацію муніципального проекту насамперед залежать від гостроти муніципальних проблем, на розв'язання яких він безпосередньо спрямований.

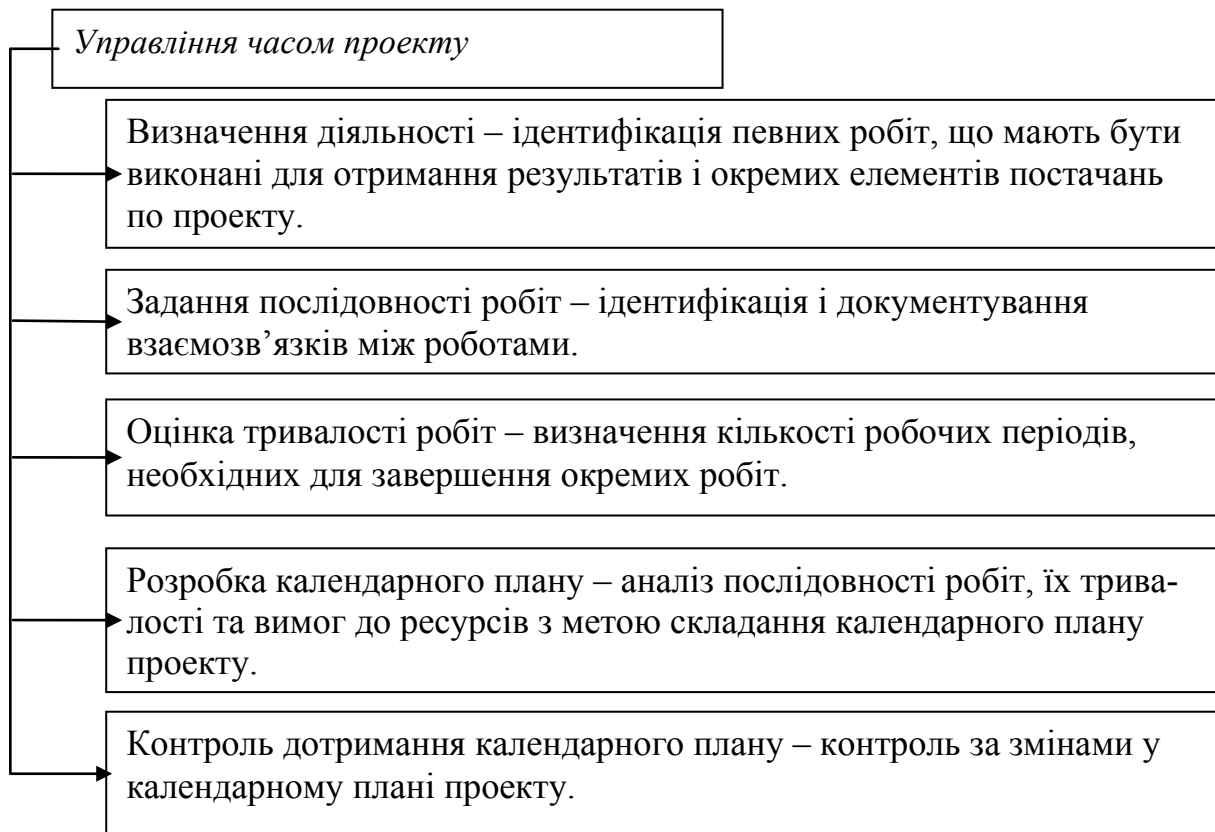


Рис. 11.10. Управління часом проекту

Управління часом включає визначення робіт по проекту, їх тривалості, дат початку і закінчення, найважливіших подій, мінімізацію (оптимізацію) головних резервів, контроль за виконанням проекту, прогнозування термінів робіт, етапів і проекту в цілому, прийняття рішень по ліквідації небажаних часових відхилень. Тому що невиконання термінів виконання проектних робіт може призвести до виникнення небажаних соціально-політичних наслідків. Таким чином, часові обмеження, що накладаються на реалізацію муніципального проекту насамперед залежать від гостроти муніципальних проблем, на розв'язання яких він безпосередньо спрямований.

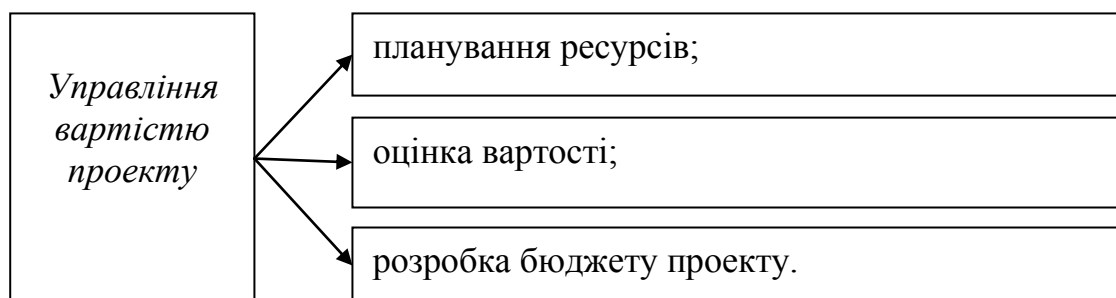


Рис. 11.11. Управління вартістю проекту

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Функції управління вартістю включають планування ресурсів, попередню оцінку витрат, пов'язаних з проектом, визначення кошторису, грошових потоків, прогнозування прибутків та збитків, контроль витрат та надходження коштів та прийняття рішень у випадку перевищення витрат над фінансовими планами.

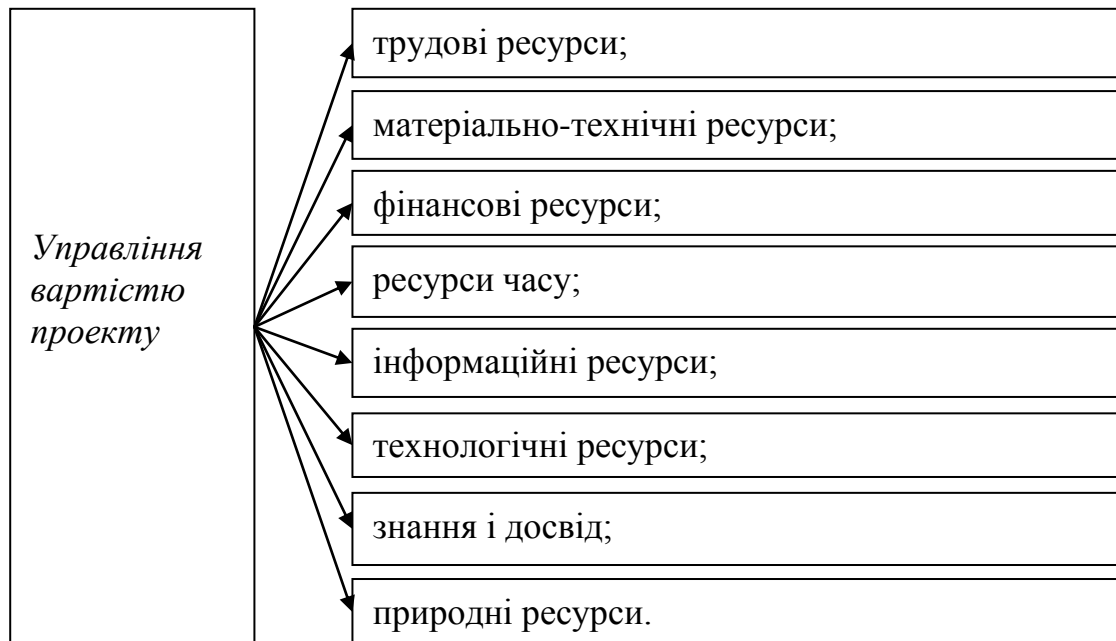


Рис. 11.12. Проектні ресурси

Проектні ресурси (фінанси, час, матеріально-технічне забезпечення проекту) завжди обмежені. Але під час реалізації муніципального проекту процес управління ресурсами має особливе значення, тому що використання всіх видів ресурсів, якими володіє й може управляти територіальна громада (наприклад, землею, надрами, інтелектуальним потенціалом, інвестиційною привабливістю території тощо), дає можливість органу управління найбільш ефективно застосовувати існуючий місцевий потенціал для досягнення очікуваного результату.

Таблиця 11.2

Зведений бюджет проекту

Статті видатків	Порядок розрахунку розміру статті		Загальна сума за статтями бюджету	Фонд конкурсу	Власний внесок Вашої організації (у грошовому еквіваленті)	Інші джерела (обов'язкове подання документів, що підтверджують фінансування)
	Кількість	Ціна за одиницю				
РАЗОМ:						

Бюджет муніципального проекту складається з фінансових ресурсів органу управління містом (місцевий бюджет) та залучених коштів (інвестиції, спонсорські, благодійні кошти, кошти підприємств території тощо).

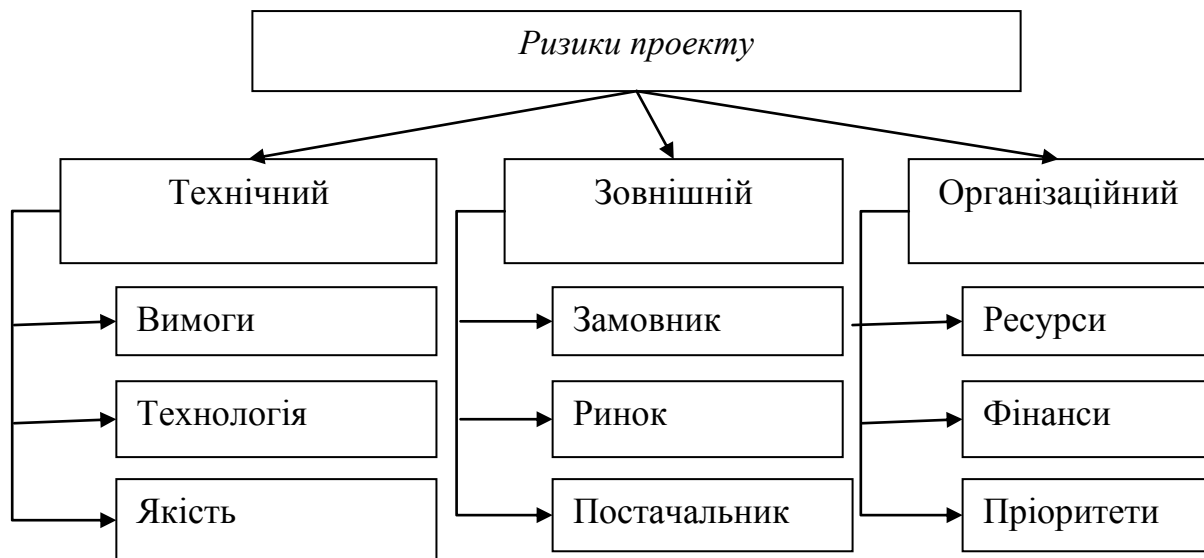


Рис. 11.13. Ієрархічна структура ризиків проекту

Управління ризиком – це мистецтво та формальні методи прогнозування, аналізу, оцінки, попередження виникнення ризикових ситуацій, прийняття заходів по зниженню ризиків протягом життєвого циклу проекту. Керівник будь-якого муніципального проекту повинен враховувати ризики, пов'язані з внутрішнім та близьким зовнішнім оточенням проекту (наприклад, коливання ринкової кон'юнктури, цін, виробничо-технологічні ризики, помилки в проектно-кошторисній документації, недостатня кваліфікація спеціалістів, затримки поставок, інші форс-мажорні обставини то-

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

що). Також важливе значення мають ризики, пов'язані з нестабільністю нормативно-правової та законодавчої бази, умов інвестування, макроекономічною ситуацією у країні, зміною політики як на державному рівні, так і на місцевому, змінами в керівному складі органу управління містом, зумовленими виборами, реструктуризацією, реформуванням та ін.



Рис. 11.14. Управління якістю проекту

Управління якістю необхідне протягом всього життєвого циклу проекту і включає проектні, організаційні та управлінські рішення направлені на забезпечення якості робіт по проекту, а також продукції проекту.

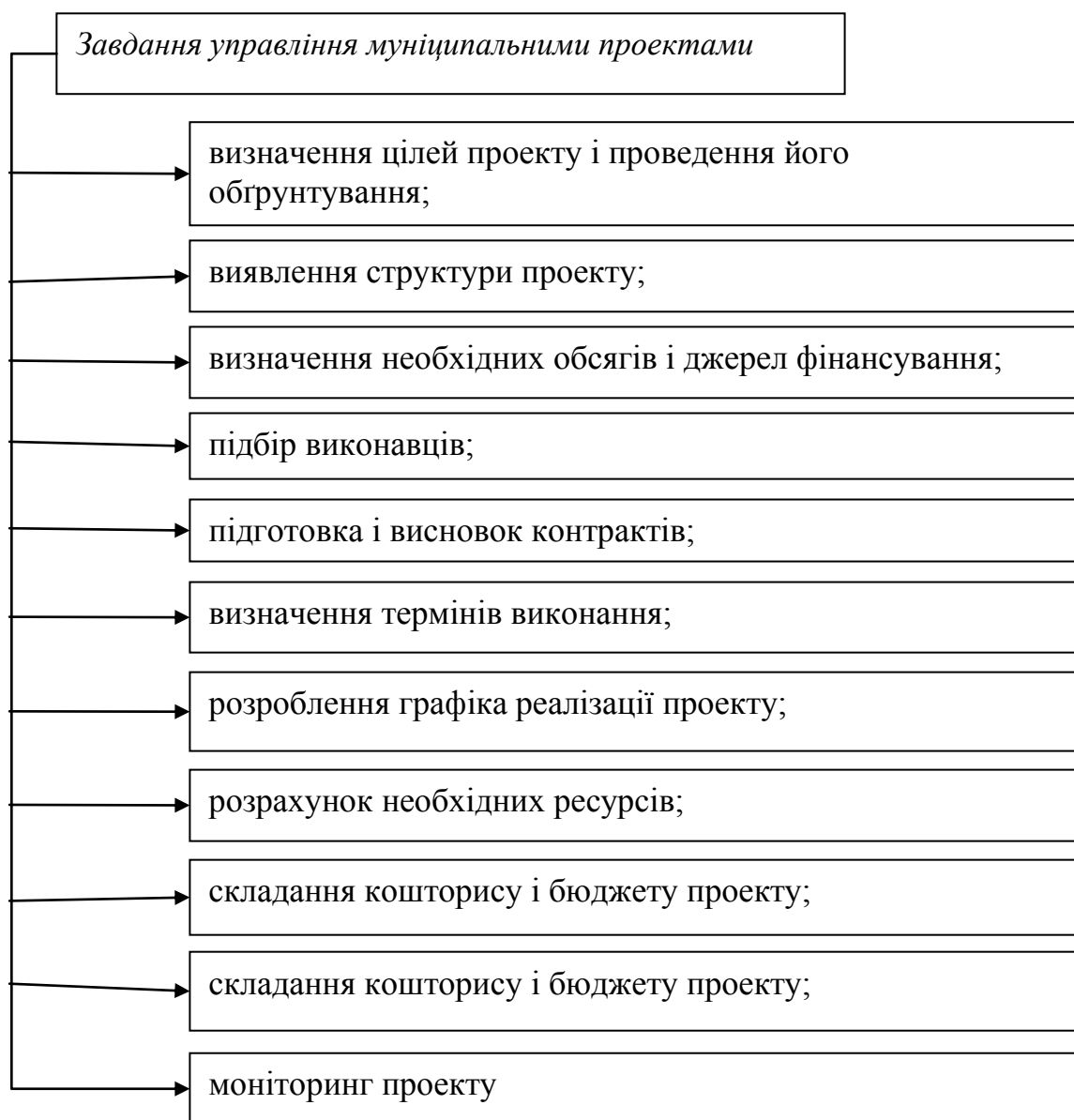


Рис. 11.15. Завдання управління муніципальними проектами

Сутність методології *управління муніципальними проектами* – це зосередження прав і відповідальності за досягнення цілей муніципального проекту в однієї людини або невеликої групи.

Керівник муніципального проекту – це людина, що забезпечує реалізацію муніципального проекту, реалізуючи ключові функції з управління ним.

3. Алгоритм проведення тендера муніципальних проектів



Рис. 11.16. Тендер: поняття та види

Тендер – конкурсна форма проведення підрядних торгів; змагання представлених претендентами оферт (тендерних пропозицій) відповідно до критеріїв, що містяться в тендерній документації.

Перевагами тендера (торгів) порівняно з прямими двосторонніми контрактами є створення умов конкуренції при розміщенні замовлень на виконання робіт, послуг; поставку необхідних ресурсів у визначені терміни та відповідної якості; можливість залучення декількох постачальників та підрядників.

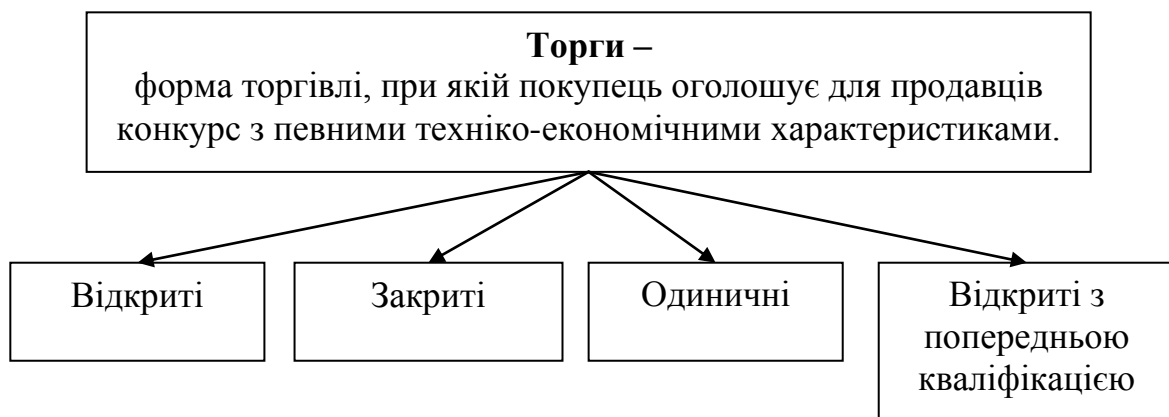


Рис. 11.17. Торги: поняття та види

Для організації торгів створюють тендерні комітети. Це дає можливість замовнику зробити більш раціональний вибір пропозицій з точки зору як цін, так і інших комерційних та технічних умов.



Рис. 11.18. Учасники торгів

Учасник торгів – особа, що має право брати участь у торгах, їх підготовці, проведенні та затвердженні результатів торгів.

Основними учасниками торгів є:

замовник – особа, для якої виконується проект;

претендент (особа, організація, фірма, консорціум тощо, під чийм ім'ям подана заявка на участь у торгах);

оферент (претендент, що надіслав тендерну пропозицію (оферту), підкріплену банківською гарантією);

організатор торгів – особа, якій замовник доручає проведення торгів;

тендерний комітет – постійний або тимчасовий орган, створений замовником або організатором торгів для підготовки тендерної документації, об'яв, та оцінки оферт з метою вибору найбільш конкурентоспроможної оферти.

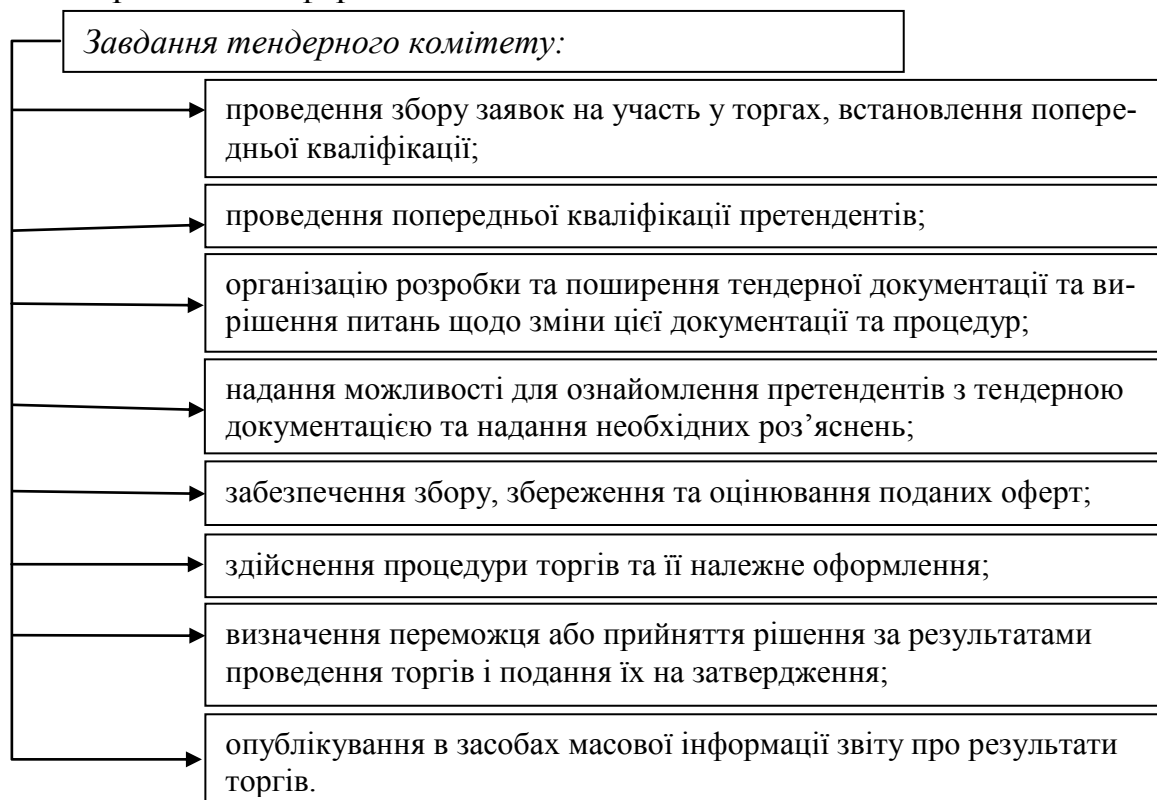


Рис. 11.19. Завдання тендерного комітету

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Тендерний комітет може самостійно розробляти та встановлювати регламент своєї роботи й затверджувати регламенти робіт своїх підрозділів.

У цілому, *тендерний комітет* для підготовки та проведення торгів, формується замовником (або організатором торгів) при залученні власних фахівців, окремих представників науково-дослідних, проектних, інженерно-консультаційних та інших установ і організацій, кваліфікованих консультантів та експертів відповідно до укладених з ними договорів, які відповідають чинним вимогам вітчизняного законодавства.

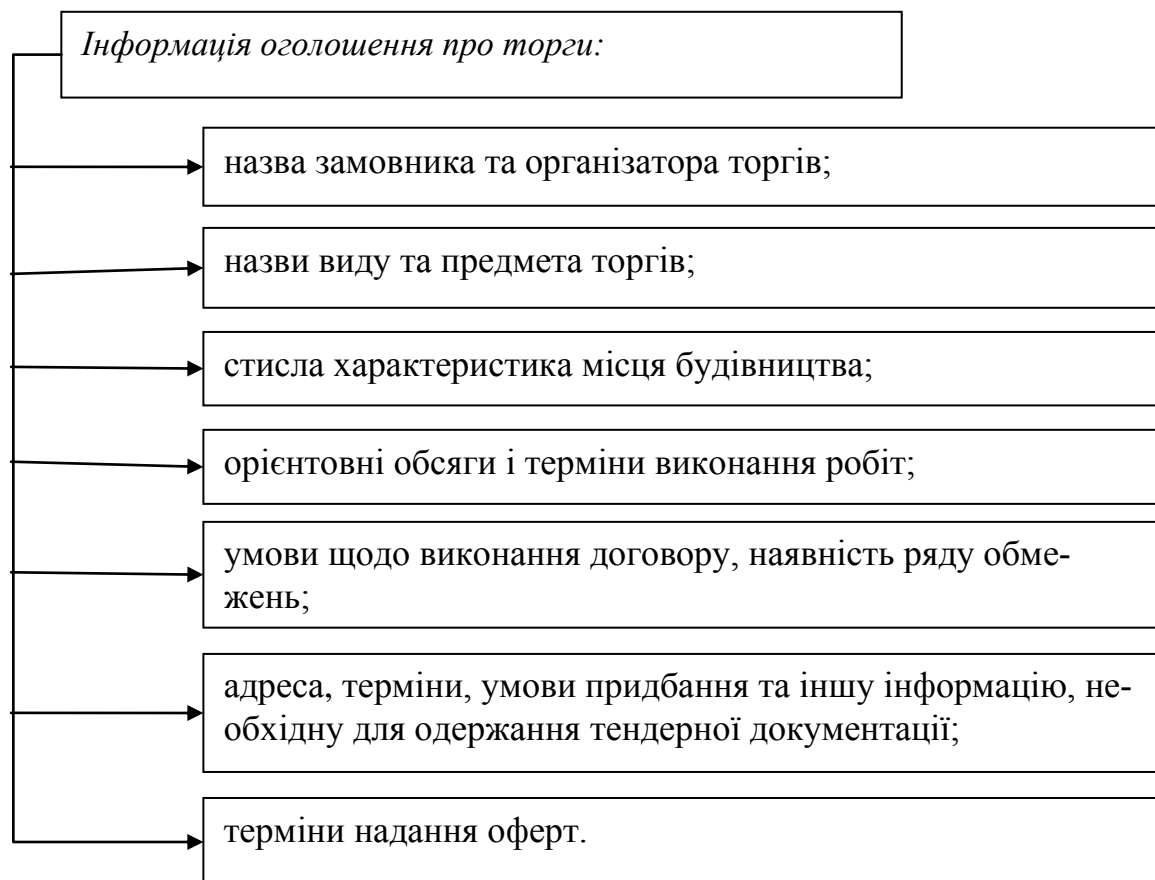


Рис. 11.20. Складові оголошення про торги

Організатор торгів або, з його доручення, тендерний комітет підготує і публікує *оголошення про торги*.

Оголошення щодо торгів повинно бути сформоване за два-шість місяців до терміну подання оферт.

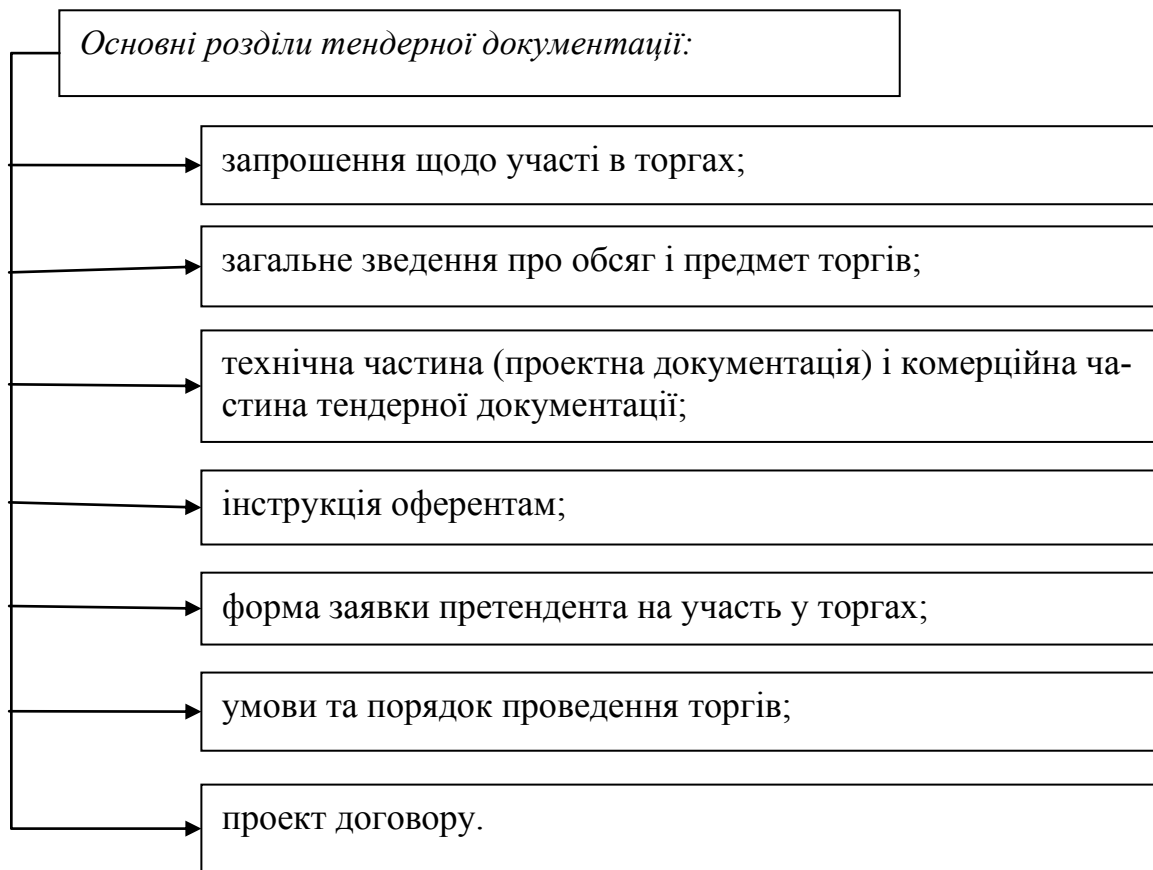


Рис. 11.21. Тендерна документація

Тендерна документація – документація, що готується замовником та передається учасникам для підготовки ними тендерних пропозицій щодо предмету закупівлі, визначеного замовником.

Тендерний комітет має право визначати конкретний склад, порядок та інші умови щодо підготовки тендерної документації відповідно до доручень замовника або організаторів торгів. Тендерна документація може поширюватися за визначену комітетом плату, крім цього, тендерним комітетом встановлюється і валюта платежу.

Тендерна документація повинна бути оформлена належним чином і в такому вигляді, щоб усі учасники тендеру однаковою мірою розуміли ту інформацію, яку в ній розміщено. Кінцевий склад, порядок, форма надання інформації, як і інші умови підготовки тендерної документації можуть уточнюватися тендерним комітетом за дорученням замовника або організатора торгів.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

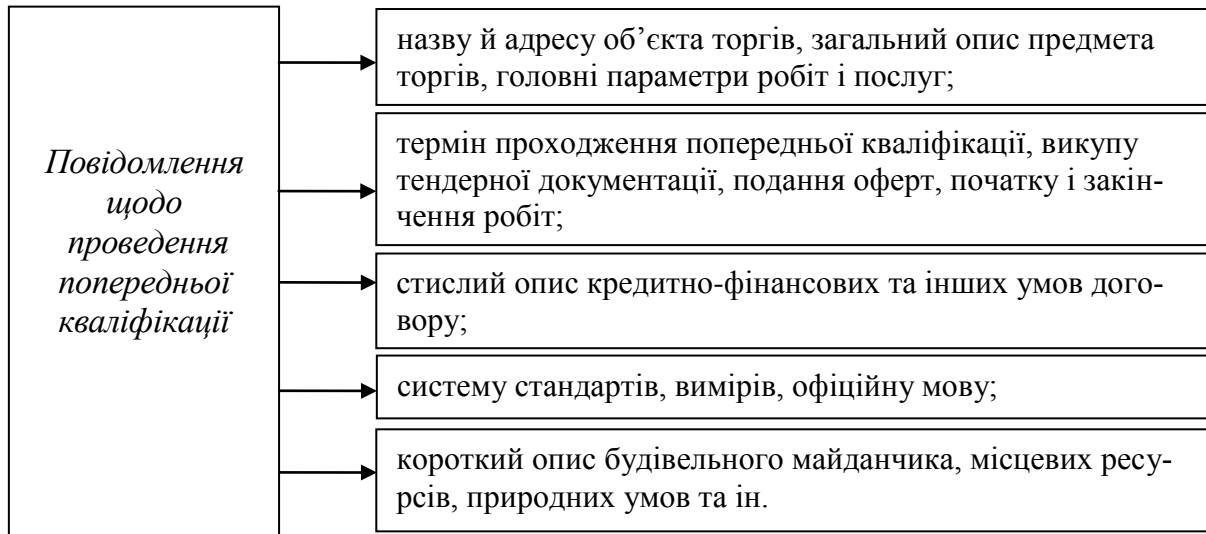


Рис. 11.22. Попередня кваліфікація

Попередня кваліфікація проводиться у випадку прийняття замовником рішення щодо проведення торгів з попередньою кваліфікацією претендентів.

Можливість проведення попередньої кваліфікації забезпечує певні гарантії щодо добору можливих претендентів за умов переходу до ринкової економіки. При цьому як претенденти можуть розглядатися: окрема організація, фірма або консорціум, під чийм ім'ям подана заявка.

Тендерний комітет також є робочим органом, який здійснює процедуру попередньої кваліфікації.

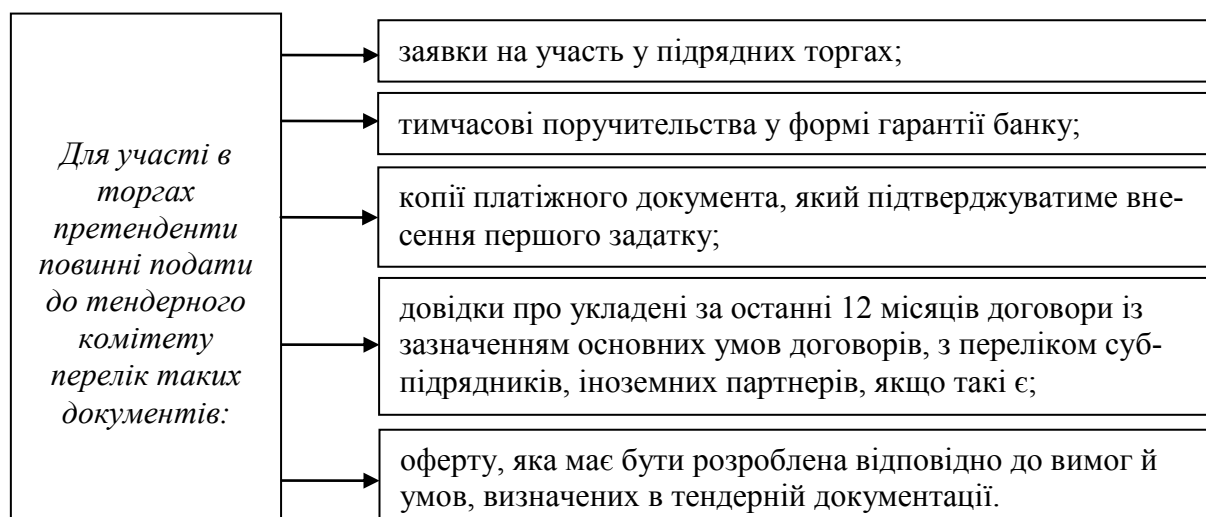


Рис. 11.23. Перелік документів, необхідних для участі у торгах

Оферта (тендерна пропозиція) – письмова пропозиція продавця або покупця про укладання договору. Оферта містить усі основні умови май-

бутньої угоди: найменування товару, кількість, якість, ціну, умови поставки, строк поставки, умови платежу, характер тари й упакування. Розрізняють два види оферти: тверда й вільна.

Оферту, зазвичай, оформляють у двох конвертах – зовнішньому та внутрішньому. У зовнішньому конверті подають заявку на участь у торгах, копію платіжного документа, який підтверджує внесення першого задатку. У внутрішньому конверті подаються пропозиції претендента-оферента та банківські гарантії.

Оферта готується та подається до тендерного комітету відповідно до вимог та умов, які визначені у тендерній документації.

Таблиця 11.3

Показники для оцінювання технічної та комерційної частин оферти

До системи показників для оцінки технічної частини оферт можуть входити:	До системи показників для оцінки технічної частини оферт можуть входити:
показники, що характеризують тимчасові параметри виконання зобов'язань оферента;	показники, що характеризують тимчасові параметри виконання зобов'язань оферента;
показники якості продукції або послуг, наданих оферентом;	показники якості продукції або послуг, наданих оферентом;
показники, що відображають організацію виконання оферентом робіт, дотримання вимог безпеки, охорони здоров'я працівників і охорони навколишнього середовища;	показники, що відображають організацію виконання оферентом робіт, дотримання вимог безпеки, охорони здоров'я працівників і охорони навколишнього середовища;
показники, що характеризують рівень організації оферентом управління процесами підготовки і реалізації проектування, будівництва або виконання комплексів робіт, рівень кваліфікації робітників і адміністративно-управлінського персоналу;	
показники, що відображають технічний рівень засобів виробництва, які використовує оферент;	
показники міри використання місцевих ресурсів іноземними підрядчиками;	
показники, що характеризують технічні та майнові гарантії, що представляються оферентом;	
інші показники технічної частини оферт, обумовлені замовником для кожного конкретного випадку.	

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Аналіз та оцінка конкурсних пропозицій здійснюється тендерним комітетом або експертними групами, які можуть бути залучені додатково на термін, встановлений тендерним комітетом.

Таблиця 11.4

Завершення торгів

Тендерний комітет може оголосити торги такими, що не відбулися, якщо:	Замовник при розгляді протоколу про результати торгів може прийняти рішення:
до моменту закінчення терміну закриття торгів не надійшло жодної оферти;	щодо проведення повторних торгів;
усі подані оферти не містять банківських гарантій.	щодо затвердження переможця торгів і запрошення його на підписання протоколу про наміри після укладення підрядного договору;
	щодо затвердження переможця торгів і запрошення його на процедуру підготовки й укладання договору.

Оферент, що виграв торги, зобов'язаний внести другий задаток на розрахунковий рахунок замовника в термін, установлений тендерним комітетом; у протилежному разі організатор торгів може скасувати присудження замовлення даному переможцеві.

Після внесення другого задатку переможець торгів укладає із замовником договір на умовах, що передбачені в тендерній документації й оферті переможця торгів.

Останній етап проведення торгів, закінчується підписанням договору або контракту (в письмовій формі відповідно до положень Цивільного кодексу України і Господарського кодексу України з урахуванням особливостей, визначених Законом № 2289-VI) з тією установою, яка виграла торги. Умови договору, який укладається за результатами торгів, практично нічим не відрізняється від умов звичайного договору. Однак, за необхідності, такий договір може містити певні специфічні умови.

Тема 12. Ризик-менеджмент та антикризове управління на місцевому рівні

1. Поняття ризику та невизначеності. Класифікація проектних ризиків

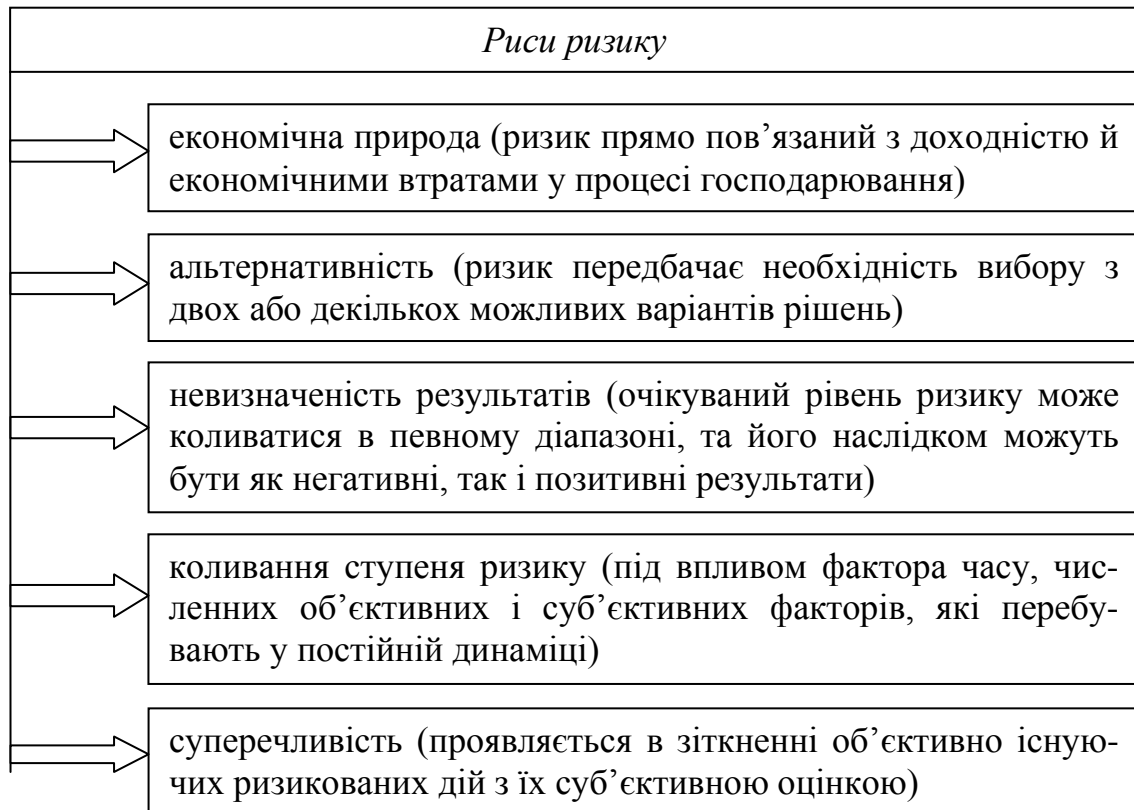


Рис. 12.1. Риси ризику

У сучасному тлумачному словнику української мови під терміном «ризик» розуміють «усвідомлену можливість небезпеки, а також ініціативний вчинок за сподіванням на успіх чи можливість збитків у разі невдачі в якійсь справі». Тобто «ризик» – це небезпека, збиток, загрози, невизначеність, яка призводить до того, що уникнути ризику неможливо. Тому чим більша невизначеність під час прийняття рішення, тим більший ступінь ризику.

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

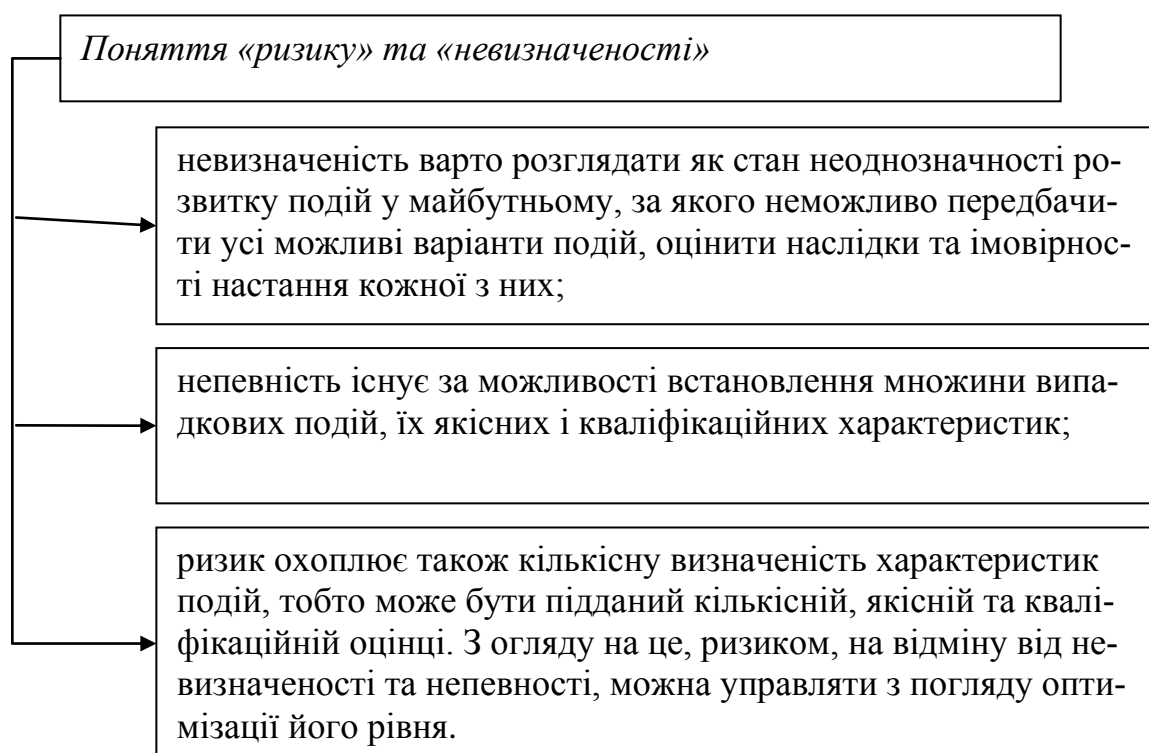


Рис. 12.2. Поняття «ризик» та «невизначеності»

Деякі автори поняття «ризик» і «невизначеність» ототожнюють, але ми погоджуємось із Д. Наумовим, який розмежовує дані поняття. Різниця між ризиком та невизначеністю полягає в тому, що особа, яка приймає рішення, має різноманітні уявлення про ймовірність очікуваних подій. Тому ризик присутній тоді, коли, на основі досвіду, набутого в попередній період, можемо визначити ймовірність. А невизначеність присутня тоді, коли відбувається суб'єктивне прогнозування можливих наслідків, оскільки відсутні необхідні дані. На сьогодні існує декілька типів невизначеності, які необхідно водночас розрізнати й враховувати їх спільний взаємовплив або суперпозицію та можливий економічний ризик, який вони можуть створювати. До таких типів належать:

- невизначеність цілей та критеріїв;
- неоднозначність оцінок, прогнозів станів економічного середовища;
- невизначеність дій конкурентів;
- брак часу для прийняття науково обґрунтованих рішень;
- брак даних, зокрема, числових (кількісних), необхідних для обчислень випадкових показників (параметрів).

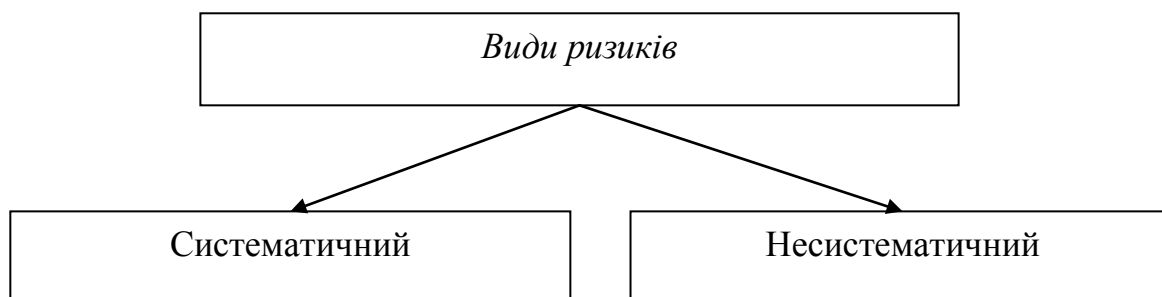


Рис. 12.3. Види ризиків

Існує два види ризику, пов'язаного з підготовкою і реалізацією проекту: *систематичний* (належить до зовнішніх щодо проекту чинників, при-міром, стан економіки в цілому, і перебуває поза загальним контролем над виконанням проекту. Прикладами є також політична нестабільність, умови оподаткування, чинники, пов'язані з діями держави);

несистематичний (безпосередньо стосується проекту. Рівень рентабельності виробництва, період початку будівництва і сам процес будівництва, вартість основного капіталу і продуктивність. Інші види несистематичного ризику, які можна контролювати в межах проекту (заробітна плата, ціни збуту продукції, ціни постачальників на сировину, податки, митний та акцизний збори).

Таблиця 12.1

Класифікація проектних ризиків

за фазами й етапам проектної діяльності	(доінвестиційної та інвестиційної (будівельної) фаз, фази пусконаладжувальних робіт, а також операційної (виробничої) фази);
за можливістю чи неможливістю для учасників проектної діяльності впливати на чинники ризиків	(внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні)). До останніх зараховують політичні ризики й ризики форс-мажор (настання стихійних лих: пожеж, повеней, посух). Як правило, зовнішні ризики існують на всіх фазах і етапах проектної діяльності;
за можливістю усунення	(недиверсифіковані (що не підлягають усуненню) і диверсифіковані (для яких існують можливі шляхи подолання));
за тривалістю дії	(короткострокові, тобто пов'язані з фінансовими інвестиціями, що впливають на ліквідні позиції фірми, або довгострокові, які виникають під час вибору напрямку інвестування)
за мірою впливу на фінансовий стан фірми	(допустимі (пов'язані із загрозою певної втрати прибутку), критичні (пов'язані із можливою втратою очікуваної виручки) і катастрофічні (що виникають у разі втрати усього капіталу фірми і супроводжуються банкрутством);

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Закінчення табл. 12.1

<i>за мірою впливу на зміну реальних активів фірми</i>	(динамічні – ризики непередбачених змін вартості основного капіталу, що відбуваються внаслідок прийняття відповідних управлінських рішень, ринкових або політичних обставин, які можуть призвести як до втрат, так і до збільшення прибутків; статичні – ризики втрати реальних активів унаслідок завдання збитків власності через некомпетентність керівництва);
<i>за можливістю захисту від ризиків</i>	(ризики, які страхують (покриваються за рахунок страхування, резервних фондів) і не страхують).

Управління ризиком – це процес реагування на події та зміни ризиків у процесі виконання проекту.

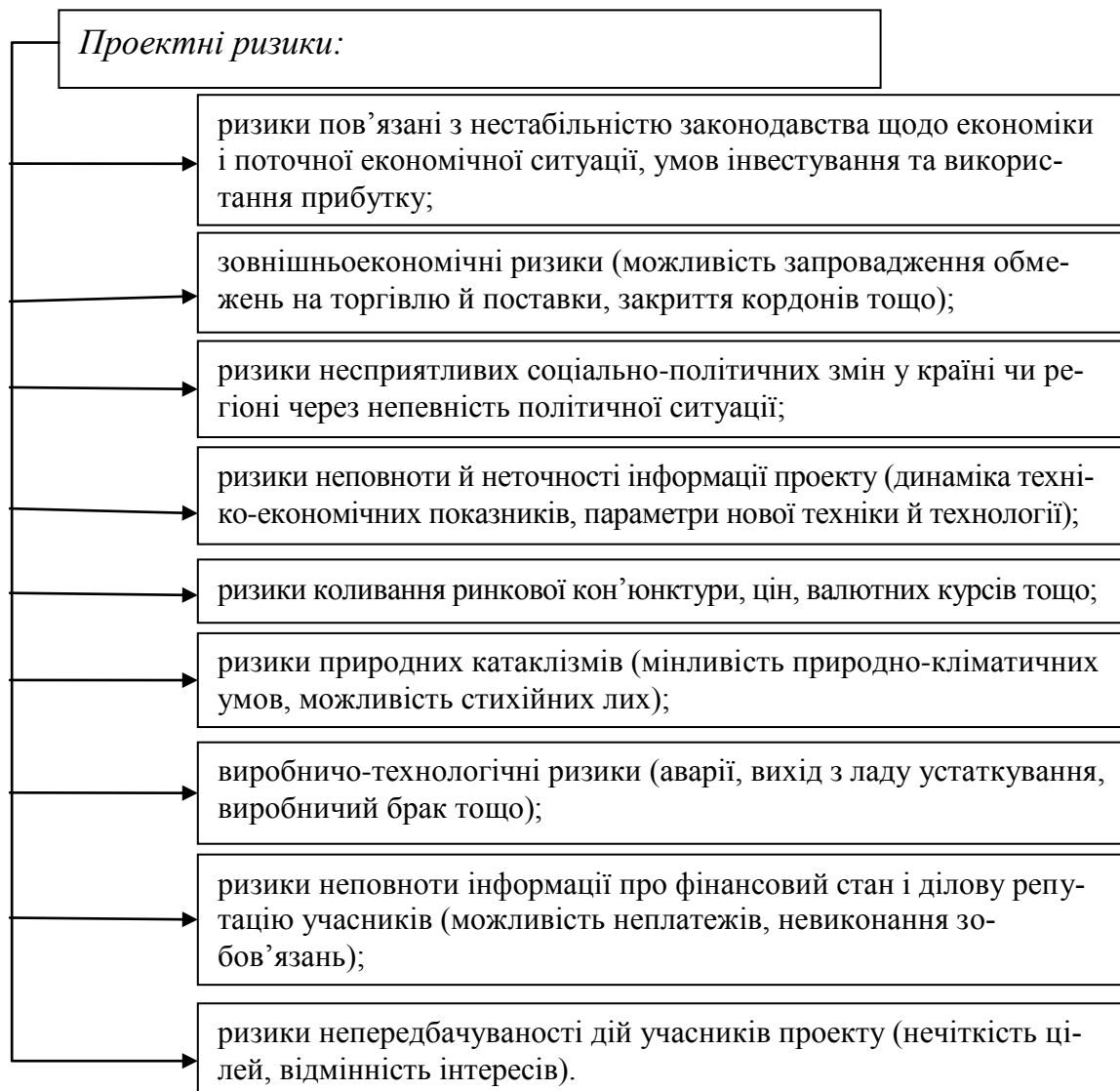


Рис. 12.4. Проектні ризики з огляду на причини виникнення

Управління ризиками – це сукупність заходів і методів аналізу й послаблення впливу чинників ризику, поєднаних у систему виявлення, оцінки, планування, моніторингу й проведення коригуючих заходів.

Особливості:

1. Наявність сильного соціального аспекту, направленою як на територіальну громаду в цілому, так і на окремі верстви населення, який має виключити потенційну можливість соціального вибуху та сприяти покращенню іміджу влади й формувати кредит довіри громади до неї.

2. Взаємозалежність форм і методів антикризового управління з масштабом муніципального утворення, його територіальної, галузевої та іншої специфіки, особливостей демографічної, екологічної ситуації тощо.

3. Необхідність узгодження дій органу муніципального управління з діями органів державної влади (як на центральному, так і на регіональному рівні) під час координації та коригування діяльності з реалізації антикризових заходів.

4. Підвищення зацікавленості органів муніципального управління в забезпеченні сталого розвитку всіх господарюючих суб'єктів, які розташовані на території муніципального утворення; концентрація діяльності з антикризового управління на території муніципального утворення, яке розглядається як цілісний господарський і територіальний комплекс.

5. Врахування в антикризовій муніципальній політиці фактору впливу загальної економічної кризи країни на муніципальне утворення, який повинен враховуватися і під час впровадження локальних антикризових стратегій (інтеграційній, бюджетній, окремих підприємств тощо).

6. Необхідність участі органу муніципального управління у процедурах банкрутства та фінансового оздоровлення підприємств боржників, зокрема, якщо у складі активів підприємства банкрута є соціально значущі об'єкти, що надають послуги громаді, або якщо банкрутству піддається провідна у місті організація, за умов банкрутства якої можуть бути ущемлені інтереси значної частини населення муніципального утворення.

Рис. 12.5. Особливості антикризового управління на муніципальному рівні

Ґрунтуючись на основних цілях муніципального менеджменту, а саме на найбільш повному задоволенні комплексу потреб територіальних громад як споживачів публічних послуг, можемо виділити особливості антикризового управління на муніципальному рівні.

2. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків

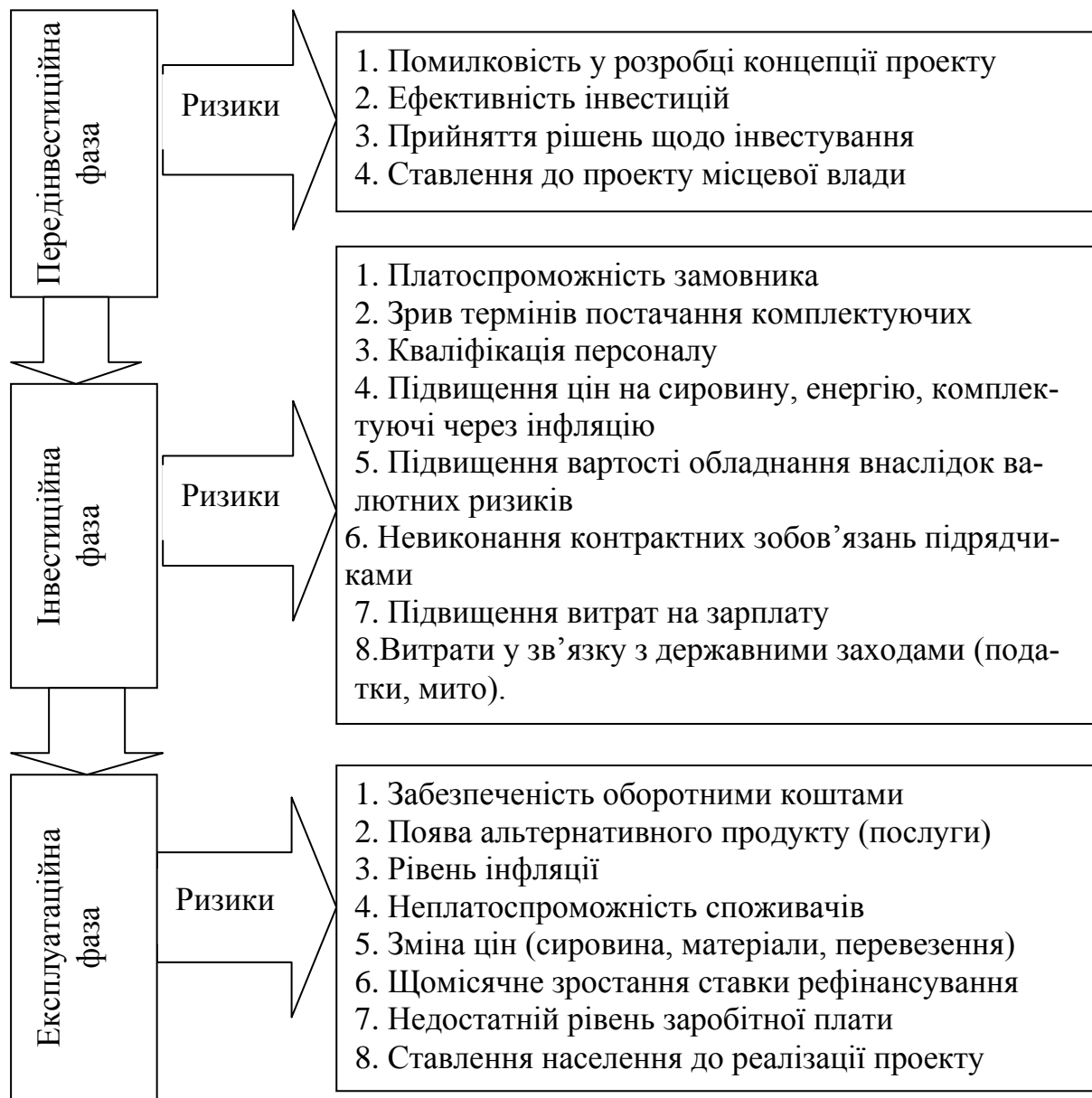


Рис. 12.6. Основні фази проекту з відповідними ризиками

Реалізація муніципальних проектів, пов'язана з певними ризиками. Причинами ризиків можуть бути зміни у наміченому проекті, розбіжності у кошторисі, зміни в економічному середовищі реалізації проекту (ціни, податки) тощо. Ризики (виробничі) можливі й після завершення проекту, що пов'язано з наявністю проблем технічної підготовки та розроблення проекту, невдалого інжинірингу, відсутністю належного рівня навчання персоналу, відсутності необхідного рівня сировини та зростання витрат на виробництво. Такий підхід щодо вивчення проектних ризиків базується на їх поетапній (по фазовій) оцінці.

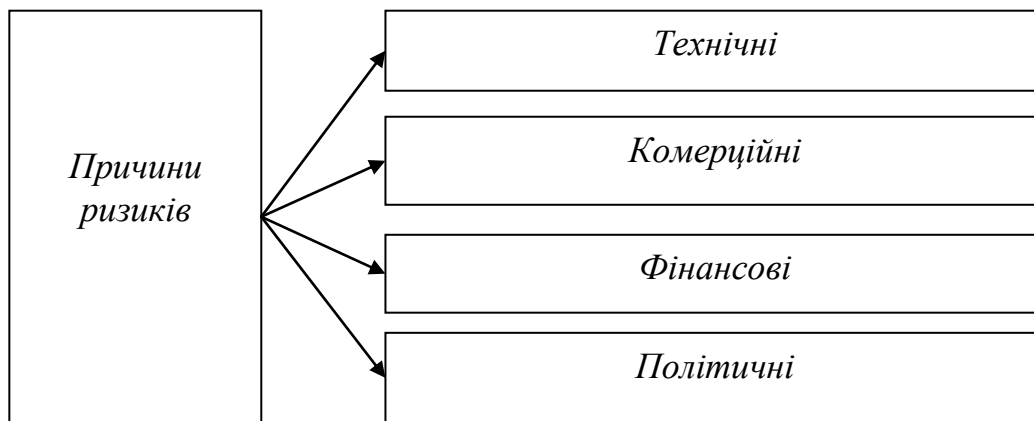


Рис. 12.7. Причини ризиків

Під час підготовки та експлуатації на хід виконання проекту можуть впливати різні чинники *технічного, комерційного, фінансового і політичного* гатунку.

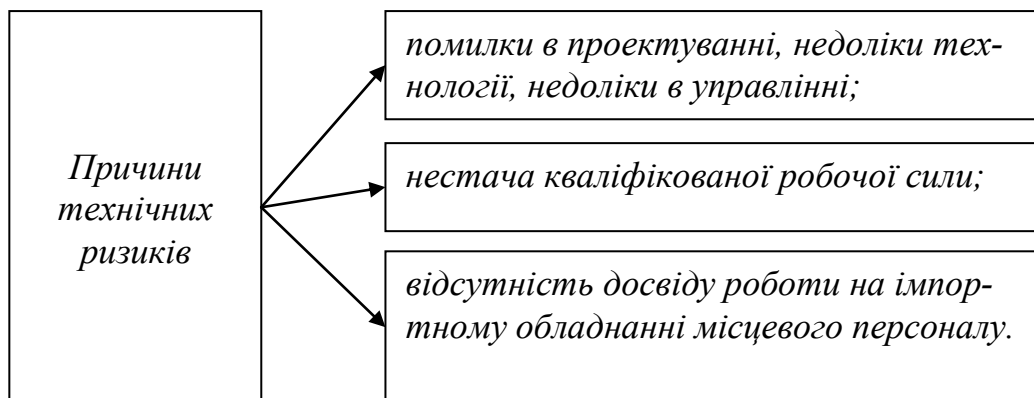


Рис. 12.8. Причини технічних ризиків

Технічні ризики призводять до неможливості виходу на проектовану потужність, випуск продукції нижчої якості. Так порушення договорів поставок сировини, матеріалів, комплектуючих, порушення термінів субпідрядниками призводить до збільшення термінів будівництва, та вихід на повну потужність у віддалений період. Порушення термінів будівництва, підвищення цін на сировину та електроенергію, підвищення витрат на проєкт підвищує розрахункову вартість проєкту.

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

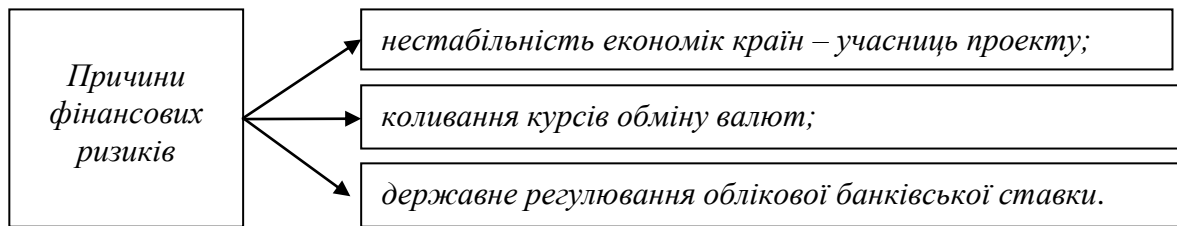


Рис. 12.9. Причини фінансових ризиків

Причини фінансових ризиків можуть визивати наступні наслідки: зростання відсоткової ставки, подорожчання фінансування. А підвищення витрат фірм приводить до зростання цін за зарубіжним контрактом. Також економічна криза, затоварювання ринку, монополізм провідного виробника, конкурентна боротьба через зниження ціни можуть заподіяти фінансовим збиткам інвесторам та іншим учасникам проекту.

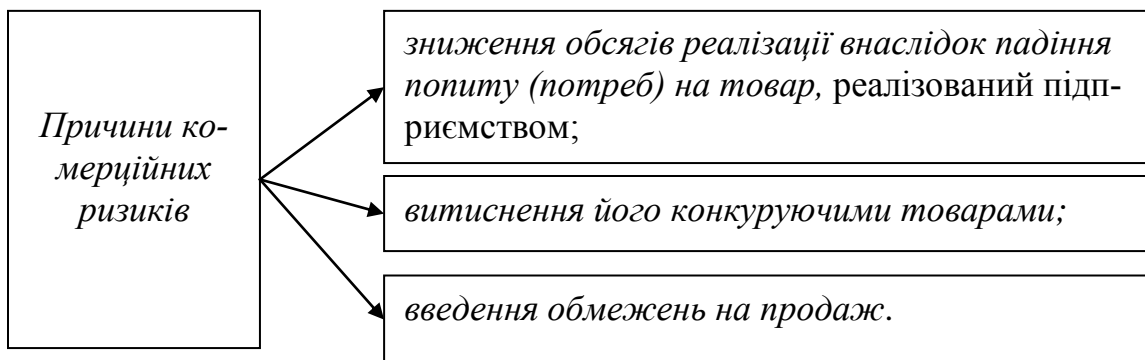


Рис. 12.10. Причини комерційних ризиків

Комерційні ризики означають небезпеку втрат у процесі фінансово-господарської діяльності. За структурною ознакою вони діляться на майнові, виробничі, торгові, фінансові.

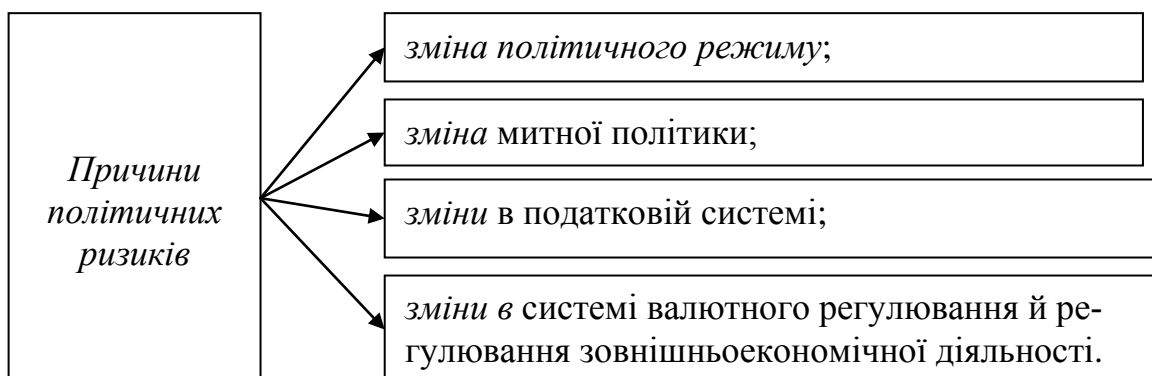


Рис. 12.11. Причини політичних ризиків

Нестабільність політичної ситуації в країні, небезпека націоналізації та експропріації визначає втрату проекту. Зміна законодавства, особливо в частині регулювання іноземних інвестицій, складність з репатріацією прибутку визначає зниження ефективності і згорання проекту.

3. Методи аналізу й оцінки ризиків інвестиційних проектів

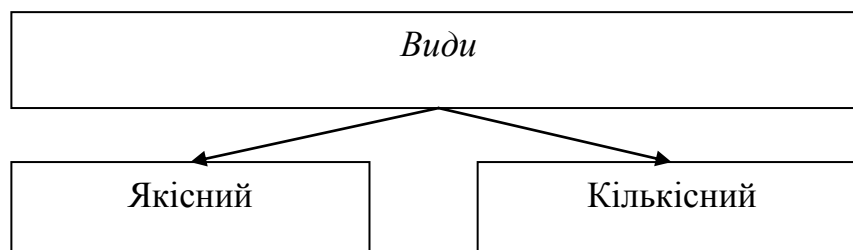


Рис. 12.12. Види аналізу ризиків

Метою аналізу ринку є необхідність надання потенційним партнерам або учасникам проекту потрібних даних для прийняття необхідного рішення щодо доцільності участі у проекті та проведення заходів по захисту їх від можливих фінансових утрат.

Можемо виділити такі види аналізу ризику:

якісний – визначення показників ризику, етапів робіт, за яких виникає ризик, визначення потенційних зон ризику та ідентифікація ризику;

кількісний – передбачає числове визначення розміру окремих ризиків, а також проекту в цілому.

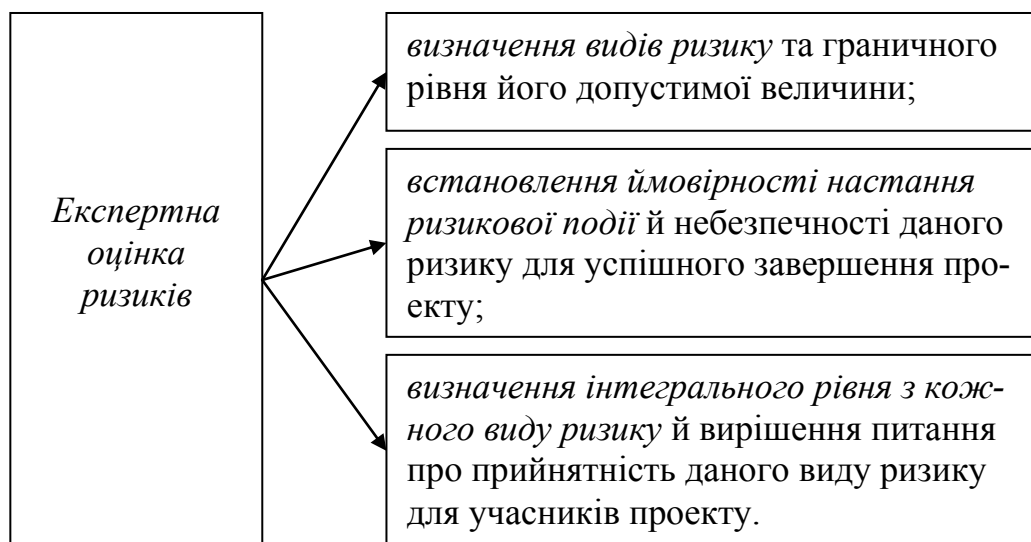


Рис. 12.13. Експертна оцінка ризиків

Експертний аналіз ризиків, виступаючи експертною оцінкою, передбачає наявність певної суб'єктивності та не завжди надає належну характеристику подіям, які аналізуються.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

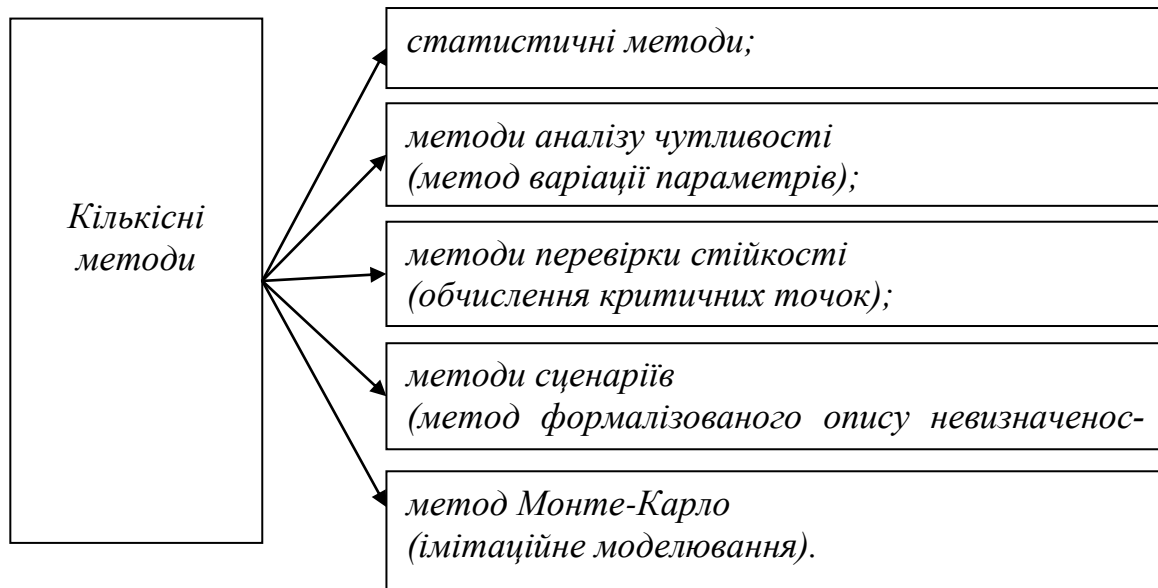


Рис. 12.14. Кількісні методи

При наявності невеликої кількості змінних та можливих сценаріїв подальшого розвитку проекту для аналізу ринку можливим є використання методу «дерева рішень». Дерево рішень ґрунтується на основі виділення робіт (подій), за допомогою яких знаходить відображення життєвий цикл проекту, його ключові події, що здійснюють безпосередній вплив на проект, встановлюють час настання таких подій та окреслюють можливі рішення, які можуть бути прийняті в наслідок виконання кожного ключового виду робіт, з встановленням ймовірності їх прийняття та необхідної вартості робіт.

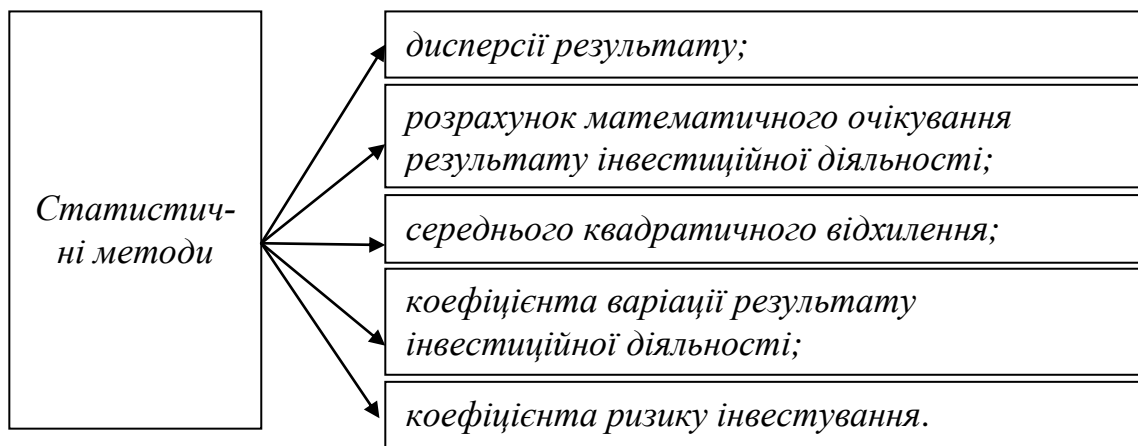


Рис. 12.15. Статистичні методи

Статистичний метод ґрунтується на методах математичної статистики. Зміст статистичного методу полягає в тому, що проводиться вивчення статистики витрат та прибутків, які мали місце на конкретному або ж аналогічному виробництві, відповідно встановлюється величина та частотність отримання того або іншого економічного результату й складається найбільш вірогідний прогноз на майбутнє.

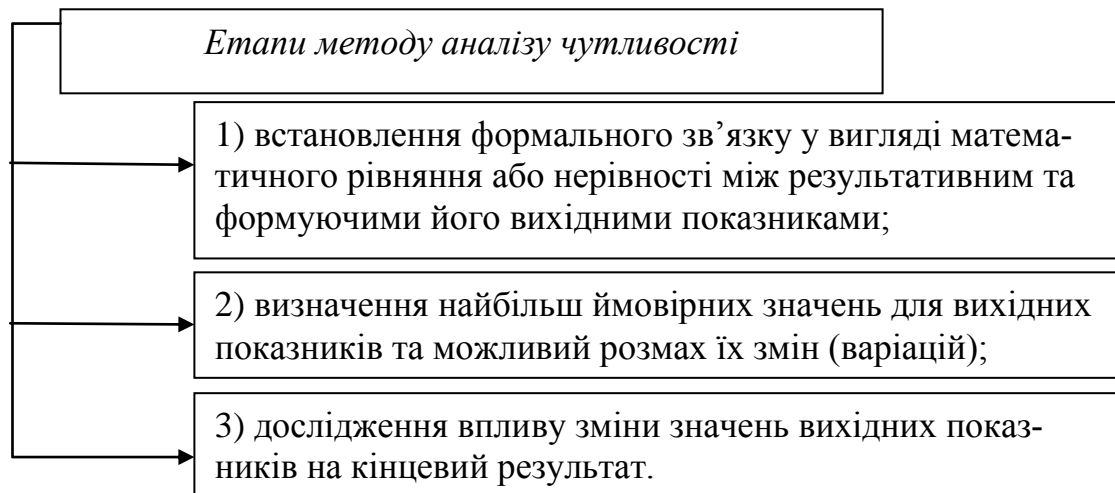


Рис. 12.16. Метод аналізу чутливості

Метод аналізу чутливості – це використання змін заданих параметрів для визначення життєздатності проекту в умовах невизначеності. Метод аналізу чутливості дозволяє дослідити наскільки впливає зміна певного параметру на результуючий показник, який може бути як показником ефективності проекту в цілому, так і щорічним показником результату діяльності проекту (чистий прибуток, валовий дохід).

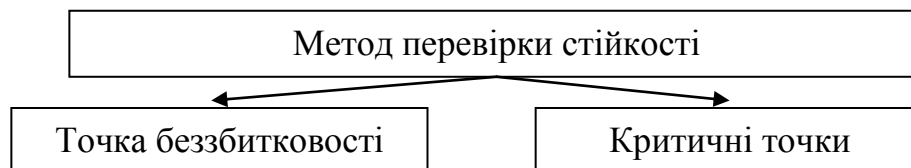


Рис. 12.17. Метод перевірки стійкості

Метод перевірки стійкості (розрахунок точки беззбитковості та критичних точок) заснований на розрахунку показників критичного рівня (індексів безпеки) та точки беззбитковості. Точка беззбитковості – це важливий показник під час оцінювання ризиків інвестицій. Чим нижчою є точка беззбитковості, тим менш чутливим є проект щодо можливих змін основних параметрів і тим нижчим є ризик провалу або невиконання проекту. Розраховуючи показники критичного рівня та точки беззбитковості, маємо змогу досліджувати стійкість проекту щодо змін окремих параметрів (обсяги виробництва, ціна, змінні та постійні витрати) і знайти їхні граничні значення, вихід за межі яких може призвести до нерентабельності проекту.

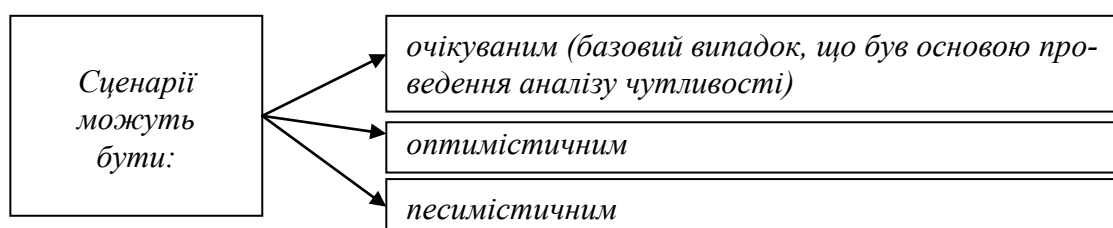


Рис. 12.18. Метод сценаріїв

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Досить наглядну картину для різних варіантів реалізації проекту дозволяє отримати *метод сценаріїв*. Під час проведення аналізу сценаріїв, експерт намагається об'єднати всі можливості щодо невизначених змінних величин у більшу кількість сценаріїв. Для кожного сценарію передбачається лише одна комбінація оцінки кожної змінної величини.

Метод сценаріїв дозволяє здолати основний недолік методу аналізу чутливості, оскільки з його допомогою можна врахувати одночасний вплив змін чинників ризику.

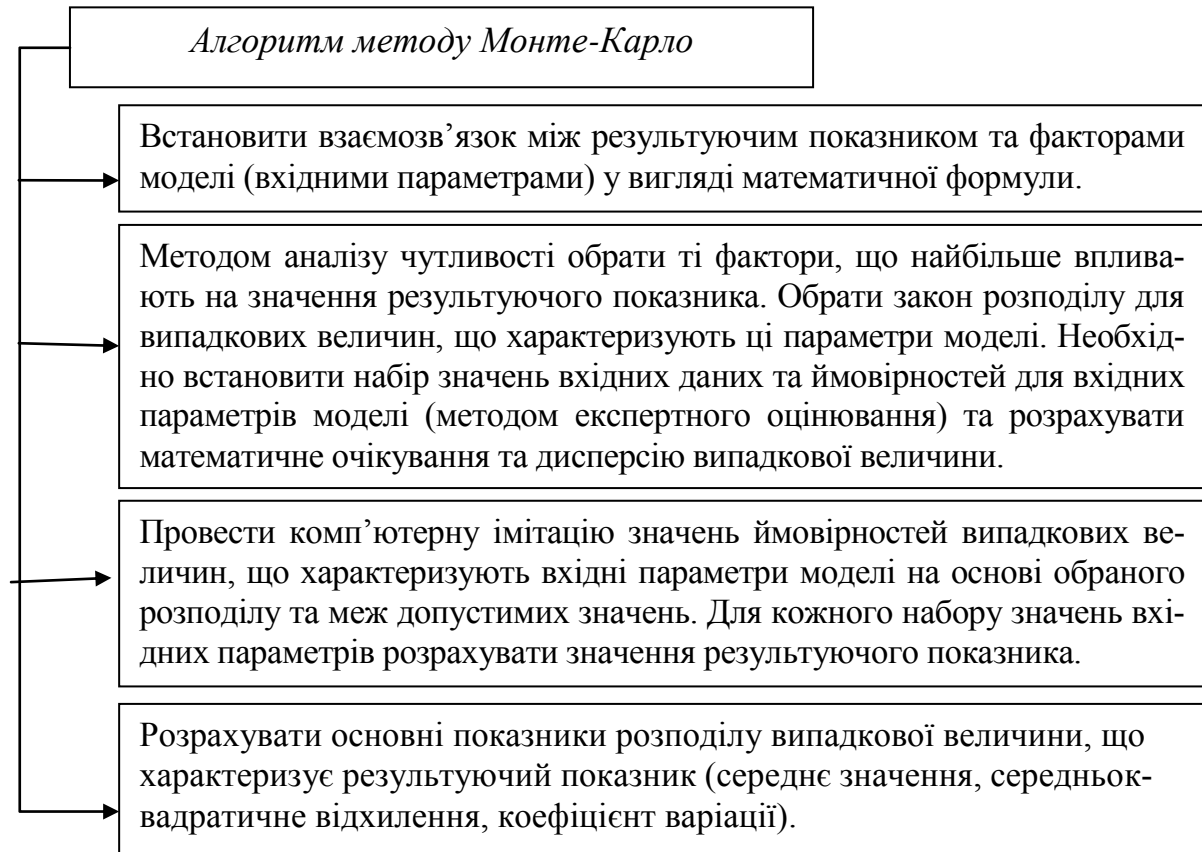


Рис. 12.19. Алгоритм методу Монте-Карло

Метод імітаційного моделювання (метод Монте-Карло) є дуже потужним засобом для аналізу ризику інвестиційного проекту. Моделлю інвестиційного проекту в даному випадку виступає взаємозв'язок між результуючим показником (в більшості випадків чистим приведеним доходом) та факторами моделі (вхідними параметрами) у вигляді математичної формули. В ситуації, коли реальний експеримент з проектом є недоцільним та/або вимагає додаткових витрат, та збір всіх вхідних даних для розрахунків є практично неможливим або також вимагає додаткових витрат (наявність комерційної таємниці та інші перепони), відсутні дані замінюються на ті, що отримані в результаті імітаційного експерименту (генеровані комп'ютером). Цей набір генерованих вхідних даних складає набір сценаріїв реалізації проекту, що дає змогу отримати набір значень результуючих показників та провести аналіз їх розподілу.

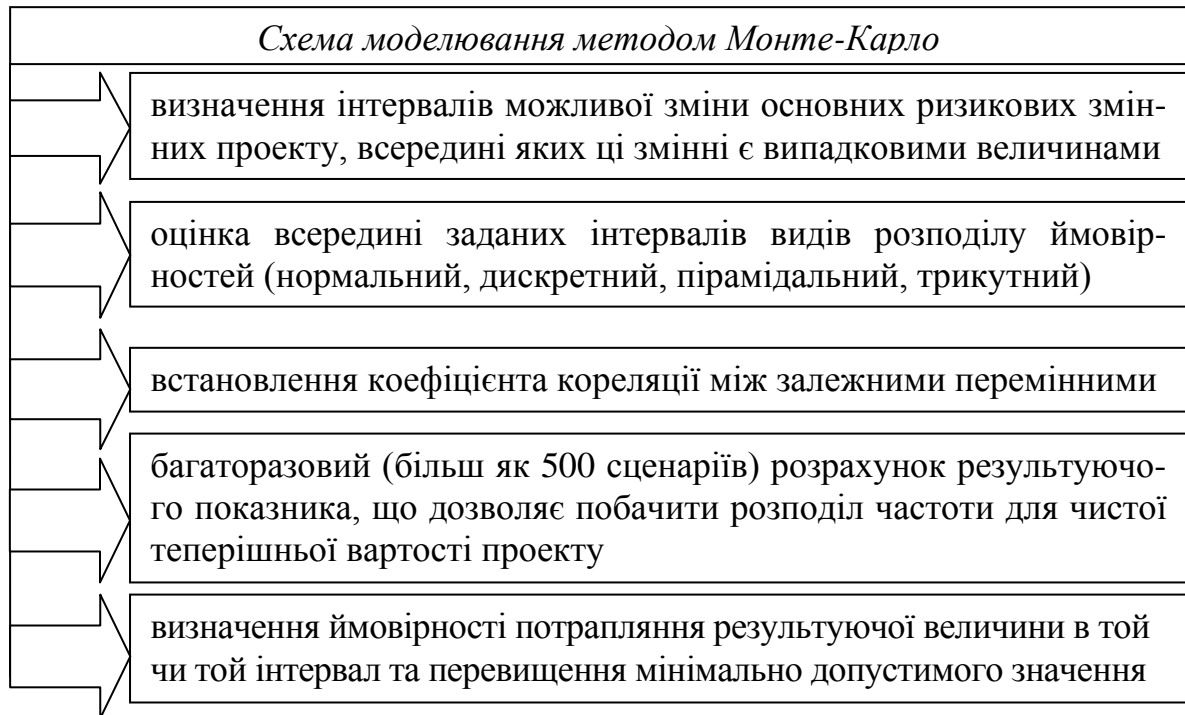


Рис. 12.20. Схема моделювання методом Монте-Карло

Практичне застосування вказаного методу демонструє великі можливості щодо його використання під час інвестиційного проектування, особливо за умов непевності та ризиків. Цей метод особливо зручний для практичного застосування тим, що він може застосовуватися з іншими економіко-статистичними методами, а також з теорією ігор та іншими методами дослідження операцій.

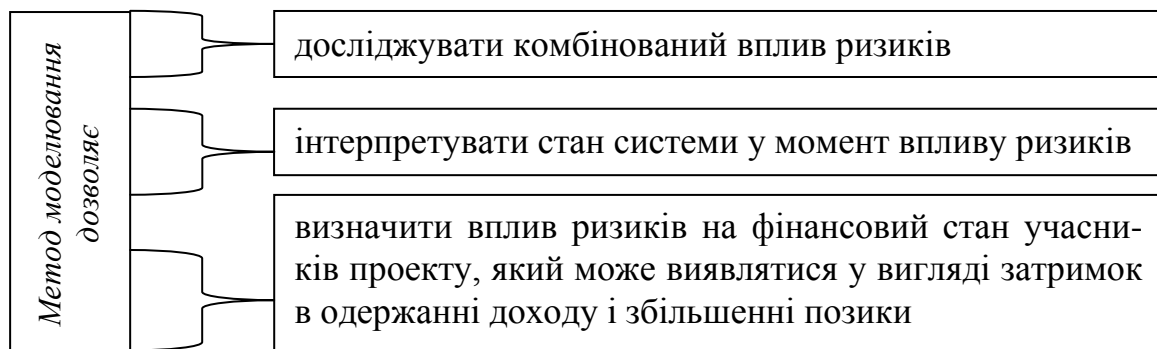


Рис. 12.21. Метод моделювання

Метод Монте-Карло можемо розглядати як свого роду імітацію майбутнього в лабораторних умовах. Оскільки відповідна програма обирає значення вхідних змінних з випадкових розподілів ймовірностей, то кожний одержаний результат відображає можливий у майбутньому стан справ.

Метод імітаційного моделювання дозволяє визначити ймовірність характеристик, потрібних для аналізу проекту. Наприклад, ймовірність вчасного завершення проекту становить 70 % або перевищення планового кошторису будівництва складає 20 %.

4. Управління проектними ризиками

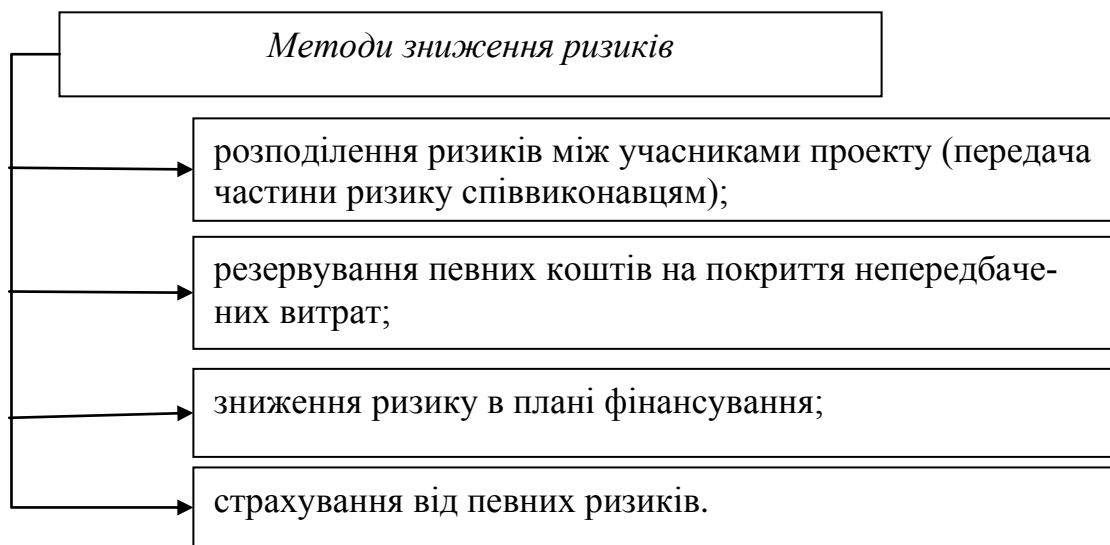


Рис. 12.22. Метод зниження ризиків

Процесу управління ризиками притаманна не лише ідентифікація, аналіз та оцінка ризиків, а й розроблення заходів щодо зниження ризиків.

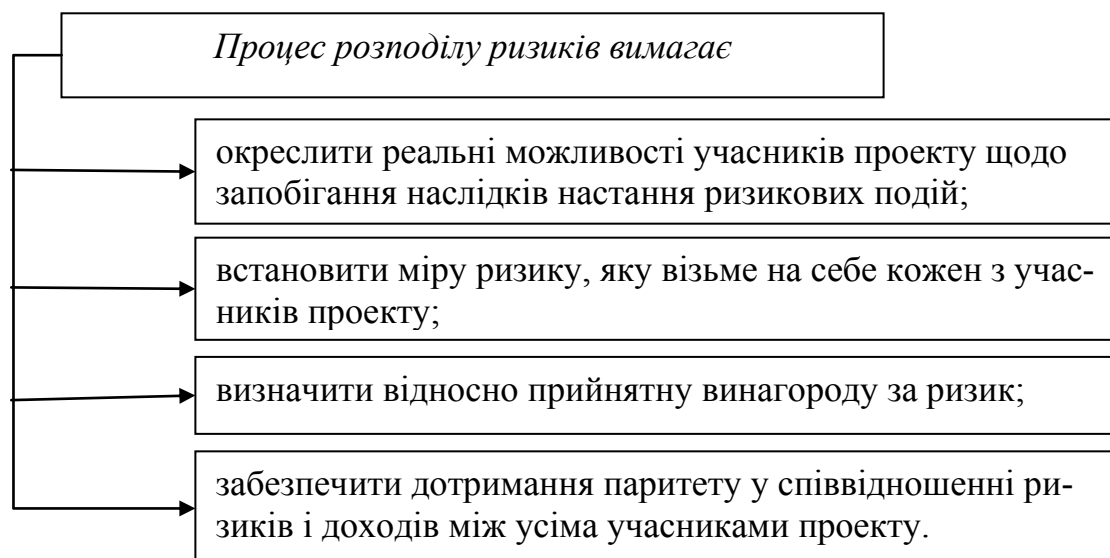


Рис. 12.23. Процес розподілу ризику

Процес розподілу ризику відбувається в ході підготовки проекту та конкретних документів. Можливість підвищення ризику в одного із учасників повинно супроводжуватися необхідною зміною в розподілі доходів від заявленого проекту.

Необхідні роботи щодо резервування коштів повинні проводитися у певній послідовності, а саме: оцінюємо потенційні наслідки ризиків, тобто

суми на покриття можливих непередбачених витрат; визначаємо структуру резерву на покриття непередбачених витрат; встановлюємо напрями використання означеного резерву.

Таблиця 12.2

Заходи, направлені на зниження ризиків

<i>Задля зниження можливості ризиків у фінансовому плані необхідно створення достатнього запасу міцності, який буде враховувати такі види ризиків:</i>	<i>Ефективні заходи, направлені на зниження ризиків, визначаються за допомогою алгоритму:</i>
ризиків незавершеного будівництва (додаткові витрати та відсутність запланованих на цей період доходів);	розглядаються ризики, найбільш значущі для проекту;
ризиків тимчасового зниження обсягів продажів продукції проекту;	визначаються можливі перевитрати коштів з урахуванням імовірності настання несприятливих подій;
податкові ризики (відсутність можливості використовувати податкові пільги та переваги, внесення змін до податкового законодавства);	визначаються переліки можливих заходів, направлених на зменшення ймовірності та небезпеки ризикової події;
ризиків несвоєчасних виплат заборгованості з боку замовника.	Встановлюються розміри додаткових витрат на реалізацію запропонованих заходів;
	порівнюються необхідні витрати на реалізацію запропонованих заходів з можливими перевитратами коштів унаслідок настання ризикових подій;
	приймаються рішення про здійснення або відмову від 202 роти ризикових заходів;
	процеси порівняння ймовірності та наслідків ризикових подій з витратами на заходи щодо зниження їх повторюються для наступного за важливістю ризику.

За умови, коли учасники не в змозі забезпечити належну реалізацію проекту власними силами, внаслідок настання тієї або іншої ризикової події, необхідно заздалегідь здійснити страхування ризику. *Страхування ризику* – це, певним чином, перекладання певних ризиків на страхову компанію.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Постулати

Кризова ситуація в муніципальному утворенні може бути передбачена, очікувана, викликана, прискорювана, випереджаюча, пом'якшувальна або відсунута;

Кризовий процес повинен бути керованим;

Антикризове управління має бути гнучким, динамічним і вимагати високого професіоналізму управлінців;

Антикризова політика повинна поєднувати стратегічні (превентивні) та тактичні (захисні та наступальні) заходи;

Координація та коригування антикризової діяльності забезпечується антикризовим координаційним центром (комітетом);

Передкризове управління має врахувати специфіку території, її географічні, виробничі та інші особливості;

Управління за умов кризи має спрямовуватися на зменшення поточних витрат;

Управління процесами виходу з кризи має спрямовуватися на реабілітацію соціально-економічної ситуації в муніципальному утворенні.

Рис. 12.24. Постулати антикризового управління на муніципальному рівні

Процес управління ризиками передбачає наявність підходу щодо ризиків та невизначеності не як до статистичних або незмінних подій (параметрів), а як до подій, на які можна буде вплинути за допомогою регулювання окремих параметрів. Існуюча практика надає можливість стверджувати, що розроблення заходів щодо зменшення ризиків в деяких подіях у майбутньому проекті, досить часто варто планувати можливі дії, які допоможуть запобігти збільшенню інвестицій, підвищенню цін на продукцію проекту, зменшенню фізичного обсягу продажів, збільшенню тривалості виробничого та збутового циклу тощо.

Тема 13. Організаційні структури управління територіями.

1. Суть організаційної системи управління

Таблиця 13.1

Поняття «організаційна система управління»

Автор	Поняття
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.	Організаційна структура управління є одним із індикаторів стадії організаційного розвитку організації і логічним співвідношенням функціональних зон та рівнів управління, що використовуються для досягнення цілей організації
Шваб Л.	організаційна структура управління підприємством – форма системного управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів із використанням лінійних, функціональних і міжфункціональних зв'язків у процесі спілкування
Ковальчук І.	організаційна структура управління – це основа системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість і взаємодію її елементів, окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки та відповідальність менеджерів тощо

Організаційна структура управління характеризує відносини сукупності управлінських ланок апарату та організаційні зв'язки між ними, які базуються на суворій супідлеглості і повинні забезпечувати взаємозв'язок між керівною та керованою підсистемами, взаємодію елементів системи.

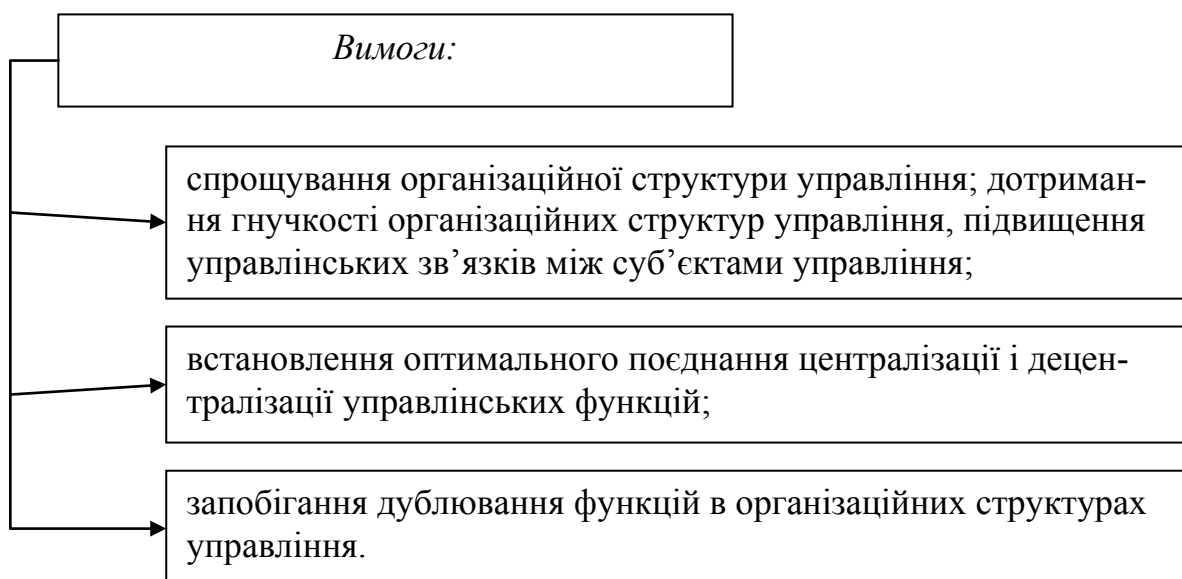


Рис. 13.1. Вимоги щодо побудови організаційної структури управління

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Організаційна структура управління уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, способи його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів управління між собою (порядок розміщення, специфічність окремих ланок управлінського апарату), які дозволяють виконувати необхідні управлінські функції.

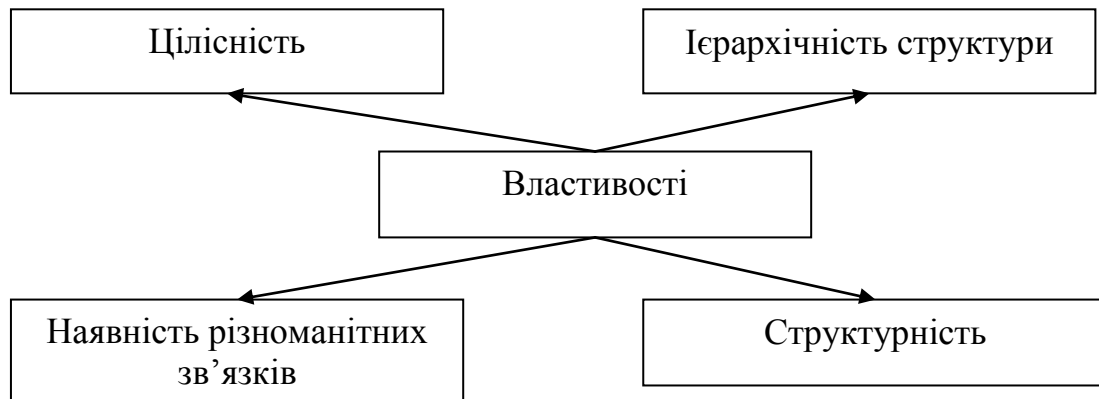


Рис. 13.2. Властивості системи

Головною властивістю системи є її *цілісність*, яка проявляється в поєднанні всіх складових елементів та додає цілому нових властивостей та характеристик, не притаманних окремим елементам системи та робить її відмінною від них. Крім того, до властивостей системи можемо віднести: *ієрархічність структури*, яка пов'язана з підпорядкуванням одних елементів іншим і багаторівневою організацією; *наявність різноманітних зв'язків* як *горизонтальних*, так і *вертикальних*, або зворотного зв'язку; *структурність*, що характеризує визначену стійку організацію взаємозв'язку і взаємозалежності.

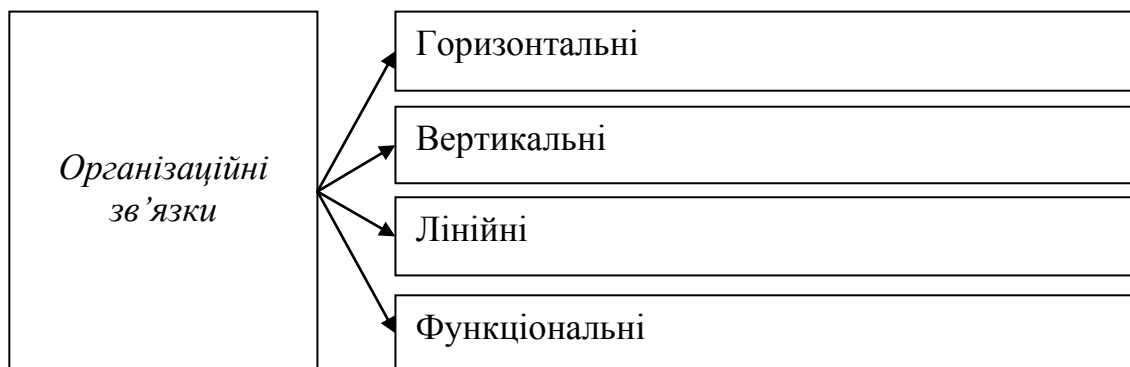


Рис. 13.3. Організаційні зв'язки

Організаційні зв'язки – це формальна та неформальна звітність між різними організаційними підрозділами.

Горизонтальні зв'язки носять погоджувальний характер і є, як правило, однорівневими.

Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкованості, які встановлюються при наявності декількох рівнів управління.

Лінійні зв'язки є відображенням руху управлінських рішень та інформації між лінійними керівниками, тобто особами які відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів.

Функціональні зв'язки виникають по лінії руху інформації та управлінських рішень за різними функціями менеджменту.

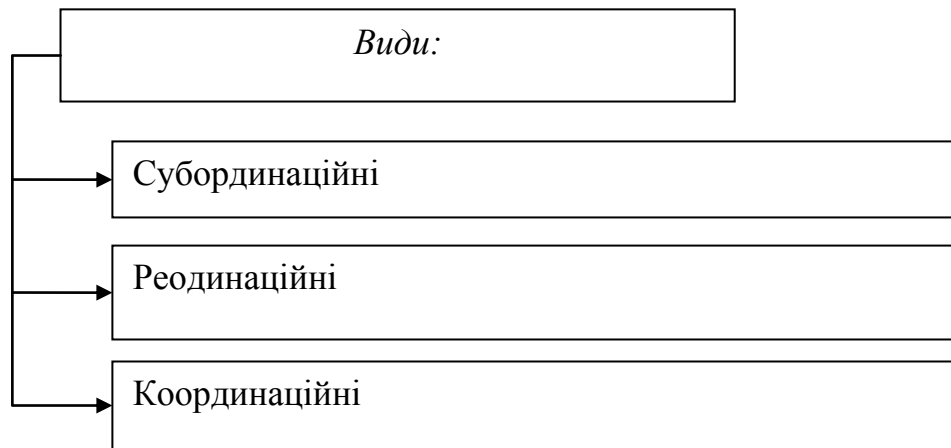


Рис. 13.4. Види зв'язків

Для організаційної структури управління притаманними є три види зв'язків: субординаційних (упорядкування зверху вниз, від керуючого до керованого); реординаційних (знизу вверху, від керованого до керуючого); координаційних (упорядкування на одному рівні, між двома і більше суб'єктами, що не виключає того, що в загальному вони можуть знаходитись на різних рівнях в ієрархічно організованій системі управління).

Таблиця 13.2

Еволюція концепції державного управління

Концепції	Реалізація концепту	Результат	Зворотній зв'язок	Послуги
Традиційне державне управління Old Public Administration	Бюрократія: держава, заснована на професійних стандартах	Авторитетні правила регулювання та надання якісних послуг, що спрямовані на забезпечення справедливості	Періодичні вибори і конституційна відповідальність	Розуміння держави як особливої, вищої сфери, доля спеціально підготовлених професіоналів, бюрократів. Послуги громадянам – лише одна з функцій

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Закінчення табл. 13.2

Новий Паблік Менеджмент (New Public Management)	Стратегічне управління продуктивністю та квазіринки: загальнодотупні і приватні	Дерегулювання та маркетинг послуг із метою забезпечення ефективності та задоволеності споживачів	Вимірювання і санкції через конкурс	Модель «клієнто-орієнтованої» держави, послуги відповідно до стандартів і регламентів, досягнення результату – головний сенс діяльності чиновника. Надання послуг ключова функція держави.
Нове Публічне Врядування (New Public Governance)	Співпраця між різними рівнями і секторами: державним, громадським та приватним	Нові інструменти, спрямовані на розширення прав і можливостей та залучення приватних зацікавлених сторін у суспільному виробництві, вирішення проблем та обслуговування	Декілька форм звітності на основі різних стандартів, зорієнтовані на постійний розвиток форм взаємодії органів публічної влади із стейкхолдерами	Активна роль Зацікавлених сторін. Спільна творчість громадян, організацій громадянського суспільства, бізнесу та органів публічної влади зокрема і через «технології нової хвилі». Акцент на досягненні партнерських, рівноправних відносин з стейкхолдерами. Якісні адміністративні послуги продукти співпраці держави і недержавних акторів.

*Концепція нового публічного менеджменту (new public management) базувалась на використанні в управлінні принципів функціонування бізнесу: забезпечення споживачів якісними послугами на основі залучення недержавних ресурсів та включення громадян у процеси вироблення державної політики. В основі концепції лежить *ідея сервісної держави – надання послуг громадянам*. У сервісній моделі влади людина, її права та свободи визнаються головною соціальною цінністю, а головним завданням влади стає саме надання якісних послуг громадянам. Змінюються взаємовідносини громадян із владою, в яких вони виступають не прохачами, а споживачами послуг. Концепція була реалізована в англійських країнах в другій половині 80-х років і досягла високого рівня розвитку передовсім в Новій Зеландії.*

2. Унітарна та федеративна організація управління

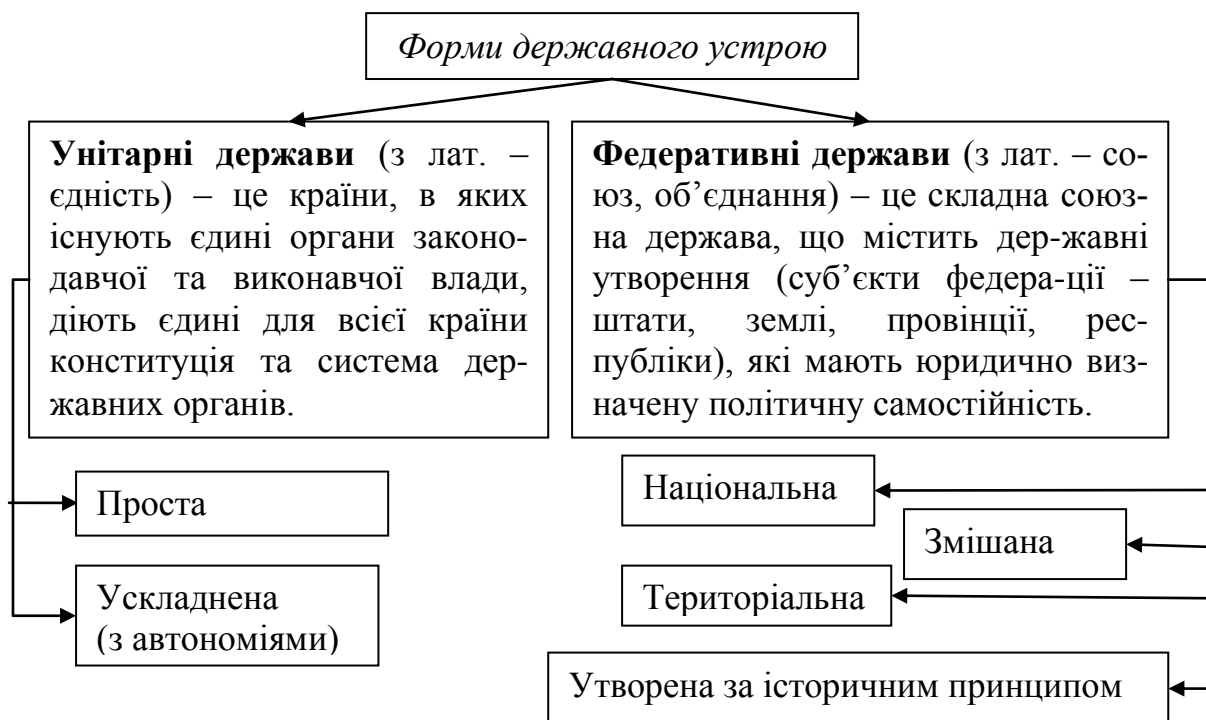


Рис. 13.5. Форми державного устрою

Форма державного устрою – це спосіб територіально-політичної організації держави. За формою державного устрою держави поділяються на дві групи – унітарні (прості) і федеративні (складні).

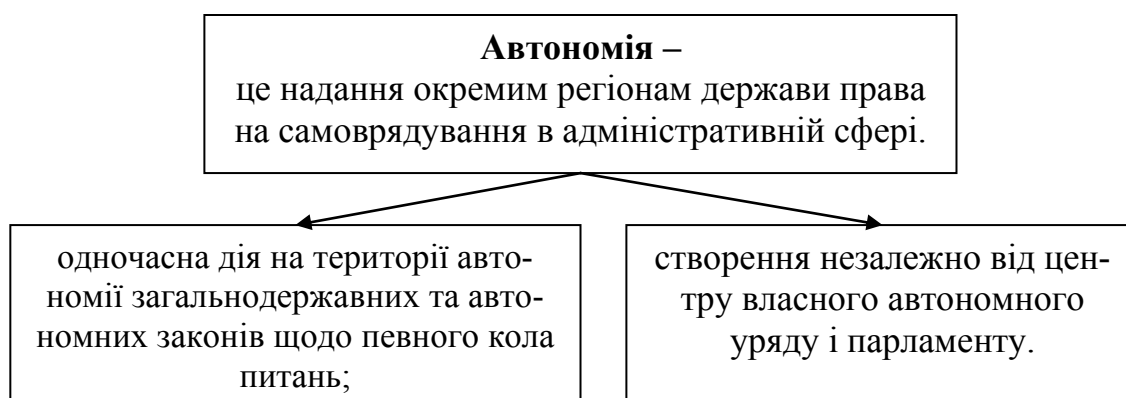


Рис. 13.6. Автономія та її ознаки

Згідно з Конституцією України унітарна держава (Конституція України, ст. 2, ст. 132, ст. 133), яка має в своєму складі Автономну Республіку Крим (АРК) (Конституція України, ст. 134, ст. 135, ст. 139). Автономна Республіка Крим має певні ознаки державного утворення (конституцію,

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

державну символіку, уряд, парламент), але таким не визнається. Це викликано тим, що *статут і статус автономії розробляється і встановлюється центром*. Крім цього, створений автономний парламент, уряд та інші органи автономії здійснюють власну діяльність під наглядом центру, а прийнятті «автономні закони» можуть бути скасовані центром якщо вони вступають у протиріччя з загальнодержавними законами.

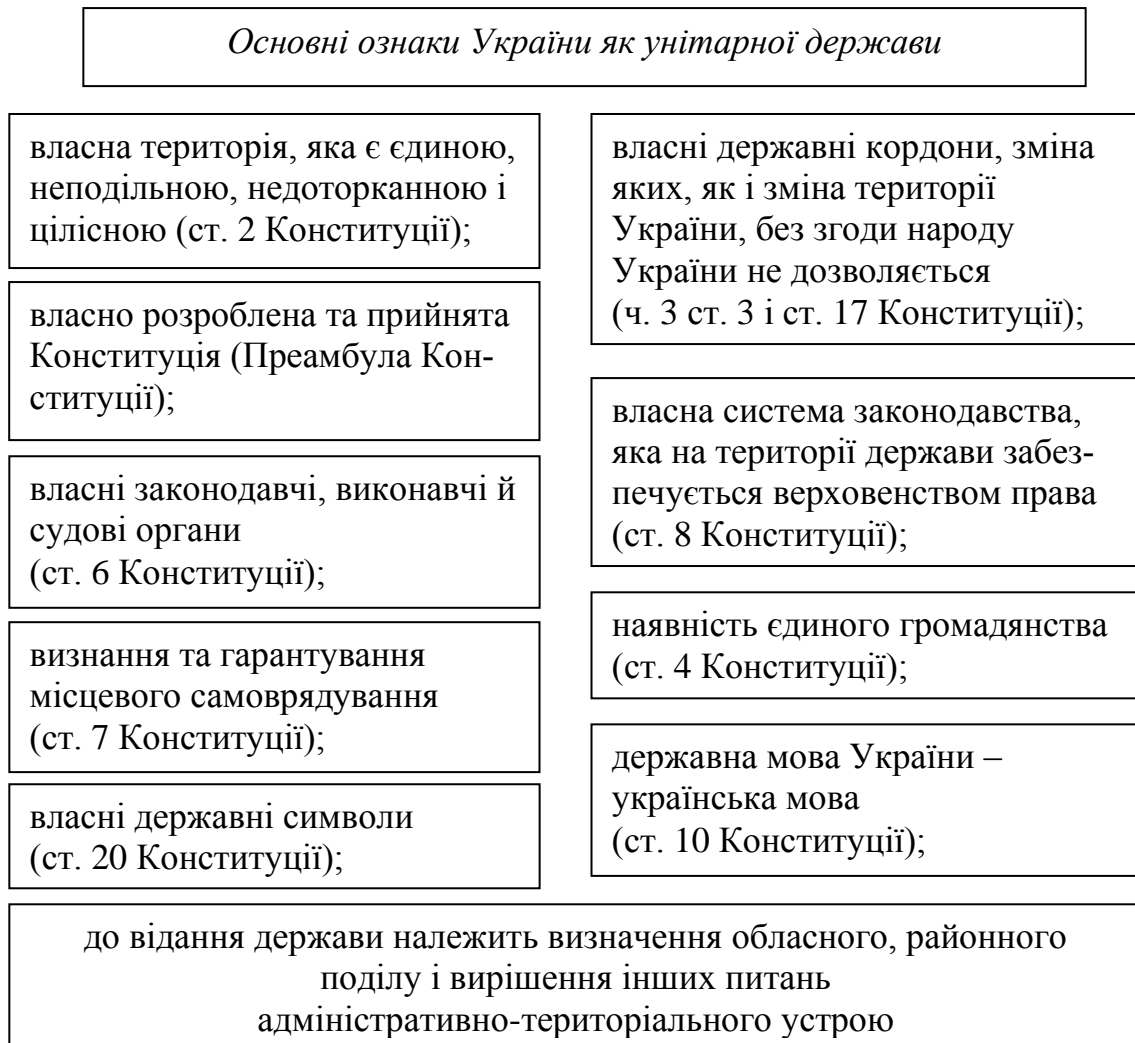


Рис. 13.7. Основні ознаки України як унітарної держави

Встановлення унітарності передбачає дотримання централізації всієї організаційної структури державного управління, прямого або непрямого контролю над місцевими органами влади та органами місцевого самоврядування.

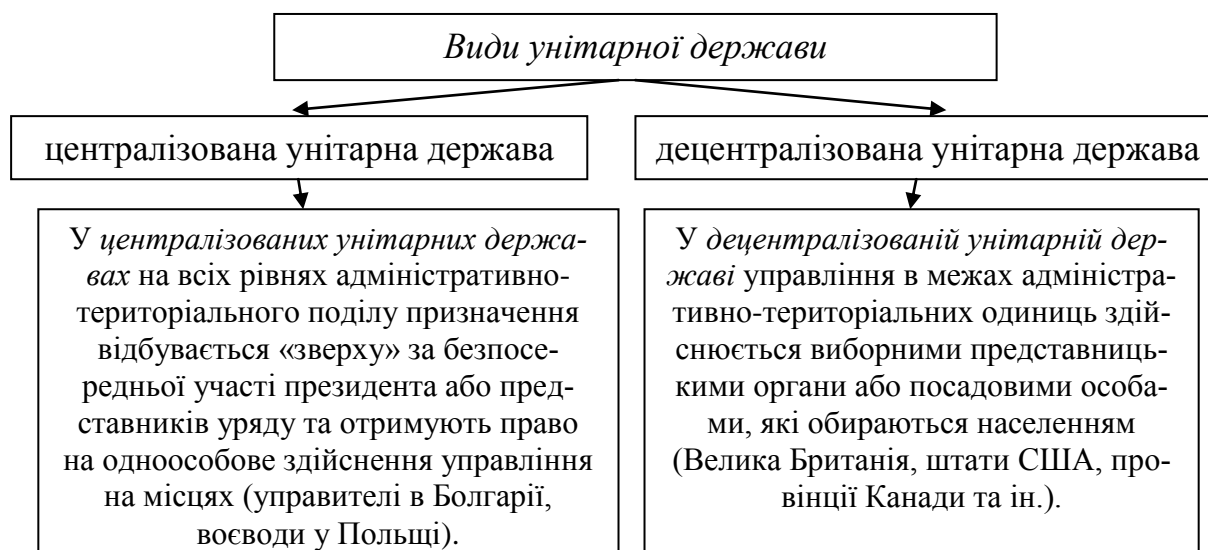


Рис. 13.8. Види унітарної держави

Для *централізованої* унітарної держави притаманно значне одержавлення місцевого життя, підпорядкування органів місцевого самоврядування органам виконавчої влади на місцях (так звана **адміністративна і фінансова опіка**).

Децентралізація означає, що в рамках централізованої держави можуть бути утворенні самостійні одиниці як носії місцевого самоврядування (громади, комуни). Їй саме в межах місцевого та регіонального утворення їм передаються функції нормотворчості та управління.

Ознаки:

1. Має федеративно-територіальний поділ; територія федеративної держави складається з територій – суб'єктів федерації (штатів, провінцій, земель, республік) і в політико-адміністративному відношенні не є єдиним цілим (при єдиній системі охорони кордонів).

2. Державні утворення, які складають федерацію, є суб'єктами федерації – тобто членами федерації, які володіють відносною юридичною, політичною і економічною самостійністю. Суб'єкти федерації можуть мати свій адміністративно-територіальний поділ.

3. Суб'єкти федерації не володіють суверенітетом у повному обсязі і, як правило, не мають права одностороннього виходу із неї.

4. Суб'єкти федерації можуть мати свої конституції (або статuti), вони розробляються на основі федеральної конституції і не повинні їй суперечити.

5. Суб'єкти федерації мають своє законодавство, право видавати закони, укази і т. п. Ці законодавчі акти мають юридичну силу тільки на території суб'єктів федерації, на відміну від федеральних законів, обов'язкових на всій території федерації.

Рис. 13.9. Федерація та її ознаки

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Федерація (від лат. – об'єднання, союз) – складна форма державного устрою (союзна держава), яка створюється, як правило, у багатонаціональних державах; складається з державних або територіальних утворень, яким притаманна юридичне визначена політична самостійність. Державні або територіальні утворення, з яких складається федерація (штати, землі, провінції, кантони тощо), є суб'єктами федерації і мають свій власний адміністративно-територіальний поділ. Федеративними державами є Російська федерація, США, ФРН, Швейцарія, Канада.

Ознаки:

немає єдиної території;
держави мають власні законодавчі, виконавчі і судові органи державної влади;
немає загально конфедеративного громадянства;
немає єдиної податкової системи;
немає єдиних Збройних Сил;
кожний член конфедерації зберігає власний суверенітет;
члени конфедерації зберігають за собою право сецесії, тобто право вільного виходу зі складу конфедерації;
грошових доходів перебувають у розпорядженні членів союзу, а бюджетні прибутки складаються з відрахувань, які роблять його учасники;
конфедерація створює центральні органи з повноваженнями, якими вони наділяються членами конфедерації.

Рис. 13.10. Конфедерація та її ознаки

Конфедерація, як форма державного устрою застосовувалася у минулому. Зокрема, відомі такі конфедеративні утворення: Сполучені Нідерланди (1959), Союз кантонів Швейцарії (1648–1798), Швейцарський союз (1815–1848), Союз німецьких держав (1815–1866), Союз Штатів Північної Америки (1776–1787). Конфедерація Сенегабія – об'єднання Сенегалу і Гамбії, проіснувала вісім років і була розпущена у 1989 р.

У сучасних умовах термін «конфедерація», як правило, не використовується для позначення міждержавних об'єднань, а вживаються терміни «співдружність», «союз» (Британська співдружність, СНД, Євросоюз).

3. Територіальна організація влади в Україні

Таблиця 13.3

Адміністративно-територіальний устрій України
(відповідно до Держкомстату України станом на 1 січня 2010 р.)

Роки	Автономна Республіка Крим	Області	Округи	Райони		Міста		Селища міського типу	Сільські ради
				сільські	у місті	усього	республік обласного значення		
1950	–	25	13	749	68	261	75	478	16357
1960	–	25	–	604	74	345	86	823	8603
1970	–	25	–	476	90	387	112	865	8592
1980	–	25	–	479	120	412	138	902	8522
1990	–	25	–	479	120	436	145	927	8996
2000	1	24	–	490	122	447	170	894	10260
2002	1	24	–	490	118	454	174	888	10263
2010	1	24	–	490	118	459	179	885	10278

У Конституції України, у розділі IX «територіальний устрій України», статтею 132 визначено, що державна територія є єдиною і цілісною, тобто такою, що «поєднана спільною системою державної влади – законодавчих, виконавчих, судових і контрольно-наглядових органів».

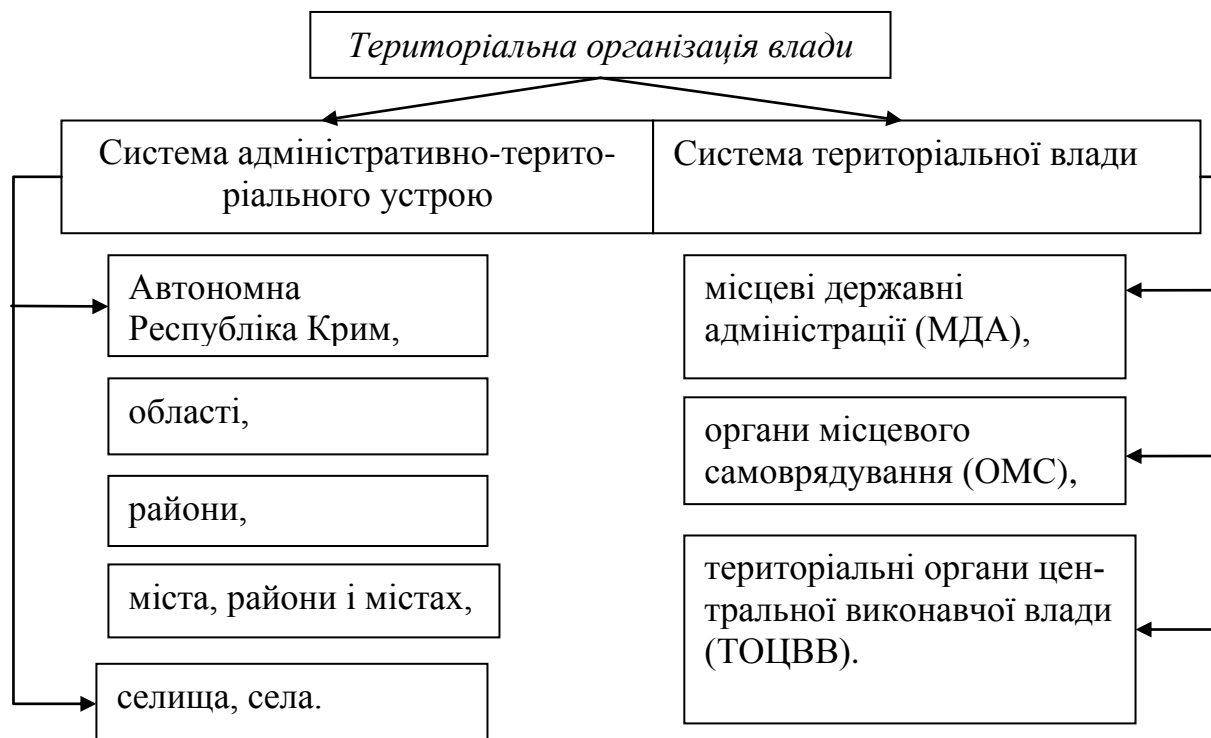


Рис. 13.11. Територіальна організація влади

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Під час реалізації територіальної організації системи державної влади необхідно дотримуватися поєднання централізації та децентралізації, що створить належні умови поєднання і врахування загальнодержавних та регіональних (місцевих) інтересів. Це також означатиме, що в майбутньому необхідним буде встановлення чіткого визначення щодо структурного та функціонального розподілу влади між центром і регіонами.



Рис. 13.12. Місцеві державні адміністрації

Відповідно до положень Закону України «Про місцеві державні адміністрації» від 9.04.1999 МДА визначаються як місцеві органи виконавчої влади, що входять до системи органів виконавчої влади. МДА, відповідно до закріплених за ними повноваженнями, мають право здійснювати виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, а також реалізувати повноваження, делеговані їм відповідною радою.

До МДА відносимо обласні, районні державні адміністрації та державні адміністрації м. Києва і м. Севастополя.

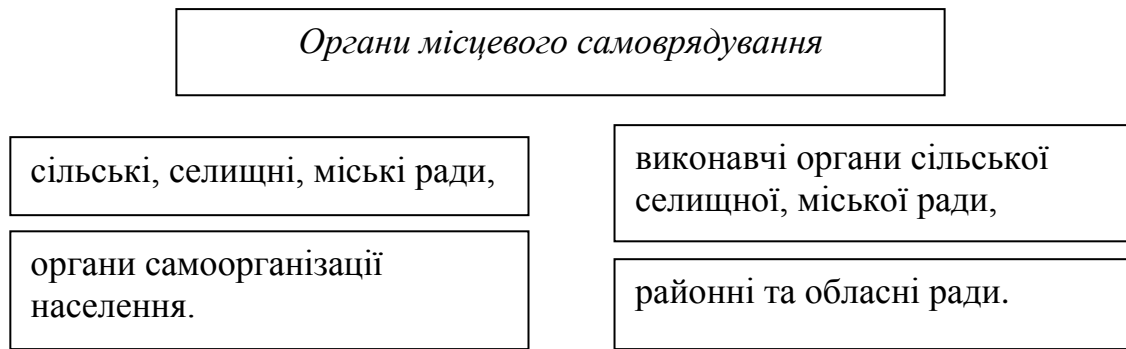


Рис. 13.13. Органи місцевого самоврядування

Органам місцевого самоврядування відведено важливе місце в системі територіальної влади України. Відповідно до ст. 2 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» *місьцеве самоврядування визначається як «гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади самотійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України».*

Органами місцевого самоврядування в Україні є: сільські, селищні, міські ради, виконавчі органи сільської селищної, міської ради, районні та обласні ради, органи самоорганізації населення.

Ради, будучи представницькими органами місцевого самоврядування, мають право здійснювати від імені відповідної територіальної громади та в її інтересах функції і повноваження визначені Конституцією та законами України.

Обласні та районні ради покликані представляти спільні інтереси територіальних громад, а також повноваження, передані їм відповідними сільськими, селищними, міськими радами.

Виконавчі органи сільських, селищних, міських, районних у містах рад підконтрольні й підзвітні відповідним радам, а з питань здійснення делегованих їм повноважень органами виконавчої влади – підконтрольні відповідним органам виконавчої влади.

Законодавством України передбачено створення будинкових, вуличних, квартальних та інших органів самоорганізації населення за ініціативою жителів, яким надається частина власної компетенції рад, фінансів та майна.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

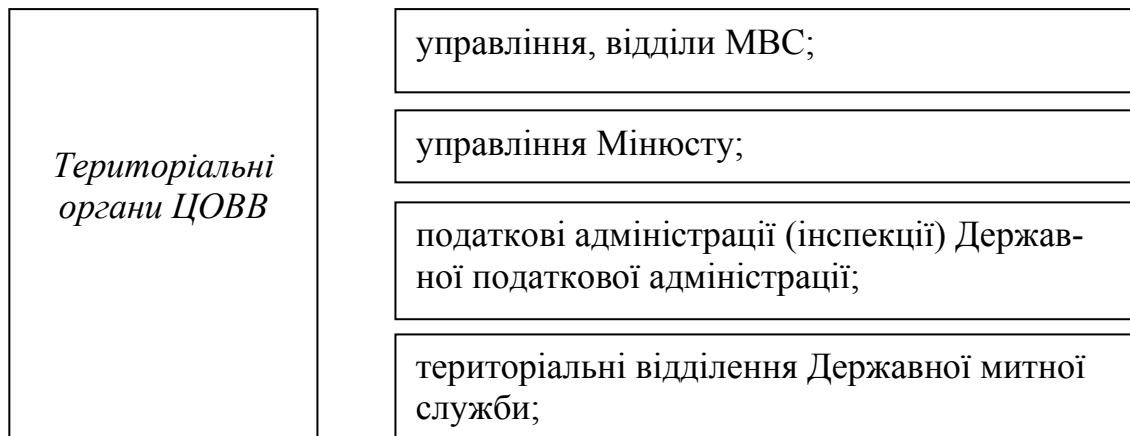


Рис. 13.14. Територіальні органи центральної виконавчої влади

До системи місцевої влади входять і територіальні органи Центральної виконавчої влади. Територіальними органами ЦОВВ є органи державного управління відповідних ЦОВВ, які їм безпосередньо і підпорядковуються. Територіальними органами ЦОВВ є: управління, відділи МВС; управління Мінюсту; податкові адміністрації (інспекції) Державної податкової адміністрації; територіальні відділення Державної митної служби; відділи СБУ, управління, відділи Держкомстатистики; управління Державного комітету у справах захисту прав споживачів тощо.

Таблиця 13.4

Особливості здійснення влади в м. Києві та Автономній республіці Крим

м. Київ	АРК
Київська міська та районні в м. Києві адміністрації одночасно здійснюють повноваження як виконавчі органи Київської міської та районних в місті Києві рад,	Може мати власну Конституцію,
Київський міський голова та голови районних в місті Києві рад є головами адміністрацій,	Власні органи влади, положення та діяльність яких мають відповідати основним положенням Конституції та Законів України
Будучи керівниками самоврядних органів, голови обираються,	
Будучи керівниками органів виконавчої влади – вони водночас і призначаються на посаду та можуть бути звільненими з неї Президентом України.	

Здійснення виконавчої влади в м. Києві має певні особливості, перший заступник та заступники голови Київської міської державної адміністрації, до повноважень яких належать питання виконавчої влади, призначається на посаду і звільняється з посади Київським міським головою за погодженням відповідно з Президентом України та Кабінетом Міністрів України. Крім того, Київський міський голова за погодженням з Київською міською радою, може призначати та звільнити з посади заступників голови Київської міської державної адміністрації з питань здійснення самоврядних повноважень.

АРК є невід'ємною складовою частиною України, маючи статус територіальної автономії. Саме особливий статус АРК передбачає певну специфіку здійснення влади на її території.

4. Структура і порядок формування органів місцевого самоврядування

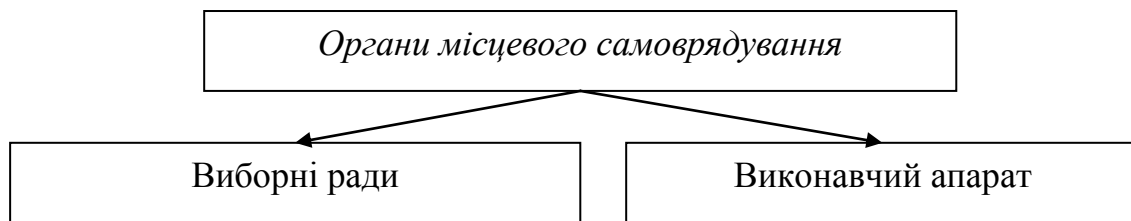


Рис. 13.15. Структура органів місцевого самоврядування

Органи місцевого самоврядування складаються з *виборних рад* і *виконавчого апарату*. Порядок виборів у ради регулюється спеціальними виборчими законами. Вибори в органи місцевого самоврядування здійснюються на основі загального, рівного й прямого виборчого права при таємному голосуванні.

Є три види виборчих округів з виборів у ради: одномандатні, багатомандатні й, нарешті, територія муніципалітету може становити один багатомандатний виборчий округ.

Для визначення результатів голосування використовуються як *пропорційна*, так і *мажоритарна виборчі системи*.

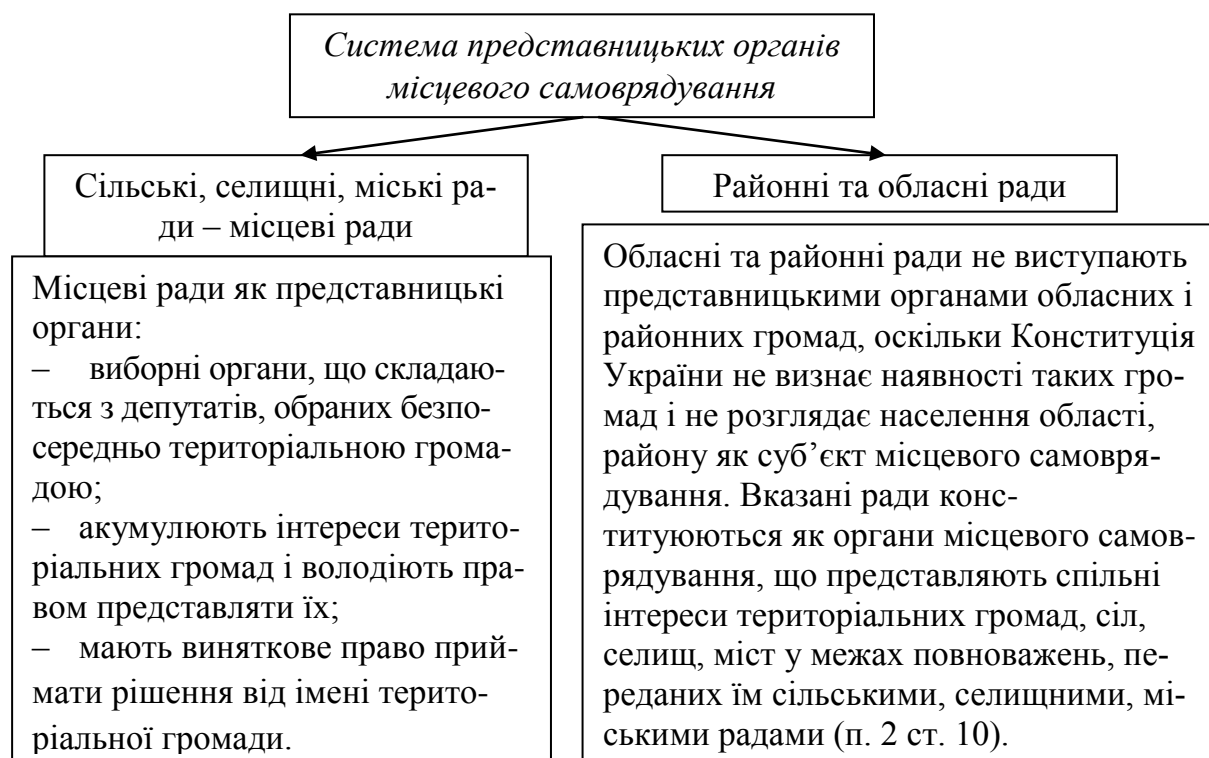


Рис. 13.16. Система представницьких органів місцевого самоврядування

Сільські, селищні, міські, районні в містах (у разі їх створення), районні, обласні ради складаються з депутатів, які обираються населенням відповідної території на основі загального рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування. Вибори відбуваються згідно із Законом України «Про вибори депутатів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, місцевих рад та сільських, селищних, міських голів».

Рада вважається правомочною за умови обрання не менш як 2/8 депутатів від загального складу ради. Якщо до ради обрано менше 2/3 від її складу, до обрання необхідної кількості депутатів повноваження продовжує здійснювати рада попереднього скликання. *Строк повноважень рад – п'ять років.* Сільська, селищна, міська, районна в місті (у разі її створення), районна, обласна рада проводить свою роботу сесійно. Сесія складається із пленарних засідань ради, а також засідань постійних комісій ради. Перша сесія новообраної сільської, селищної, міської, районної в місті ради скликається відповідною територіальною виборчою комісією не пізніше як через місяць після обрання ради, в правомочному складі. Сесія ради скликається в міру необхідності, але не рідше одного разу на квартал.

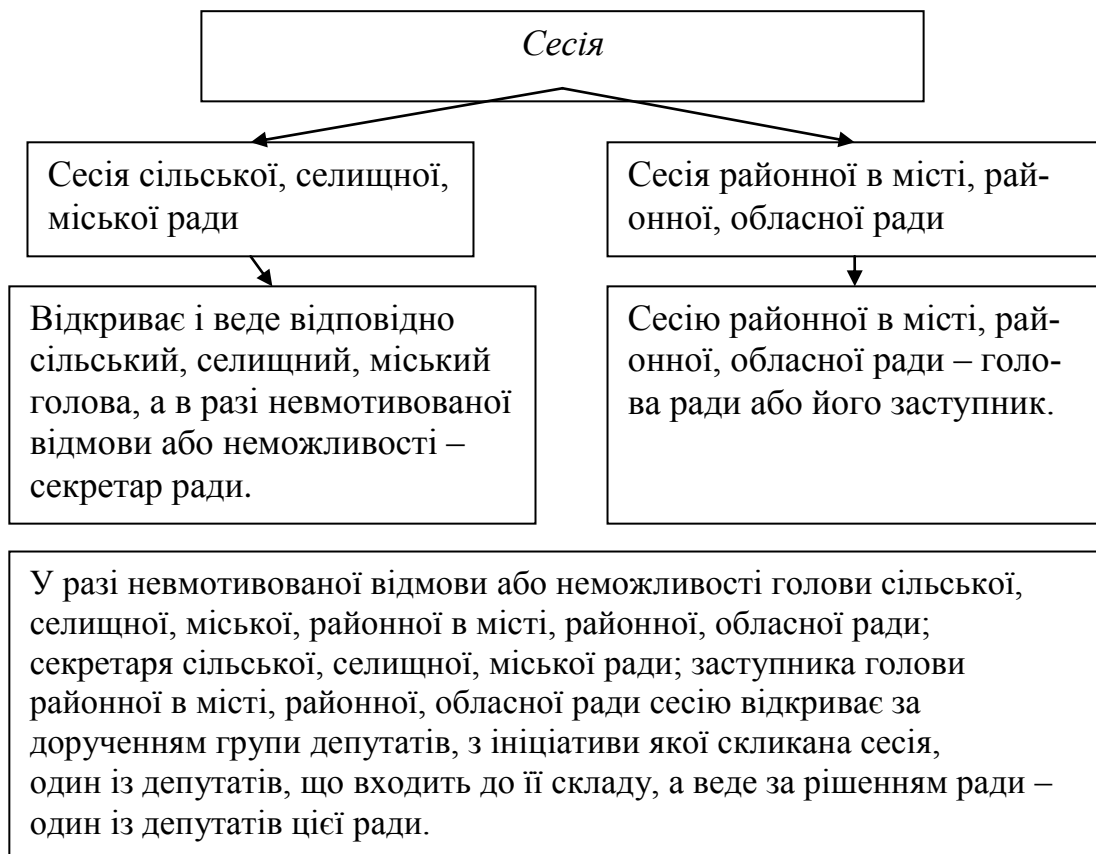


Рис. 13.17. Сесія представницьких органів місцевого самоврядування

Сесія ради є правомочною, якщо в її пленарному засіданні беруть участь більше половини депутатів від загального складу ради. Пропозиції щодо питань на розгляд ради можуть вноситися сільським, селищним, мі-

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

ським головою, постійними комісіями, депутатами, виконавчим комітетом ради, головою місцевої державної адміністрації, головою районної, обласної ради, загальними зборами громадян. Не пізніше як на другій сесії затверджується регламент роботи відповідної ради, а також положення про постійні комісії ради. Порядок скликання сесії ради, підготовки та розгляду нею питань, прийняття рішень ради про затвердження порядку денного сесії та з інших процедурних питань, а також порядок роботи сесії визначаються регламентом ради.

Протоколи сесій сільської, селищної, міської ради, прийняті нею рішення підписуються сільським, селищним, міським головою, районної в місті, районної, обласної ради – головою відповідної ради, у разі їх відсутності – відповідно секретарем сільської, селищної, міської ради, заступником голови районної в місті, районної, обласної ради, а в надзвичайних випадках – депутатом ради, який за дорученням депутатів головував на її засіданні. Сесії ради проводяться гласно. У разі необхідності рада може прийняти рішення про проведення закритого пленарного засідання.

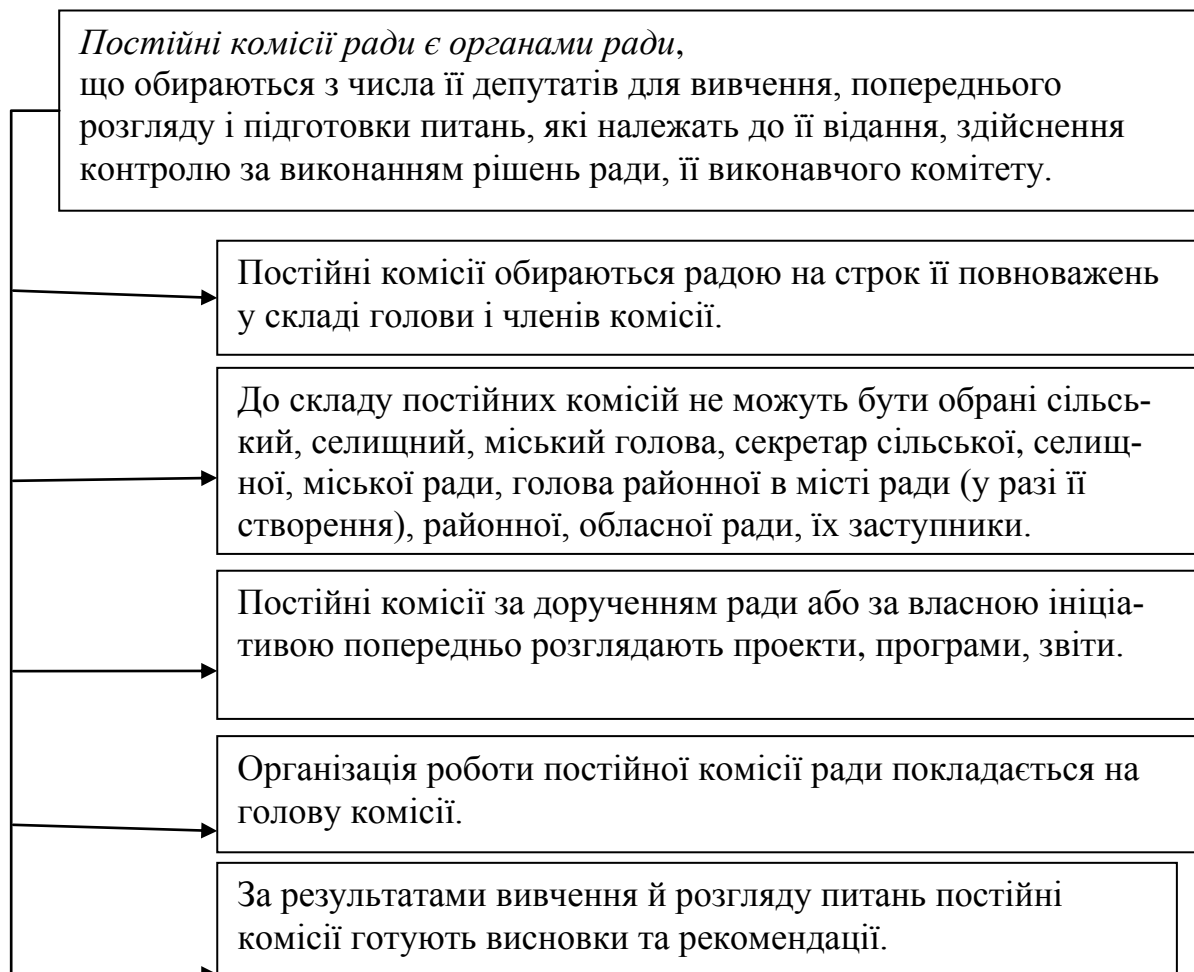


Рис. 13.18. Постійні комісії ради

Голова комісії скликає і веде засідання комісії, дає доручення членам комісії, представляє комісію у відносинах з іншими органами, об'єднаннями громадян, підприємствами, установами, організаціями, а також громадянами, організовує роботу з реалізації висновків і рекомендацій комісії.

Висновки та рекомендації постійної комісії приймаються більшістю голосів від загального складу комісії і підписуються головою комісії, а в разі його відсутності – заступником голови або секретарем комісії. Протоколи засідань комісії підписуються головою і секретарем комісії. Рекомендації постійних комісій підлягають обов'язковому розгляду органами, підприємствами, установами, організаціями та посадовими особами, яким вони адресовані. Про результати розгляду і вжиті заходи має бути повідомлено комісіям у встановлений ними строк.

Постійна комісія для вивчення питань, розробки проектів рішень ради може створювати підготовчі комісії і робочі групи із залученням представників громадськості, вчених і спеціалістів.

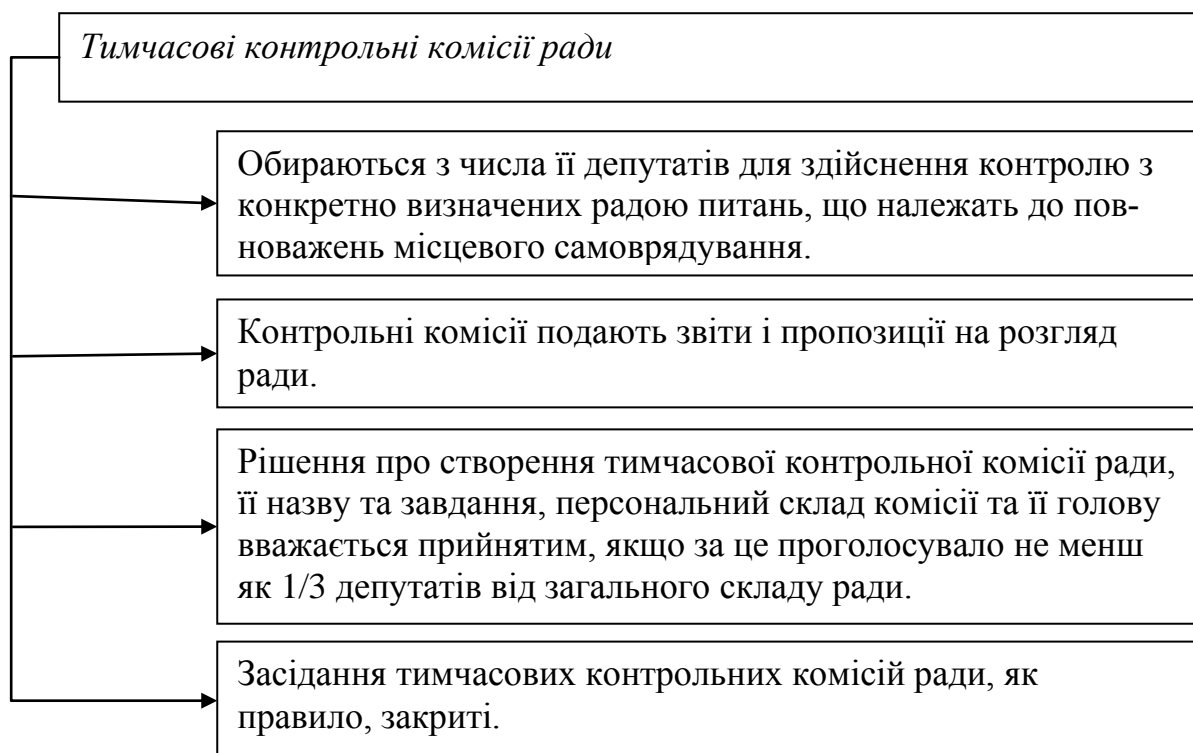


Рис. 13.19. Тимчасові контрольні комісії ради

Депутати, які входять до складу тимчасової контрольної комісії, а також залучені комісією для участі в її роботі спеціалісти, експерти й інші особи не повинні розголошувати інформацію, яка стала їм відома у зв'язку з її роботою. Повноваження тимчасової контрольної комісії ради припиняються з моменту прийняття радою остаточного рішення стосовно результатів роботи цієї комісії, а також у разі припинення повноважень ради, яка створила цю комісію.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

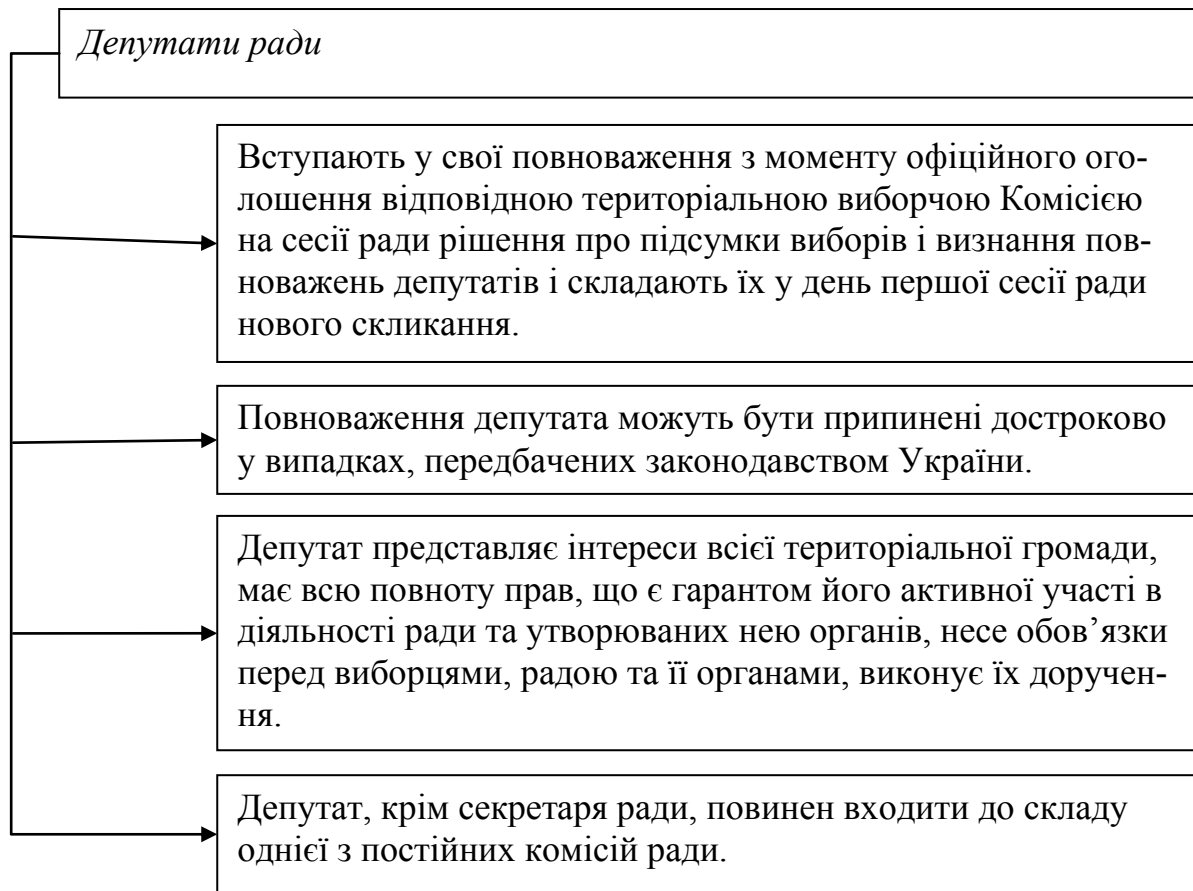


Рис. 13.20. Депутати ради

Депутат має право ухвального голосу з усіх питань, які розглядаються на сесіях ради, а також на засіданнях постійної та інших комісій ради, до складу яких його обрано. Він може звернутися із запитом до керівників ради та її органів, сільського, селищного, міського голови, керівників органів, підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, розташованих або зареєстрованих на відповідній території, а депутат міської (міста обласного значення), районної, обласної ради ще й до голови місцевої державної адміністрації з питань, віднесених до відання ради. Орган або посадова особа, до якої звернуто запит, зобов'язана дати усну чи письмову відповідь на запит на сесії ради у строки і в порядку, встановлені радою відповідно до закону. За результатами розгляду запиту рада приймає рішення.

Депутат має право ознайомитися з будь-якими офіційними документами, які зберігаються у відповідних органах місцевого самоврядування, та робити виписки, копіювання цих документів.

Повноваження депутатів, порядок організації і гарантії депутатської діяльності визначаються Конституцією України, законом про місцеве самоврядування, законом про статус депутата, іншими законами.

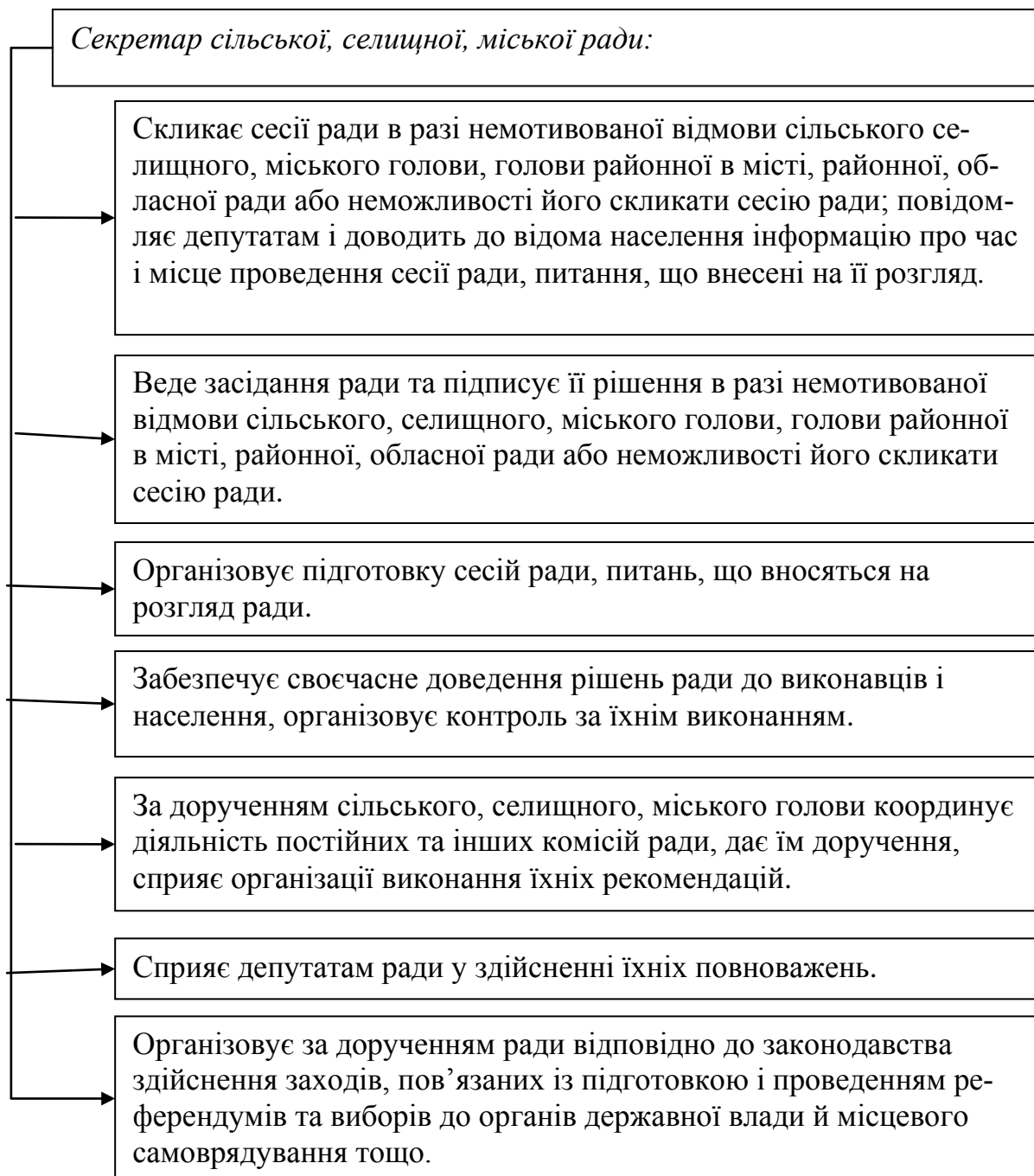


Рис. 13.21. Секретар сільської, селищної, міської ради

Секретар сільської, селищної, міської ради обирається за пропозицією сільського, селищного, міського голови відповідною радою з числа її депутатів на строк повноважень ради та працює в раді на постійній основі. Секретар сільської, селищної, міської ради не може суміщати свою службу діяльністю з іншою посадою, у тому числі на громадських засадах (крім викладацької, наукової та творчої роботи в позаурочний час), займатися підприємницькою діяльністю, одержувати від цього прибутки, якщо інше не передбачено законодавством України.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Таблиця 13.5

Виконавчий комітет ради

Виконавчий комітет ради утворюється у складі відповідно:	Виконавчий комітет ради:
а) сільського, селищного, міського голови; районної в місті ради – голови відповідної ради;	а) попередньо розглядає проекти місцевих програм соціально-економічного та культурного розвитку, цільових програм з інших питань, місцевого бюджету, проекти рішень з інших питань, що виносяться на розгляд відповідної ради;
б) заступника (заступників) сільського, селищного, міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради;	б) координує діяльність відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, підприємств, установ і організацій, що належать до комунальної власності відповідної територіальної громади, заслуховує звіти про роботу їхніх керівників;
в) керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету;	в) має право змінювати або скасовувати акти підпорядкованих йому відділів, управлінь, інших виконавчих органів ради, а також їхніх посадових осіб.
г) керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради; інших осіб.	

Виконавчим органом сільської, селищної, міської, районної в місті ради (у разі її створення) є виконавчий комітет ради, який утворюється відповідною радою на строк її повноважень.

До складу виконавчого комітету сільської, селищної, міської ради входить також за посадою секретар відповідної ради.

Очолює виконавчий комітет сільської, селищної, міської ради відповідно сільський, селищний, міський голова, районної в місті ради – голова відповідної ради. Виконавчий комітет ради є підзвітним і підконтрольним раді, що його утворила, а з питань здійснення ним повноважень органів виконавчої влади – ще й підконтрольним відповідним органам виконавчої влади.

Основною формою роботи виконавчого комітету сільської, селищної, міської, районної в місті ради (у разі її створення) є його засідання.

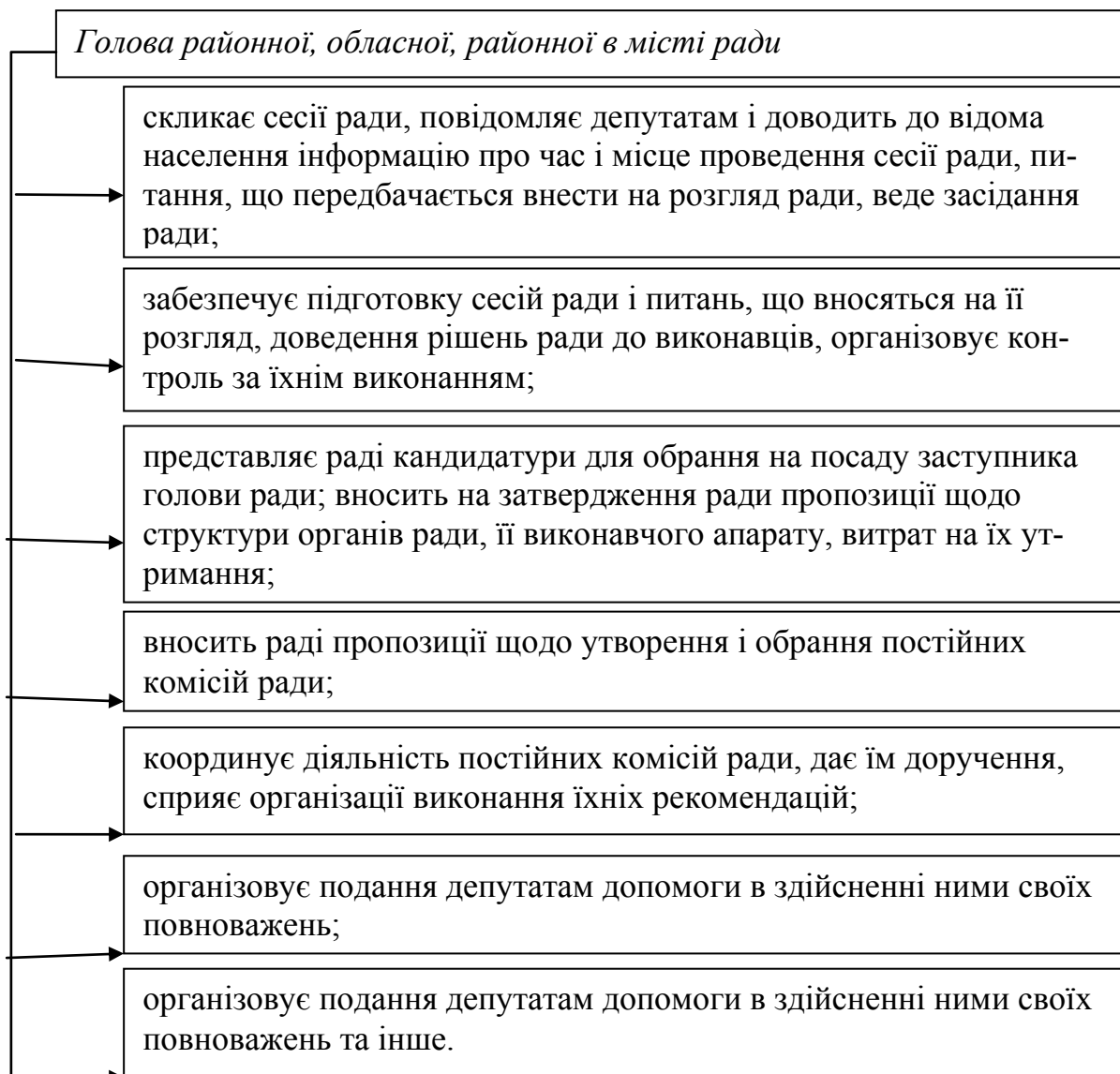


Рис. 13.22. Голова районної, обласної, районної в місті ради

Голова районної, обласної, районної в місті ради (у разі її створення) обирається відповідною радою з числа її депутатів у межах строку повноважень ради таємним голосуванням. Голова ради виконує свої обов'язки до обрання голови ради нового скликання, крім випадків дострокового припинення повноважень голови ради. Голова ради працює в раді на постійній основі, не може мати іншого представницького мандату, суміщати свою службову діяльність з іншою роботою, у тому числі на громадських засадах (крім викладацької, наукової та творчої в позаробочий час), займатися підприємницькою діяльністю, одержувати від цього прибутки. У своїй діяльності голова ради є підзвітним раді й може бути звільнений із посади радою, якщо за його звільнення проголосувало не менш як 2/3 депутатів від загального складу ради шляхом таємного голосування.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

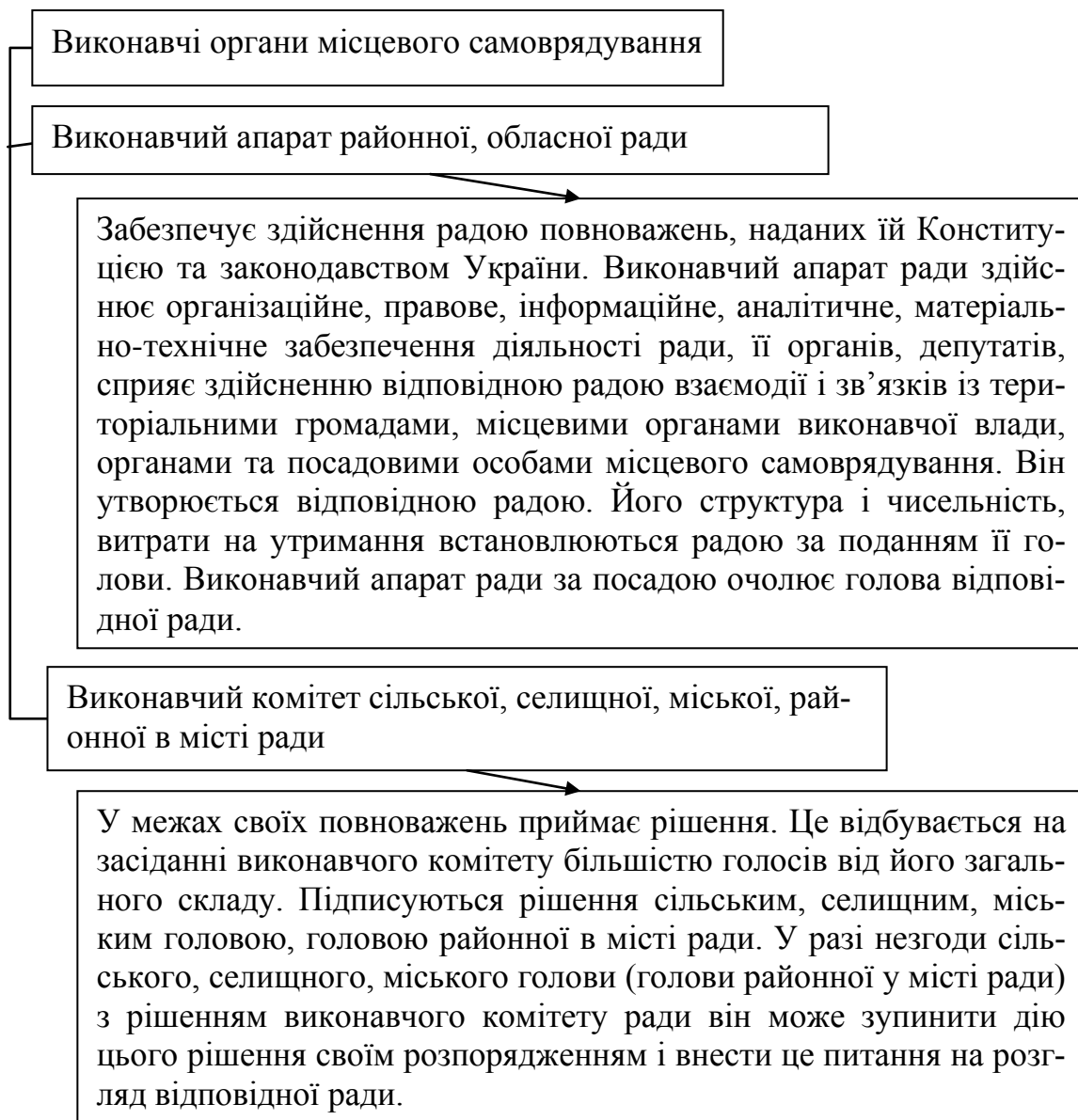


Рис. 13.23. Виконавчі органи місцевого самоврядування

Сільський, селищний, міський голова, голова районної в місті, районної, обласної ради в межах своїх повноважень видає розпорядження.

Рішення виконавчого комітету ради з питань, віднесених до власної компетенції виконавчих органів ради, можуть бути скасовані відповідною радою.

Акти органів і посадових осіб місцевого самоврядування з мотивів їхньої невідповідності Конституції або законам України визнаються незаконними в судовому порядку. Акти органів і посадових осіб місцевого самоврядування доводяться до відома населення. На вимогу громадян їм може бути видана копія відповідних актів органів і посадових осіб місцевого самоврядування.

Тема 14. Процес прийняття управлінських рішень

1. Підготовка й прийняття управлінських рішень

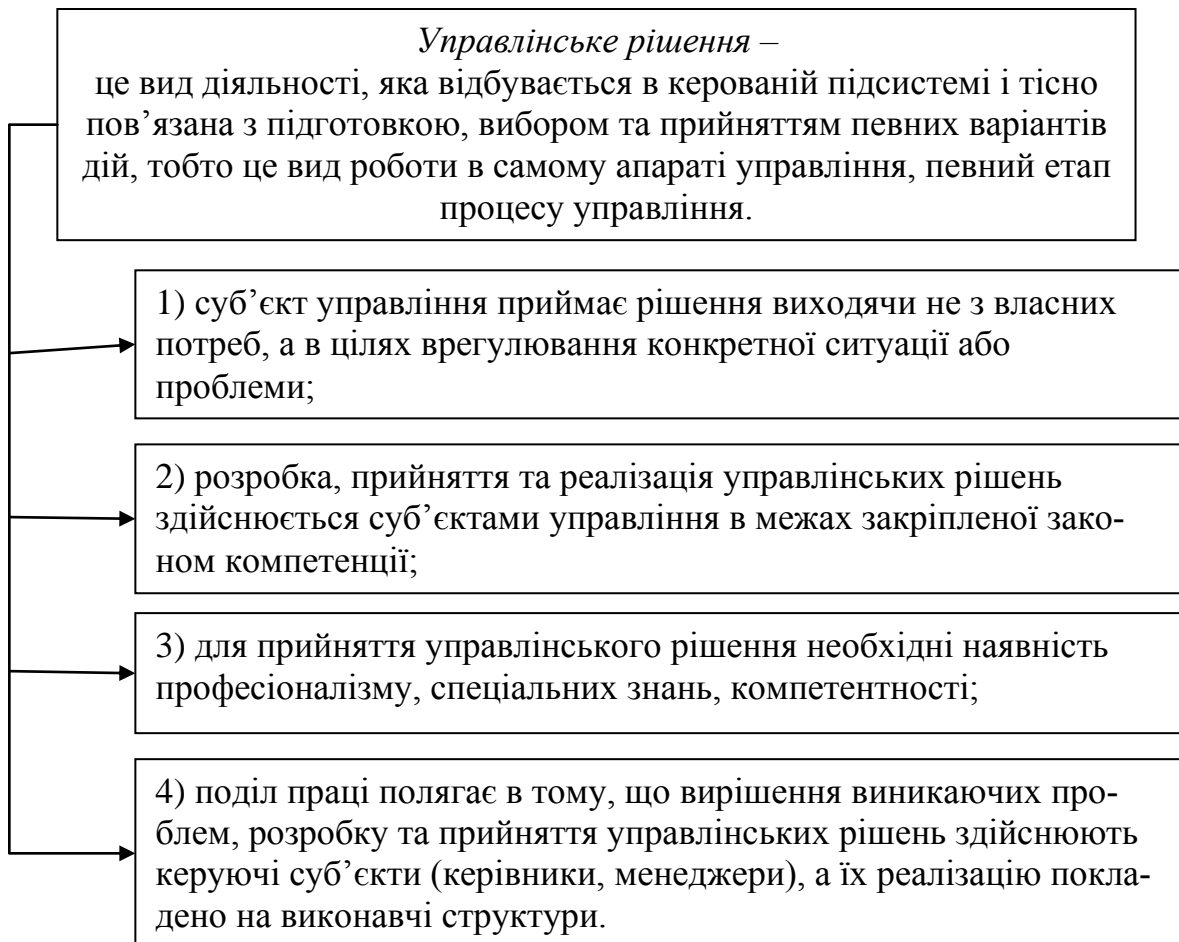


Рис. 14.1. Поняття та ознаки управлінського рішення

Управлінське рішення – це важлива складова управлінської діяльності, що забезпечує збереження структури системи, підтримку режиму діяльності, реалізацію програм, цілей функціонування цих систем в умовах зовнішніх і внутрішніх впливів. Прийняття правильних і своєчасних управлінських рішень спрямованих на вирішення проблеми є важливою функцією керівника.

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

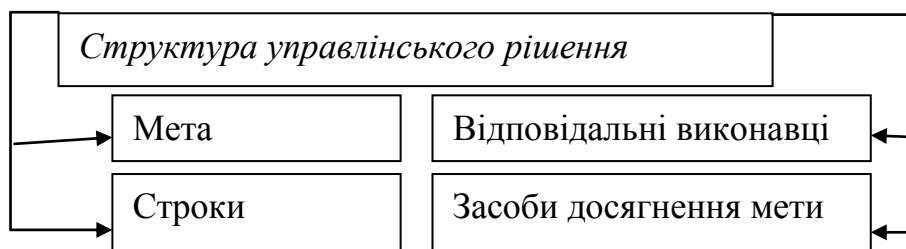


Рис. 14.2. Структура управлінського рішення

Структура управлінських рішень складається з таких елементів: мета, відповідальні виконавці, строки, засоби досягнення мети.

Мета – ідеальне уявлення про бажаний стан об’єкта чи управління, якого потрібно досягти в результаті діяльності. *Відповідальні виконавці* – це ті, хто безпосередньо забезпечує або координує виконання поставлених завдань. *Строк* – це певний період у часі (відрізок часу), з яким пов’язана дія чи подія. Строк обчислюється роками, місяцями, тижнями, днями або годинами. *Засоби* – наявні дії, технології, які забезпечують досягнення мети.

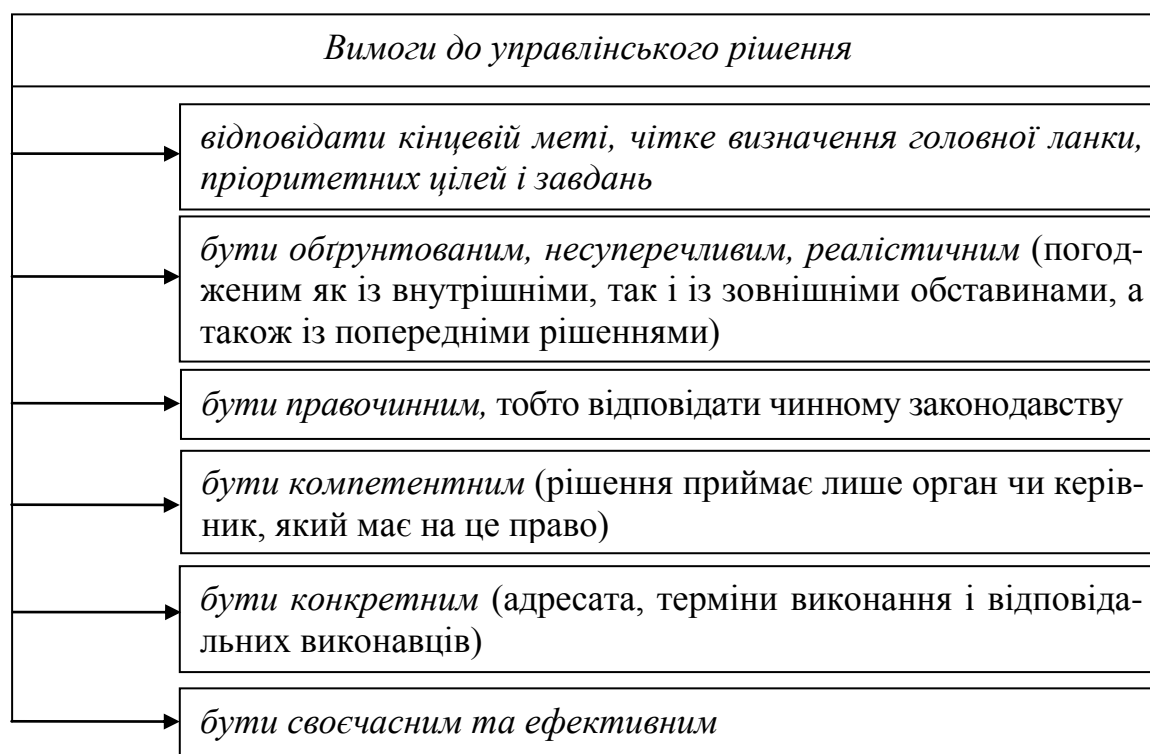


Рис. 14.3. Основні вимоги до управлінських рішень

Управлінське рішення, прийняте керівником, повинно відповідати певним вимогам. Тобто формулюватися зрозуміло, бути погодженим як із внутрішніми, так і із зовнішніми обставинами, із попередніми й майбутніми рішеннями; спиратися на вимоги законів, та відповідати на запитання: що, кому, як, коли, де і протягом якого терміну зробити; рішення повинно бути найкращим із можливих щодо очікуваного підсумку стосовно витрат.

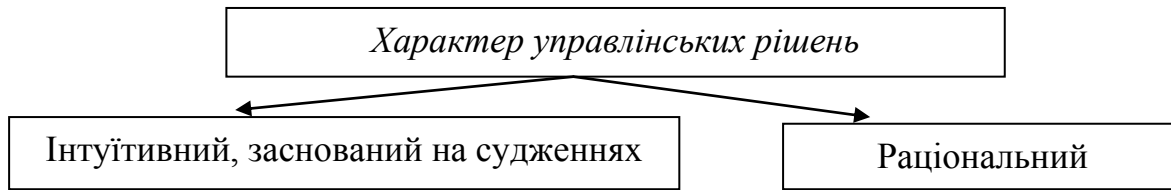


Рис. 14.4. Характер управлінських рішень

Інтуїтивне рішення – це вибір, зроблений виключно на основі відчуття того, що він є правильним, без аналізу всіх «за» і «проти». Просто людина робить вибір. Те, що називається осяянням або шостим почуттям, і є інтуїтивні рішення. В закордонних дослідженнях 80 % опитуваних керівників вищої ланки зазначили, що виявили у собі наявність якоїсь конкретної серйозної проблеми лише завдяки «неформальному обміну інформацією і інтуїції».

Раціональне рішення, на відміну від рішення заснованого на судженнях, не залежить від минулого досвіду – воно приймається за допомогою об'єктивного аналітичного процесу.

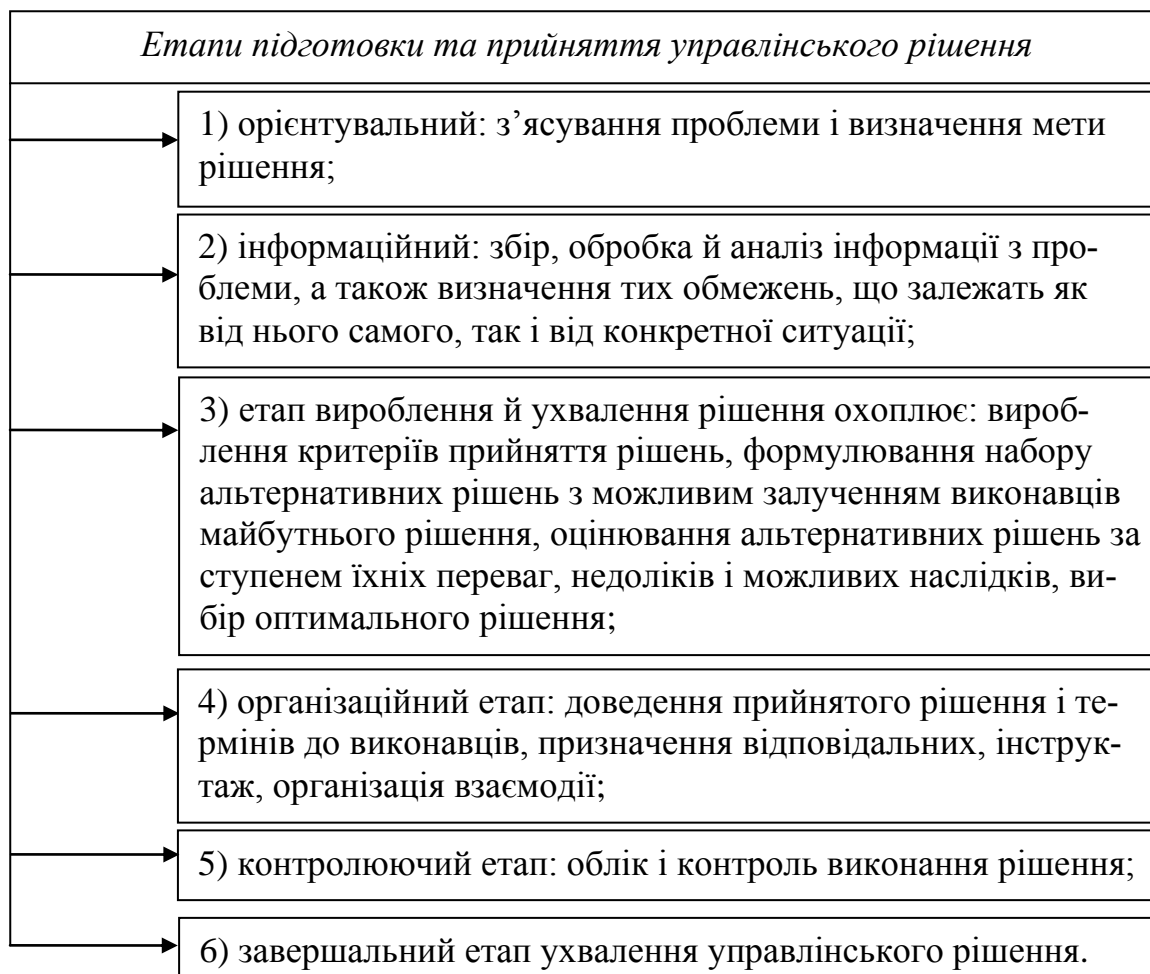


Рис. 14.5. Етапи підготовки та прийняття управлінського рішення

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

На нашу думку, процес підготовки й прийняття раціонального управлінського рішення передбачає шість основних етапів.

Крім того, прийняття управлінських рішень в Україні має певні особливості:

по-перше, в Україні управлінські рішення приймаються, зазвичай, керівниками на основі їхнього особистого досвіду, тобто суб'єктивно;

по-друге, зворотній зв'язок – контроль за виконанням рішень практично відсутній;

по-третє, найчастіше прийняття правильного управлінського рішення знаходиться поза залежністю від знань, рішення приймається набагато більш складним шляхом.

2. Делегування повноважень

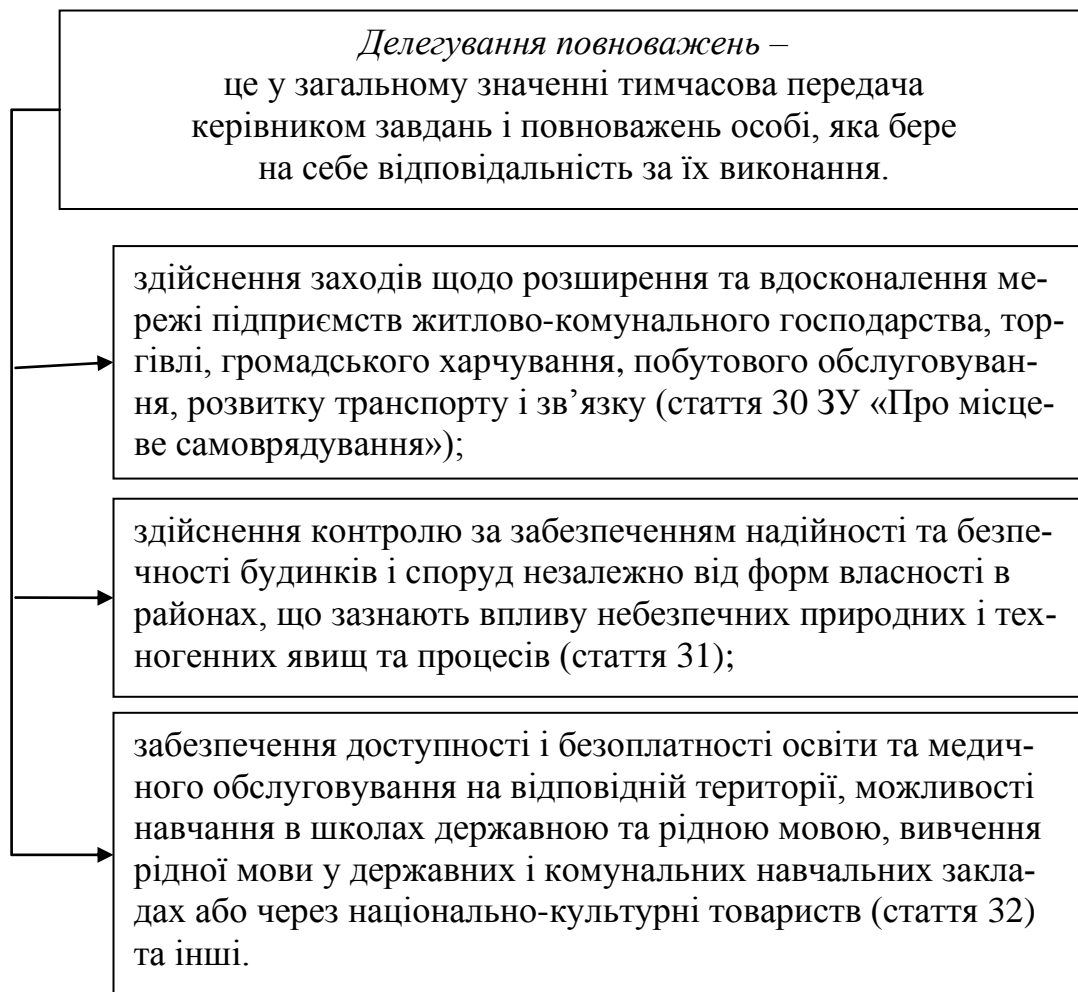


Рис. 14.6. Поняття делегування

У зв'язку з цим, що одному керівникові важко вирішувати всі управлінські завдання і навіть найдосвідченіший, енергійний, талановитий керівник не в змозі один впоратися з вирішенням численних державно-управлінських завдань, що стоять перед керованим ним колективом. Виходом із цього становища може стати делегування повноважень – надання керівником своїм безпосереднім підлеглим права самостійно вирішувати заздалегідь визначені завдання або здійснювати ті чи інші дії, відповідальність за які несе керівник.

Саме за допомогою делегування повноважень керівник розподіляє серед підлеглих численні завдання, котрі потрібно виконати для досягнення цілей організації. *Зауваження:* делегування реалізується тільки у разі прийняття повноважень, і власне відповідальність не може бути делегованою.

Відповідальність – зобов'язання виконувати завдання та відповідати за їх задовільне вирішення.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

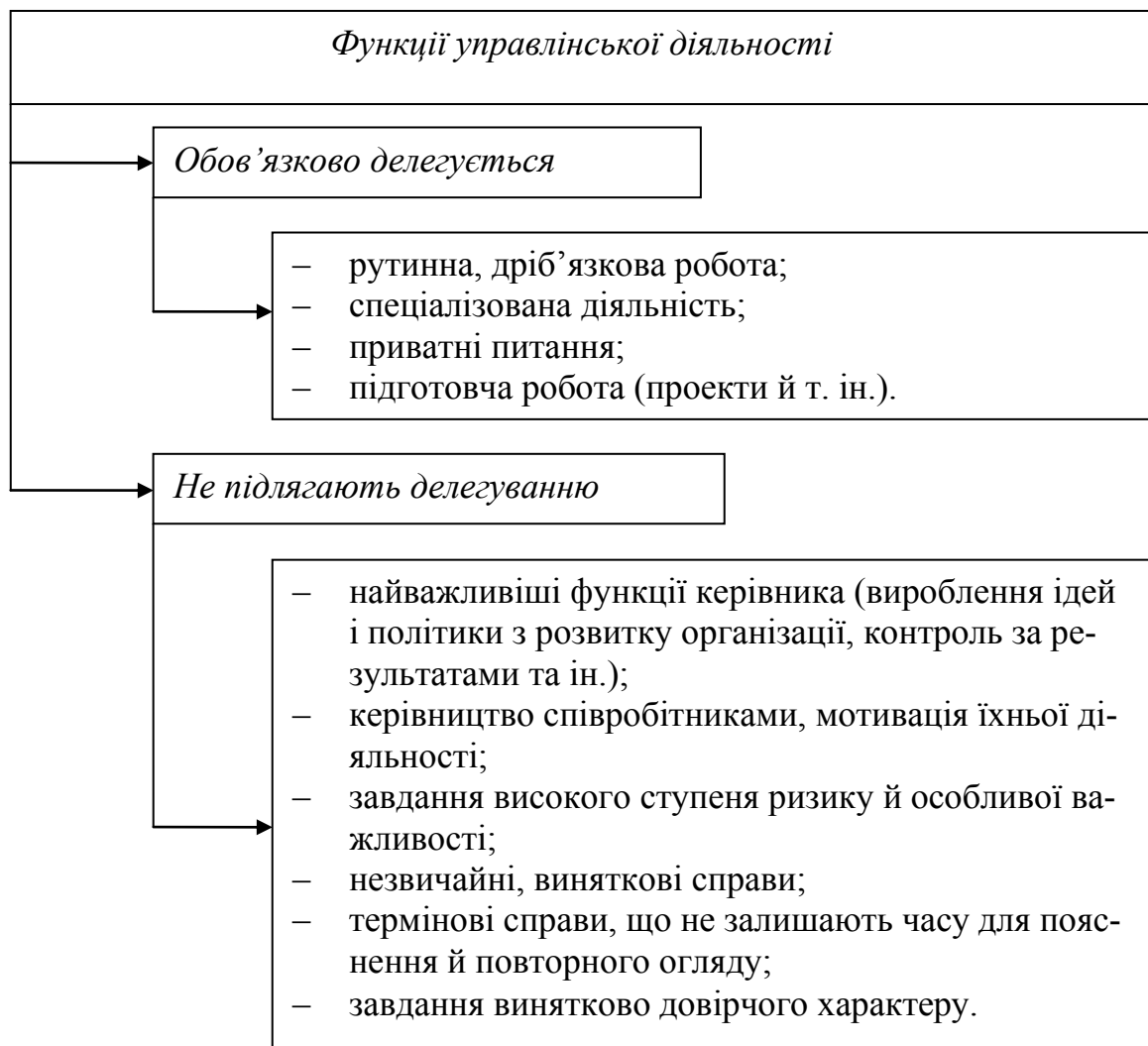


Рис. 14.7. Функції управлінської діяльності, які обов'язково делегуються і які не підлягають делегуванню

Малоефективним є і неповне делегування повноважень, коли підлеглим доручається вирішення проблеми, але не надається достатніх прав та можливостей для її вирішення. Не викликає сумнівів і те, що не всі функції управлінської діяльності можна делегувати своїм підлеглим.

Крім того, у підлеглого з ряду причин може виникнути опір делегуванню (зокрема, через брак знань і досвіду, острах критики, небажання брати на себе бодай якусь відповідальність, побоювання надмірних вимог і т. ін.). У цьому разі необхідно поговорити з ним про це відверто, спробувати знайти причини й прийти до спільних рішень, використовуючи стимулювання.

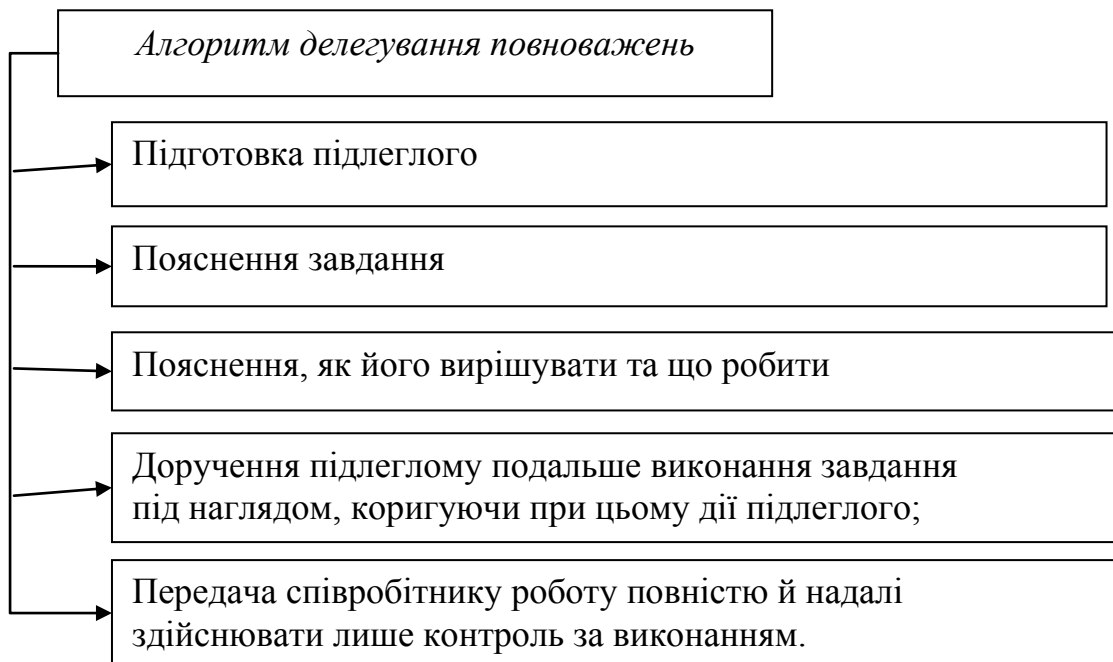


Рис. 14.8. Алгоритм делегування повноважень

Можна погодитись із думкою американського дослідника Дж. Колінза, який пише, що хороший керівник відрізняється від успішного тим, що успішний керівник не тільки передає повноваження (delegate) підлеглим, а й створює всі умови для того, щоб підлеглий міг виконати ці повноваження (empower) та бути обізнаним про результати цього делегування.

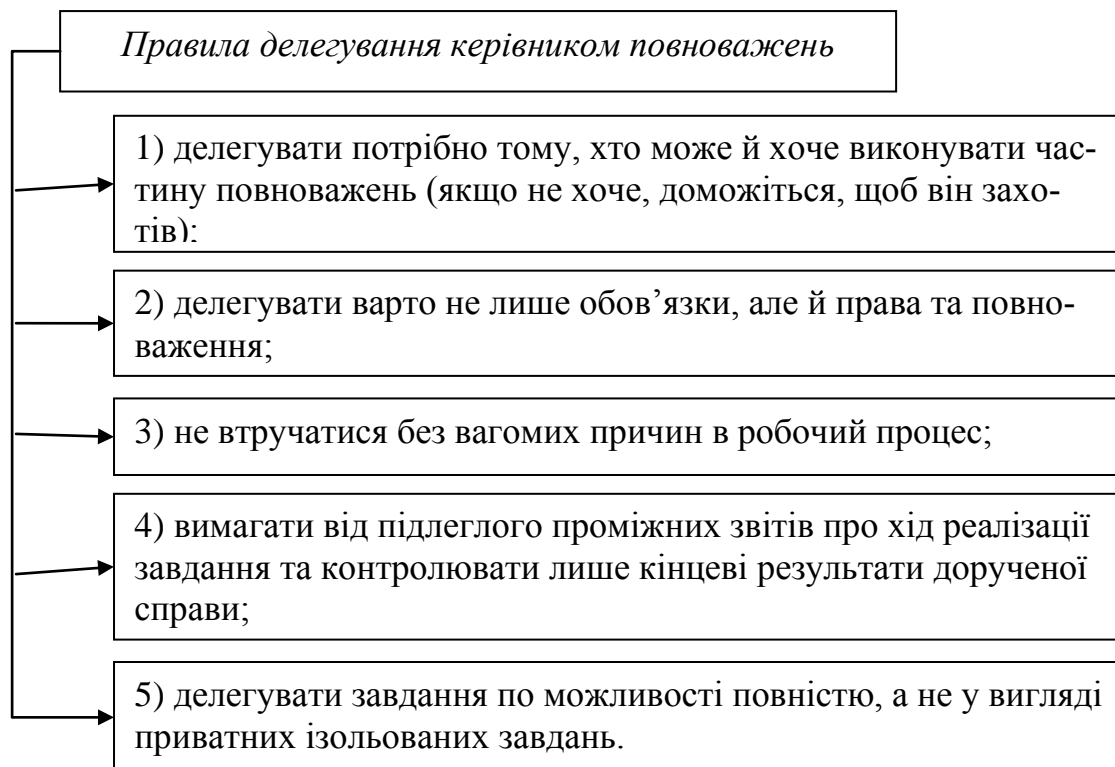


Рис. 14.9. Правила делегування

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Зрозуміло, що всі керівники різні. Вони відрізняються віком, досвідом і професіоналізмом. Так американські вчені наголошують, що з психологічної точки зору молодим керівникам дуже важко відмовитися від самотійного виконання певної роботи, яка принесла їм успіх. Тому потенційних керівників потрібно заздалегідь навчати техніці делегування повноважень та моніторингу їх виконання, що має бути важливою складовою стилю їхньої державно-управлінської діяльності. Практикою доведено, що саме від того, наскільки керівник досконало володіє технікою делегування, залежить ефективність роботи всього колективу.

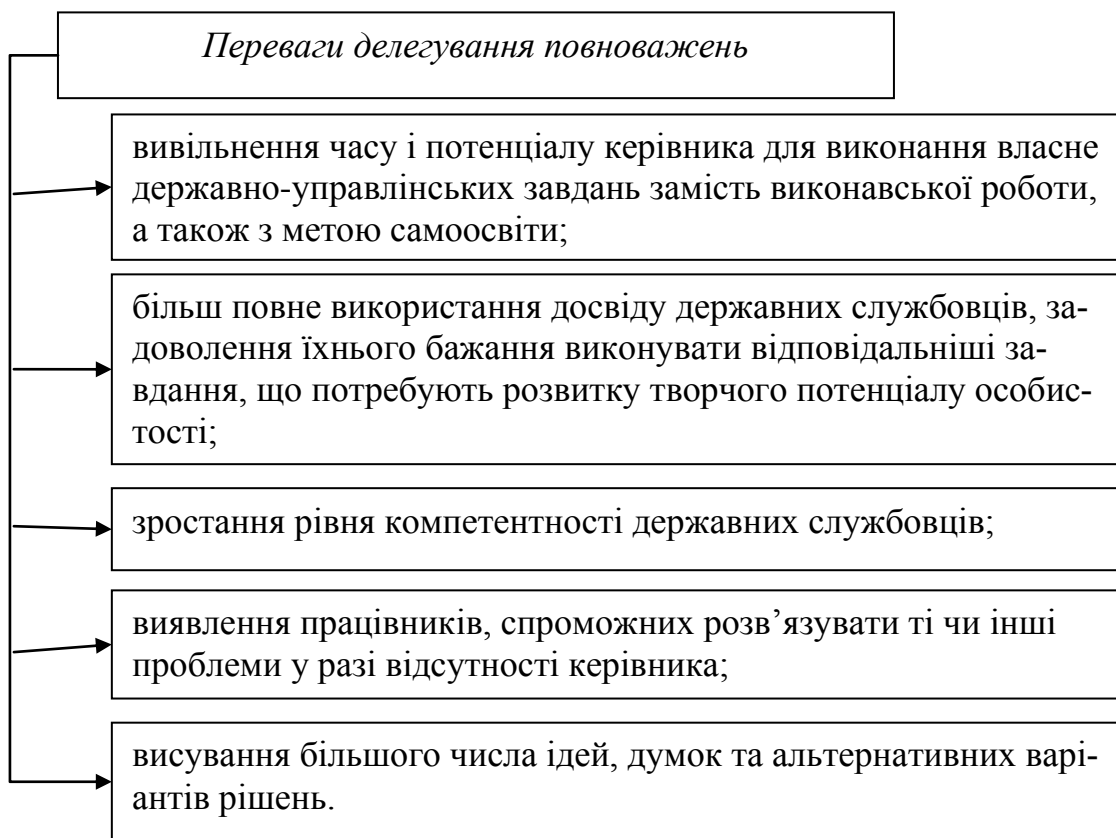


Рис. 14.10. Переваги делегування повноважень

Підготовка та прийняття управлінських рішень і делегування повноважень є важливою стороною управлінської діяльності будь-якого керівника, тому що за якістю відпрацювання цих функцій складається думка про особистість керівника, про його здатність творчо вирішувати проблеми, що виникають у процесі діяльності колективу. Крім того, делегування повноважень надає самотійності підлеглим, відкриває більші можливості задоволення їхніх правомірних потреб, а значить, і мотивів. А це в свою чергу сприяє результативності управлінської праці загалом.

3. Види управлінських рішень

Таблиця 14.1

Класифікація управлінських рішень

О. Єлістратов	Ю. Тихомиров	В. Афанасьєв
1) залежно від суб'єктів прийняття: односторонні (виникають на основі волевиявлення однієї особи) та договірні (двох або декількох осіб)	1) суб'єктно-об'єктні відносини;	1) на який об'єкт вони спрямовані;
2) зважаючи на форму управлінського рішення: які відповідають принципам законності («вимогам правомірності»), і рішення, для яких формальні умови не є важливими;	2) зміст рішень;	2) від терміну, протягом якого вони діють;
3) залежно від змісту: акти спрямовані на встановлення, зміну або припинення правовідносин.	3) форма рішень;	3) від значення місця та ролі у функціонуванні суспільства;
	4) термін, протягом якого діють рішення.	4) від об'єму та спрямованості вказівок і рекомендацій, що містяться у рішеннях;
		5) від ступеня обов'язковості виконання рішень відповідальними особами.

Розподілення управлінських рішень на певні групи, залежно від того або іншого критерію, відбувався протягом всього розвитку теорії управління.

Для типології управлінських рішень притаманно змінюватися внаслідок використання різноманітних ознак, так званих «критеріїв класифікації», під якими ми розуміємо певні ознаки, на основі яких може здійснюватися групування певних дій чи об'єктів (предметів).

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

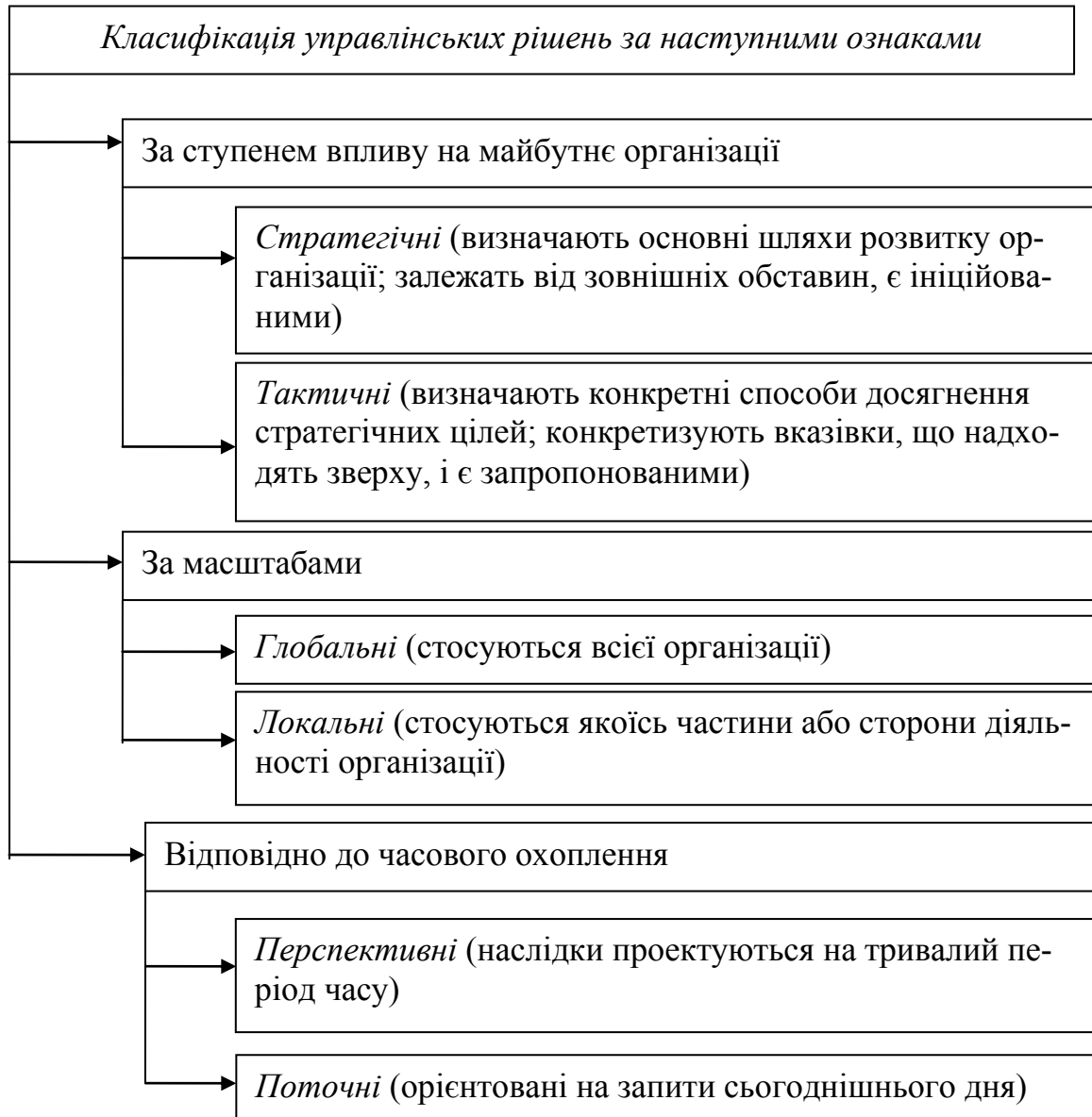


Рис. 14.11. Класифікація управлінських рішень

Управлінські рішення можна класифікувати за різними ознаками.

Таблиця 14.2

Класифікація управлінських рішень

Ознаки	Види
<i>за тривалістю періоду реалізації</i>	<i>довгостроковими (понад 5 років), середньостроковими (від 1 до 5 років) і короткостроковими (до одного року);</i>
<i>за ступенем обов'язковості виконання:</i>	<i>директивними (приймаються вищими органами управління; обов'язкові для виконання), рекомендаційними (виконання бажане, але не обов'язкове), орієнтуючими (призначені для суб'єктів, незалежних від тих, хто ці рішення приймав);</i>

Закінчення табл. 14.2

за функціональним призначенням:	<i>організаційними</i> (вибір повинен зробити сам керівник, щоб виконати свій посадовий обов'язок), <i>координуючими</i> (розподіл поточної роботи серед виконавців і оцінка результатів діяльності), <i>регулюючими</i> (визначають спосіб здійснення тих чи інших дій у конкретних ситуаціях, тобто відображаються у правилах, розпорядках, графіках і т. п.), <i>активізуючи</i> (спрямовані на активізацію діяльності виконавців), <i>контролюючими</i> (підбивають підсумки виконання зазначених вище видів рішень);
за способами обґрунтування:	<i>інтуїтивними</i> (в основі лежить здатність керівника вгадувати, передбачати, припускати; приймаються за умови дефіциту часу; великий ризик помилок; є винятком, а не правилом), <i>адаптаційними</i> (ґрунтуються на загальних знаннях, здоровому глузді, професійній діяльності; виконанні дій, що мали успіх у минулому в аналогічній ситуації; прості й оперативні в прийнятті);
за способом прийняття:	<i>залежно від кількості учасників – одноосібними, колегіальними та колективними;</i>
за широтою охоплення:	<i>загальними</i> (стосуються однакових для всіх проблем)
з погляду зумовленості:	<i>запрограмованими, або аналітичними</i> (приймаються у стандартних, регулярно повторюваних ситуаціях), <i>незапрограмованими, тобто творчими, пошуковими</i> (приймаються в нових, неординарних ситуаціях та вимагають творчого підходу, глибоких знань, досвіду)
за тривалістю дії:	<i>перспективними рішеннями</i> – реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік)
за рівнем прийняття:	рішеннями на вищому (інституційному) рівні управління
за особливостями вирішуваних організацією завдань:	<i>організаційними запрограмованими рішеннями</i> (характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю)
за характером:	економічні рішення, технологічні рішення; соціально-психологічні рішення; адміністративні рішення.

Наявність класифікації управлінських рішень створює умови для їх упорядкування та виявлення загальних закономірностей та характерних особливостей, які властиві окремим їх різновидам. Кожен вид рішень потребує розроблення системи інформації, яка допомагає орієнтуватися керівникові та спеціалістам у процесі підготовки рішення, сприяє вибору кращого варіанту прийнятого та реалізованого рішення.

4. Методи індивідуального та групового прийняття рішень

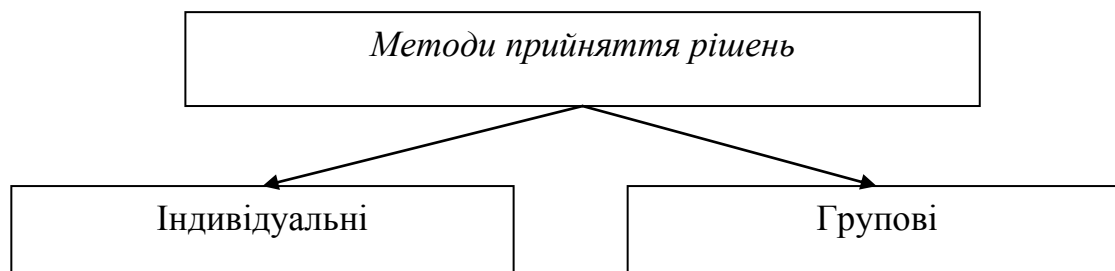


Рис. 14.12. Методи прийняття рішень

Існують декілька методів ухвалення рішення, а саме: *індивідуальний (одноосібний) і груповий (колективний)*, які мають певні переваги та недоліки.

Індивідуальні рішення мають вищий рівень творчості, приймаються швидше, оскільки не вимагають узгодження. Варто зауважити, що саме така особливість призводить до того, що індивідуальні рішення частіше виявляються помилковими, ризикованішими внаслідок складності та непередбачуваності зовнішнього середовища. Як наслідок, на сьогодні більшу перевагу надають прийняттю групових рішень.

Таблиця 14.3

Переваги та недоліки групового та індивідуального прийняття рішень

Переваги групового прийняття рішень над індивідуальним	Недоліки групового прийняття рішень
групою легше долати стереотипи мислення;	потребують великих витрат часу внаслідок необхідності узгодити різні точки зору на проблему та відсутність чіткої відповідальності під час прийняття остаточного рішення;
за допомогою комплексного пошуку рішення надає змогу розглядати більше альтернатив;	є більш ризикованими, оскільки відповідальність розподіляється на всіх;
групове рішення потребує більшого обсягу знань та інформації, що підвищує ймовірність знаходження оптимального або наближеного до нього способу розв'язання управлінського завдання;	можуть не мати сенсу, якщо керівник є компетентнішим від рядових членів групи й вони із цим погоджуються;
групові рішення адекватніше відображають суть вирішуваної проблеми;	посилюють конформізм серед членів групи;

Закінчення табл. 14.3

досягнення єдності думок, які є наслідком вироблення управлінського рішення, позитивно мотивують ефективну трудову діяльність кожного працівника і групи загалом;	призводять до зростання рівня конфліктності;
групові рішення психологічно легше сприймаються, що впливає на його поширення та виконання.	можуть блокувати рішення, якщо висловлені точки зору не збігаються.

Дослідники віддають перевагу груповим рішенням над індивідуальними, тому що групова робота створює необхідні умови для забезпечення різнобічного дослідження проблеми, підвищення мотивації та відповідальності кожного, зниження проценту помилок, забезпечення багатоваріантності розробок, «у результаті чого створюється цілісна картина як в описі проблемної ситуації, так і в шляхах її можливого розв'язання; підвищена відповідальність і мотивація кожного члена групи». Результати групової роботи є кращими для сприйняття працівниками, ніж індивідуальні рішення, оскільки відображають думку колективу.

Тема 15. Управління муніципальним розвитком

1. Управління муніципальним розвитком – основа муніципального менеджменту



Рис. 15.1. Управління муніципальним розвитком

Управління муніципальним розвитком можна здійснювати за допомогою «різноманітного спектру стратегій, програм, завдяки чому локальна адміністрація намагатиметься стимулювати розвиток економіки, створювати робочі місця, розширяти податкову базу та можливості для окремих видів економічної активності, в яких зацікавлена місцева спільнота».

Слід зазначити, що управління муніципальним розвитком пов'язане з планами й плануванням.

План – це кількісне відображення цілей та вироблення шляхів їх досягнення, тобто це результат планування, мотивована модель дій, створена на основі прогнозу стану середовища і поставленої мети.

Планування – це процес перетворення цілей на прогнози та плани, процес визначення пріоритетів, засобів та методів їх досягнення.



Рис. 15.2. Інституції, які займаються питаннями територіального управління в країнах світу

Муниципальный менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Регіональну (муниципальну) політику в різних країнах світу (наприклад, у Польщі, Франції, США, Канади, Японії) здійснюють спеціалізовані державні директивні або дорадчі органи.

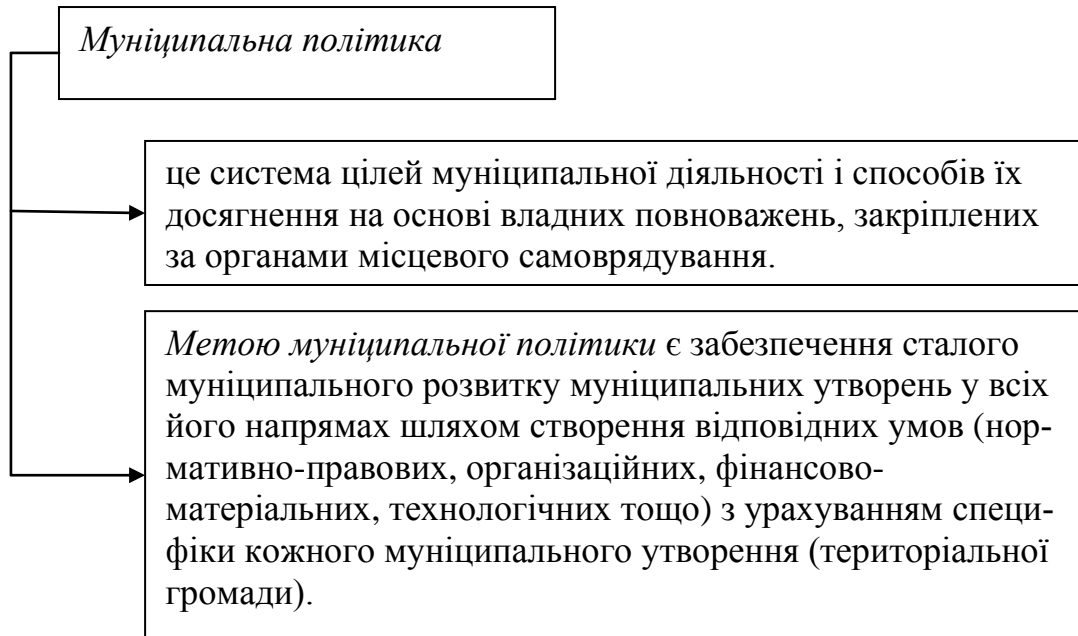


Рис. 15.3. Поняття та мета муниципальної політики

Державна муниципальна політика є однією з важливих складових національної стратегії соціально-економічного розвитку.

Муниципальне утворення – населена територія, в межах якої місцеве самоврядування здійснюється безпосередньо і (або) через виборні та інші органи місцевого самоврядування з метою розв’язання питань місцевого значення. Муниципальне утворення найближчий до людини рівень територіальної організації влади і управління в Україні.

Територіальна громада – це сукупність жителів, об’єднаних постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об’єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр.

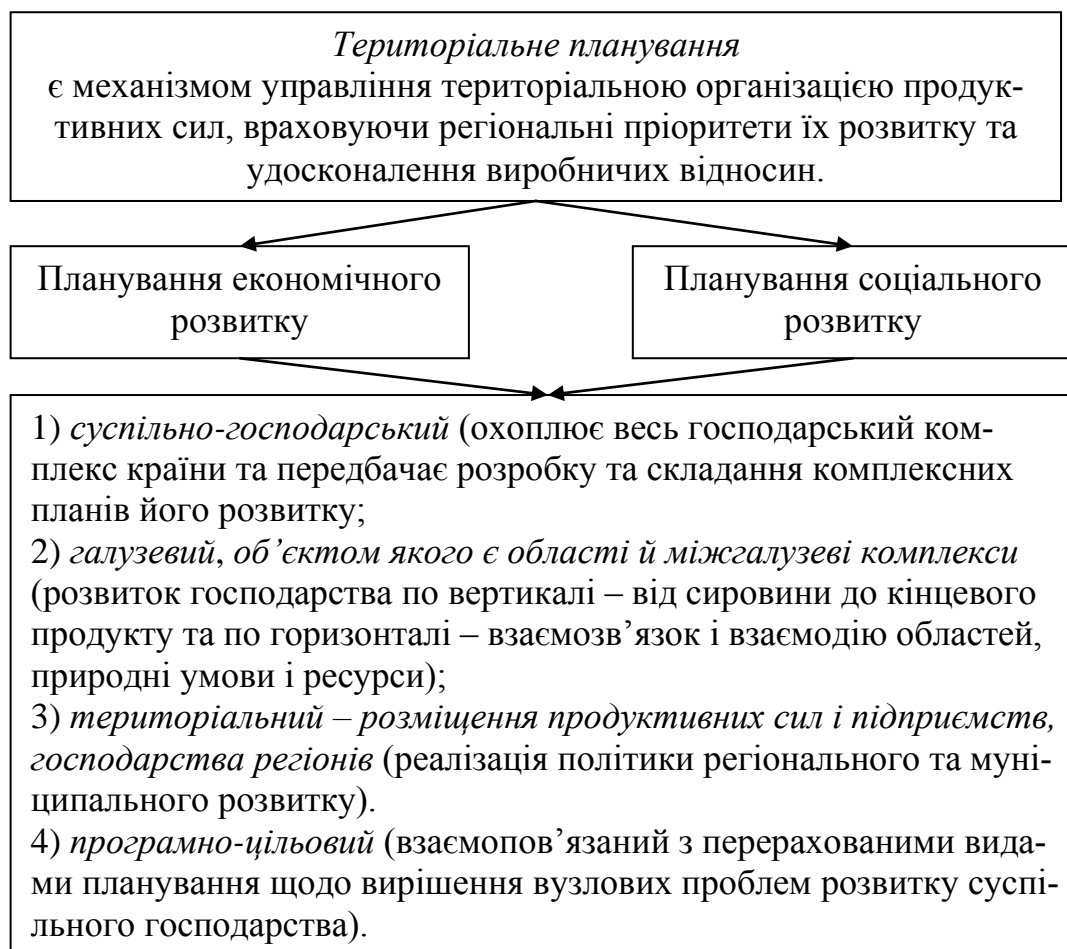


Рис. 15.4. Територіальне планування: поняття та види

Території планування можуть бути виділені з урахуванням географічного розташування (умови розвитку), економічного та географічного чинника (причини розвитку), адміністративного поділу (умови управління).



Рис. 15.5. Об'єкти територіального управління

Для створення ефективного механізму територіального управління необхідно дати відповідь на чотири групи питань: чим управляти (об'єкт),

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

які проблеми вирішувати (функції), як управляти (методи), хто управляє (органи).

Об'єктом територіального управління є народногосподарський комплекс муніципальних утворень, що ділиться на дві сфери: *виробниче і соціальне господарювання*.

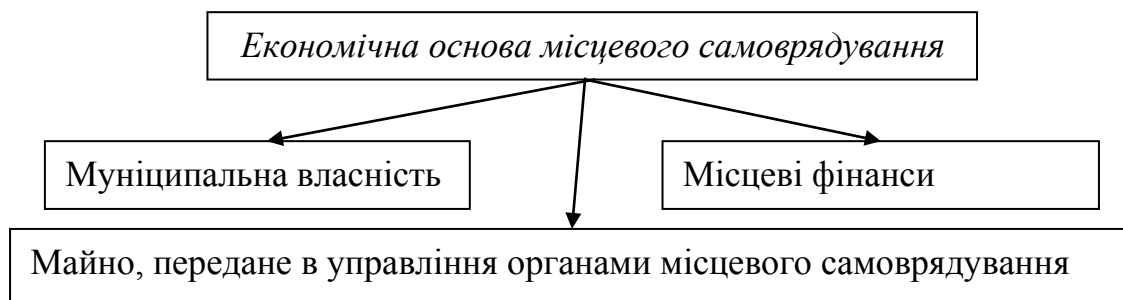


Рис. 15.6. Економічна основа місцевого самоврядування

Управління *виробничим господарюванням* повинно ґрунтуватися на основі економічних методів. Економічні методи управління виступають сукупністю способів впливу, шляхом створення певних економічних умов для виконання поставлених завдань.

Муніципальна власність – це майно, частина якого закріплена за муніципальними підприємствами на правах господарського ведення й оперативного управління, інша частина представлена засобами місцевого бюджету.

До місцевих фінансів належать: місцеві бюджети; фінанси суб'єктів господарювання, що забезпечують фінансування заходів, які пов'язані з соціальним, культурним, комунальним та побутовим обслуговуванням населення.

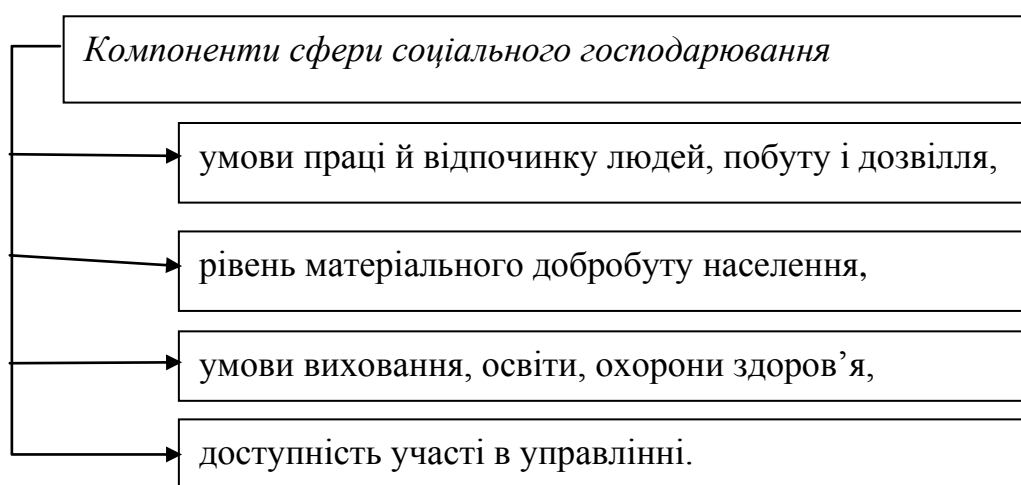


Рис. 15.7. Сфера соціального господарювання

Соціальною сферою забезпечуються безпосередні умови життєдіяльності людей, формується середовище, в якому ми живемо, вчимося, працюємо та відпочиваємо. Стан цієї сфери є інтегральним показником ефективності економіки регіону. Між економічною й соціальною сферою існує тісна взаємодія – ефективна економіка здатна створювати більш сприятливі умови життя, але вона повинна бути й соціально орієнтованою.

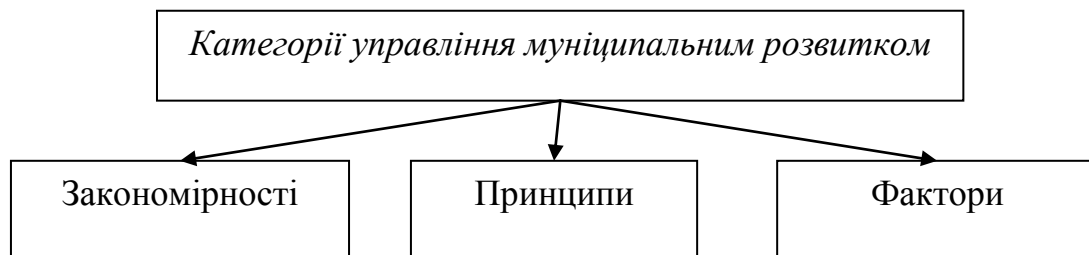


Рис. 15.8. Категорії управління муніципальним розвитком

Необхідність виконання вказаних завдань тісно взаємопов'язана з інтенсифікацією економіки за допомогою залучення місцевих ресурсів і коштів й створенням матеріальної основи для покращення умов життєдіяльності населення. Поступовий перехід до нових, переважно ринкових принципів господарювання в Україні, практика управління муніципальним розвитком вимагає більш глибокого пізнання його важливих категорій – *об'єктивних закономірностей, принципів і факторів* регіонального розвитку.

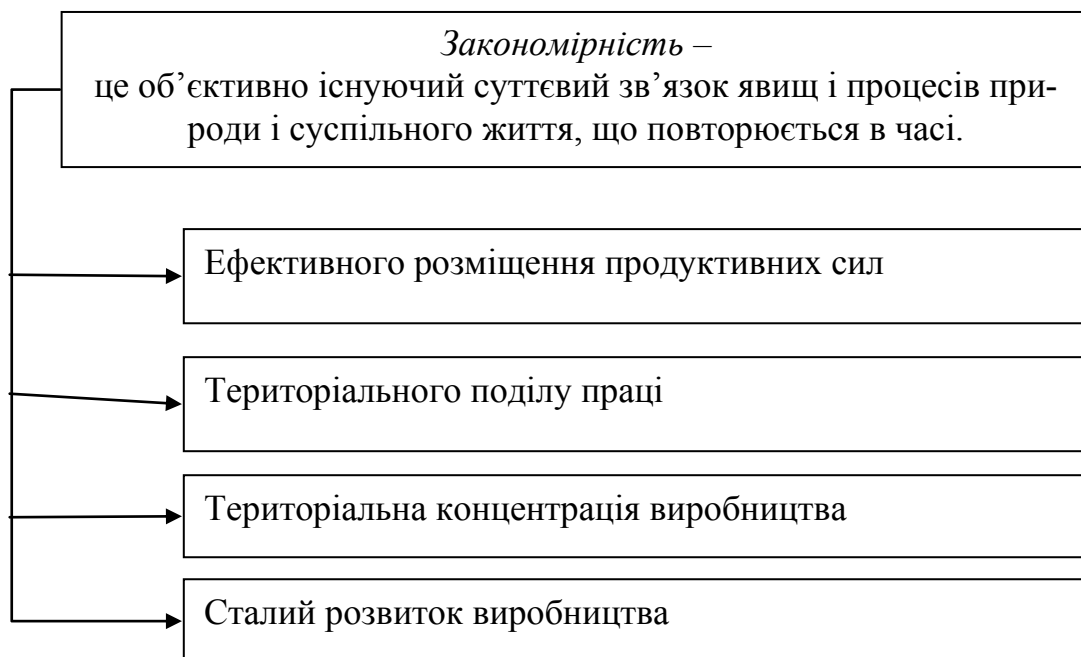


Рис. 15.9. Поняття закономірності та види

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Наприклад, закономірність розміщення продуктивних сил відображає найбільш загальні взаємовідносини між природою, населенням та виробництвом на певній території й є просторовим виявом дій окремих економічних законів. Так, закон комплексного розвитку виробництва у просторовому аспекті може виступати закономірністю територіальної комплексності, закон концентрації виробництва – закономірністю територіальної комплексності, закон концентрації виробництва – закономірністю територіальної концентрації виробництва. Інколи закономірність можна трактувати як прояв дії декількох законів (закономірність територіальної ефективності).

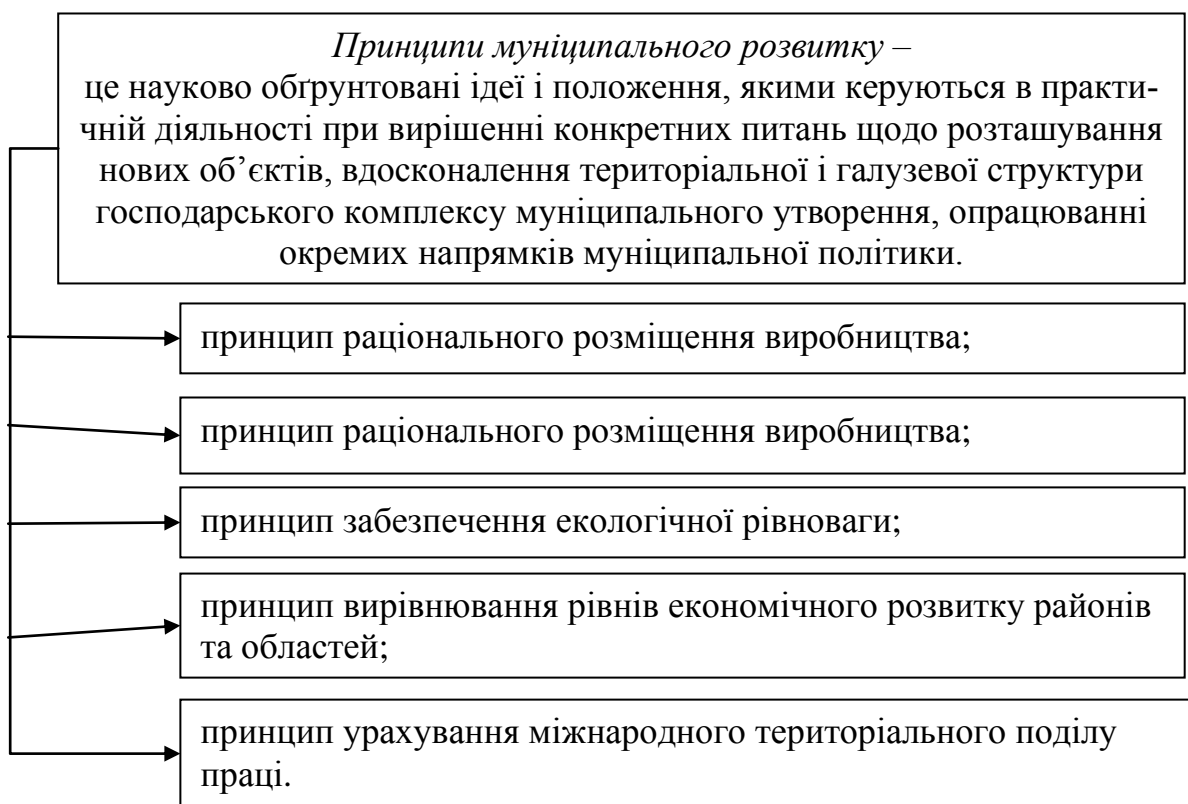


Рис. 15.10. Поняття та види принципів

Принципи муніципального розвитку впливають із закономірностей, виражають суспільно необхідні потреби і забезпечують ефективність подальшого розвитку муніципального утворення. Отже, фактично, «закономірності» відображають об'єктивний, незалежний від нас стан справ, а «принципи» – суб'єктивний, однак бажаний і свідомо передбачуваний.

Фактори муніципального розвитку – це суттєві умови, які необхідно приймати до уваги при вивченні або вирішенні конкретної проблеми муніципальної економіки.

До складу *факторів муніципального розвитку* більшість авторів відносять: історико-економічні; територіальний (економіко-географічне положення (ЕГП); локалізований природно-ресурсний потенціал регіону (ПРП); демографічні (населення і трудові ресурси); соціально-економічні; науково-технічний прогрес; адміністративно-територіальний; транспортний; форми територіальної організації господарства; існуюча в регіоні інфраструктура та ін.

Рис. 15.11. Фактори муніципального розвитку

Фактори – це сукупність аргументів (причин), які обумовлюють муніципальний розвиток та вибір місця для розміщення об'єктів муніципальної економіки.

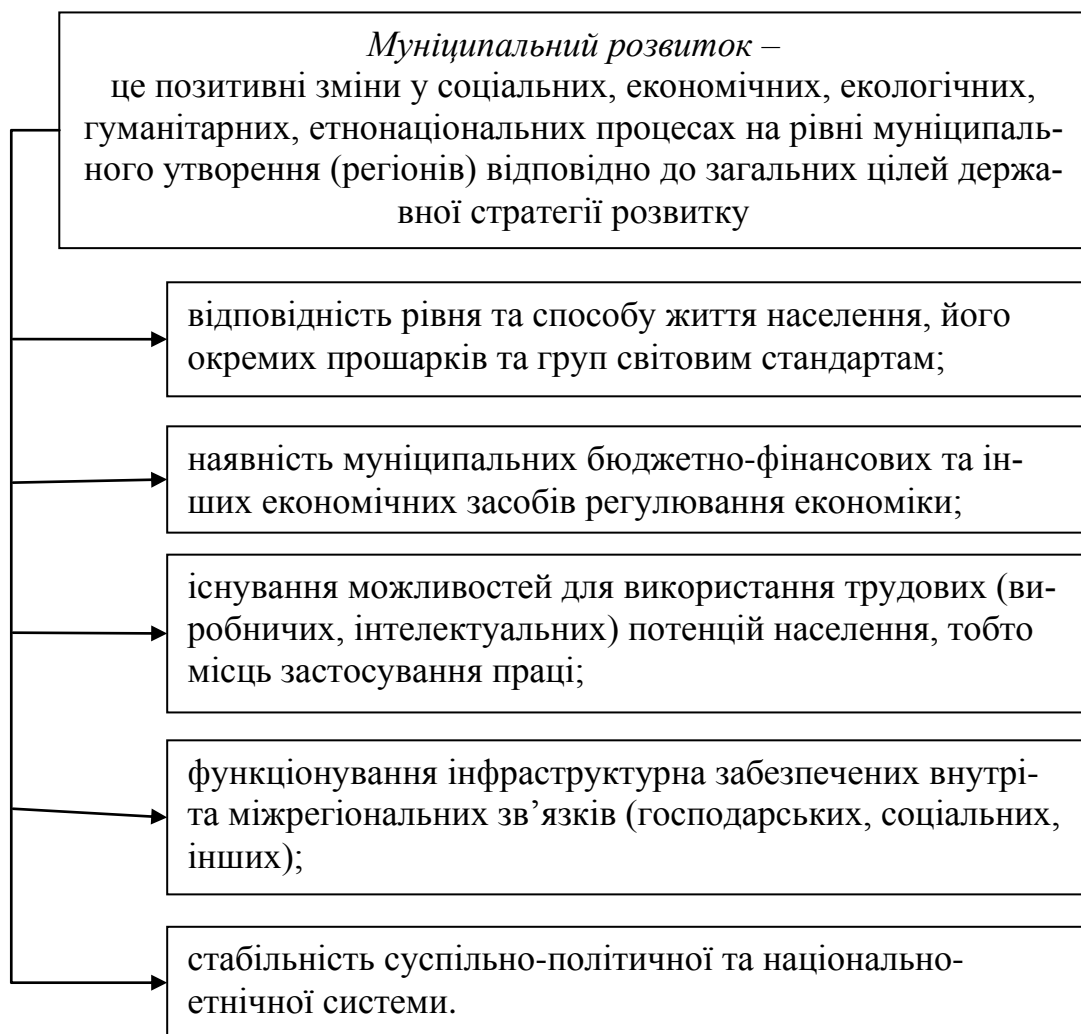


Рис. 15.12. Муніципальний розвиток та його цілі

Муниципальный менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Управління муніципальним розвитком, з одного боку, повинне бути соціально орієнтованим, з іншого – адаптованим до сучасних ринкових умов. Що потребує повної перебудови територіально-галузевої структури народного господарства України. Створення конкурентоспроможної економіки, здатної продукувати високоякісну продукцію, яка має у своєму арсеналі гнучку організаційно-управлінську систему, сучасний менеджмент та кваліфіковані кадри.

У перехідний до ринку період змінюються підходи до формування муніципальних цілей розвитку.

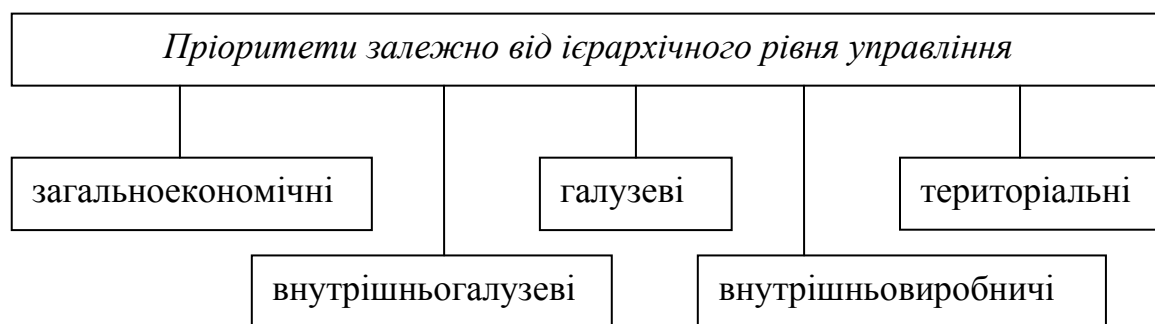


Рис. 15.13. Пріоритети залежно від ієрархічного рівня управління

Пріоритет (англ. *priority*) – першість у відкритті, винаході, висловленні ідеї; переважне право, значення чогось.

Загальноекономічні пріоритети – це пріоритетність розвитку у певний період однієї зі сфер господарства країни (матеріального виробництва, невиробничої сфери), одного з його підрозділів (виробництво засобів виробництва або предметів споживання), що випереджає зростання фонду споживання або фонду накопичення.

Галузеві пріоритети виступають випереджаючими темпами зростання однієї або кількох областей.

Внутрішньогалузеві пріоритети – це переважне зростання окремих підгалузей в межах певної області, (наприклад, добувна або обробна промисловість, рослинництво чи тваринництво, будівництво жилого чи культурно-побутового призначення тощо).

Внутрішньовиробничі пріоритети пов'язані з прискоренням розвитку внутрішньовиробничих об'єднань і підприємств, зокрема наукових та технічних підрозділів виробничих об'єднань і підприємств.

Територіальні пріоритети пов'язані з випередженням соціального та економічного розвитку одних регіонів щодо інших.

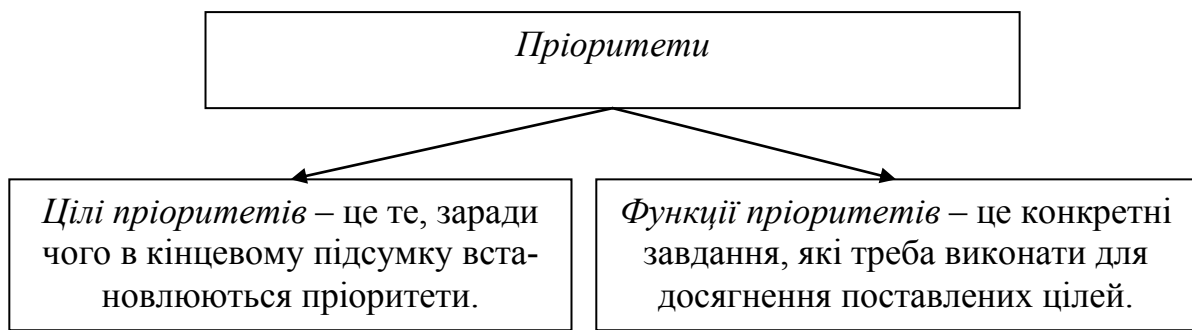


Рис. 15.14. Цілі та функції пріоритетів

Методологічним аспектом теорії пріоритетів є необхідність правильного визначення цілей і функцій пріоритетного розвитку. Цілі пріоритетного розвитку визначаються, виходячи з розбіжності між зростанням потреб і можливостями їх задоволення.

Існують наступні основні функції пріоритетів: *усунення диспропорцій, що склалися, та внесення прогресивних змін в економічні пропорції і структуру господарства, участь у міжнародному поділі праці, забезпечення науково-технічного прогресу і зближення рівнів соціального та економічного розвитку.*



Рис. 15.15. Показники пріоритетів

У методології визначення господарських пріоритетів важливою є проблема вибору показників. Наскільки існують різноманітні пріоритети та їх властивості, настільки численними є і їх конкретні показники, які можуть бути розподілені на *цільові, ресурсні, показники ефективності і власної пріоритетності.*

Цільовими вважають ті показники, за допомогою яких можна визначити пріоритети і їх альтернативи. До таких показників відносимо – обсяги виробництва, якісні параметри продукції і послуг, рівні соціальних стандартів.

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Ресурсні показники – це показники витрачання різних видів виробничих ресурсів: основних виробничих і невиробничих фондів, капітальних вкладень, природних і трудових ресурсів.

Показники ефективності характеризують господарський ефект у розрахунку на одиницю виробничих ресурсів. Вони є важливою характеристикою економічного зростання в цілому, пріоритетного розвитку областей та районів.

Показники власної пріоритетності характеризують масштаби і динаміку процесу пріоритетного розвитку, а також ступінь пріоритетності. Їх використовують при прогнозуванні і плануванні пропорцій розвитку господарства країни, розподілу виробничих ресурсів та для оцінки якості комплексних територіальних програм та їх проектів.

Пріоритетні чинники муніципального (регіонального) розвитку визначаються такими факторами:

- зростаючою обмеженістю природних і виробничих ресурсів;
- виникненням нових суспільних потреб і способів їх задоволення;
- соціальними обмеженнями негативних наслідків впливу науково-технічного прогресу на природу і суспільство.

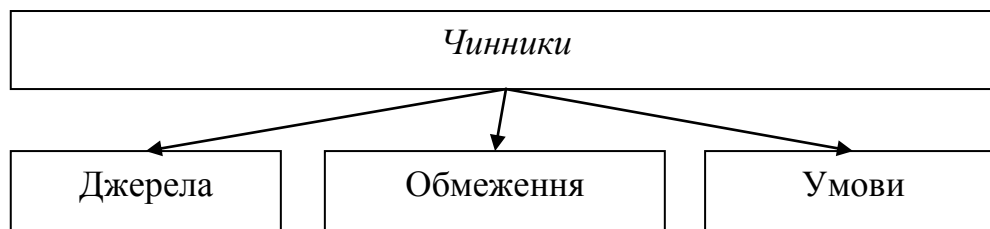


Рис. 15.16. Територіальні чинники соціально-економічного розвитку

В умовах ринкових відносин необхідно більш глибоко враховувати територіальні чинники соціально-економічного розвитку, їх можна поділити на три групи – *джерела, умови, обмеження* – і розглядати у зв'язку з будь-яким процесом чи результатом господарської діяльності.

Фактори джерел економічного зростання до яких належать насамперед різні види трудової діяльності людей.

Фактори умов трудової діяльності – це основні та оборотні фонди, організація виробництва, прискорення науково-технічного прогресу, структурні зрушення, стан природного середовища і т. п.

Фактори обмежень зумовлюють поступове підвищення або зниження економічного зростання виробництва.

Фактори соціально-економічного розвитку регіону завжди діють на певний кінцевий результат або конкретний процес. Тобто завжди спрямовані на виконання часткових або загальних завдань соціально-економічного розвитку.

Таблиця 15.1

Територіальні та якісні фактори

<i>Територіальні фактори</i>	<i>Якісні фактори</i>
<i>міжрайонні</i> (спеціалізація міст та регіонів на виробництві продукції та наданні послуг для суспільного господарства, удосконалення міжрайонних транспортних потоків через усунення зустрічних і економічно невиправданих перевезень; розвиток міжрегіонального кооперування і т. п.);	1) економне використання матеріальних ресурсів (сировини, палива і енергії, за рахунок більш глибокої переробки вихідної сировини, широкого впровадження мало – відхідних і безвідходних технологій);
<i>міжгалузеві</i> (фактори інтенсифікації – формуються внаслідок поглиблення на певній території міжвідомчої спеціалізації, концентрації, централізації та кооперування виробництва);	2) науково-технічний прогрес (посилення інноваційних процесів, які охоплюють також асортимент продукції, технології її виготовлення, технічні засоби виробництва);
<i>внутрішні</i> (утворюють комплекс джерел, умов і обмежень в залежності від можливостей більш раціонального використання місцевих ресурсів: трудових ресурсів, корисних копалин, природного середовища і т. п.).	3) організацію та управління господарством (забезпечення ефективної взаємодії факторів виробництва).

Ефект від обліку факторів муніципального розвитку може виявитися лише в процесі територіального управління. Приведення їх в дію дає можливість краще використовувати муніципальний природно-господарський потенціал, зокрема підвищити продуктивність роботи, фондвіддачу, знизити капітало- і матеріаломісткість виробництва, забезпечити раціональне природокористування і охорону природного середовища.

2. Управлінська стратегія і сценарії муніципального розвитку

Таблиця 15.2

Концептуальні положення та характеристики управлінської стратегії

Концептуальні положення	Характеристики
досягти економічних і соціальних цілей розширеного відтворення в перспективі;	використання історичного підходу до її обробки їх реалізації;
комплексного використання природних умов і охорону навколишнього природного середовища;	дотримання системності під час визначення перспектив розвитку та взаємодії елементів продуктивних сил і компонентів природного середовища;
ефективного територіального поділу праці та доцільну міжрайонну інтеграцію;	забезпечення єдності і суперечливості відтвореного і проблемного аспектів управлінської стратегії;
розширеного відтворення регіональних систем і формування для цього відповідних територіальних і міжгалузевих пропорцій;	поєднання централізованих і децентралізованих форм стратегії;
впровадження диференційованої регіональної соціально-економічної і науково-технічної політики;	встановлення відповідності якісних характеристик генеральних напрямків з їх можливими кількісними параметрами;
поступове зближення матеріального і культурного рівнів життя населення в різних регіонах і зонах країни.	передбачення наявних об'єктивних розбіжностей в просторовому аспекті розширеного відтворення.

Стратегічному плануванню муніципального розвитку характерні такі стадії:

- розроблення концепції регіонального розвитку;
- обґрунтування важливих пропорцій;
- становлення системи цільових програм.

Управлінська стратегія – є системою концептуальних положень про найбільш ефективні напрямки розвитку регіональних, муніципальних систем, вирішенням великих територіальних проблем та розміщенням продуктивних сил країни.

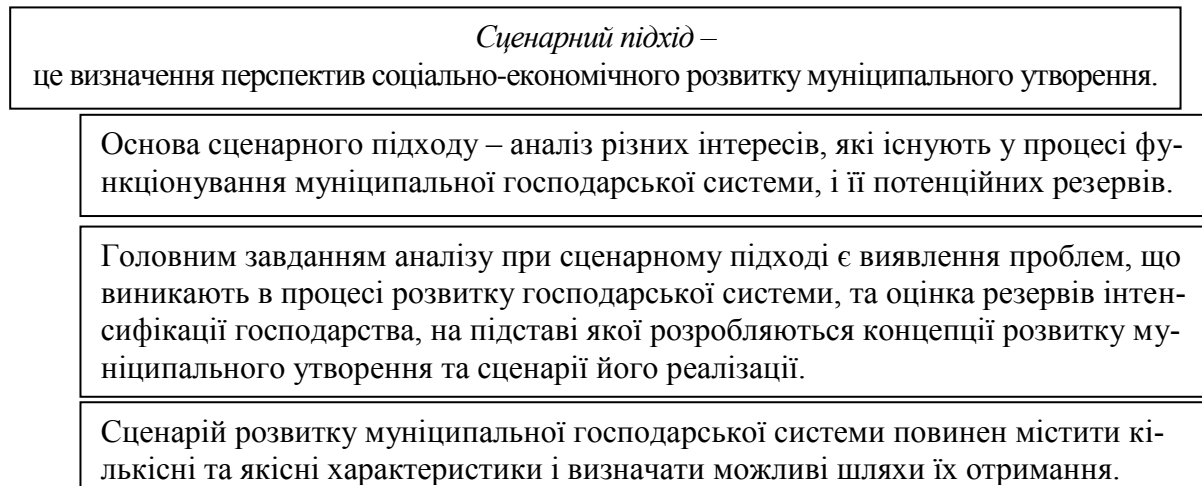


Рис. 15.17. Сценарний підхід та його основні складові

Серед можливих шляхів реалізації управлінської стратегії важливим є *сценарний підхід* у визначенні перспектив соціально-економічного розвитку муніципального утворення. Проте слід враховувати, що він може бути ефективним за наявності суб'єкта управління муніципальною економічною системою з реальними повноваженнями і зацікавленістю в реалізації муніципальних інтересів. Якщо такого суб'єкта немає, сценарний підхід залишається лише методом аналізу ситуацій розвитку систем.

Сценарій з одного боку – це «інструмент упорядкування власного розуміння про альтернативи розвитку зовнішнього середовища, в якому необхідно буде приймати рішення, а з іншого боку – визначення організаційних заходів, які б допомогли перетворити очікування (мрії) в реальне майбутнє».

Таблиця 15.3

Види розробки сценаріїв

Від проблем	Від потенційних резервів
визначити пріоритети в черговості й ступенях вирішення проблем (висуваючи гіпотези про пріоритети, ми отримуємо можливість скласти декілька сценаріїв, які матимуть загальне ядро);	формування сценаріїв спирається на аналіз резервів інтенсифікації господарства МУ, різні гіпотези щодо використання цих резервів;
на основі результатів першого етапу зробити висновки про принципові можливості та ступені залучення в обіг резервів інтенсифікації (зв'язок між мірою вирішення проблеми та залучення резервів визначається єдністю і доцільністю самої муніципальної господарської системи, для якої розробляють сценарії);	необхідність класифікації гіпотез щодо використання резервів інтенсифікації та їх ешелонування в часу ставить вимогу розроблення та провадження певного комплексу заходів по залученню резервів;
отримавши результати другого етапу, будемо кількісні гіпотези про рівень використання резервів інтенсифікації;	встановлені якісні параметри майбутнього стану системи і кількісна оцінка залучених резервів надають можливість побудувати кількісні параметри (макропоказники) економічної системи.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Закінчення табл. 15.3

за допомогою сформованих гіпотез про залучення резервів та їх кількісних оцінок будуємо кількісні параметри (макропоказники), які характеризують господарську систему;	
на основі результатів розрахунків четвертого етапу даємо оцінку потреб у ресурсах для реалізації цього сценарію, здійснюємо аналіз економічних балансів, розраховуємо баланси зовнішньоекономічної діяльності і т. п.	

Розробка сценаріїв може здійснюватися в напрямках від проблем, які вирішуються, і від потенційних резервів розвитку (інтенсифікації) господарства муніципального утворення. Під час розроблення сценарію, ґрунтуючись на існуючих проблемах, головним завданням є виявлення того, в якому стані перебуватиме система при зосередженні уваги лише на вирішенні тієї або іншої проблеми, а виходячи з потенційних резервів розвитку, визначити вплив на розвиток системи в цілому і при його орієнтації на використання тих чи інших потенційних резервів. Вказані два підходи не є альтернативними, вони можуть використовуватися під час розробки сценаріїв для однієї муніципальної системи.

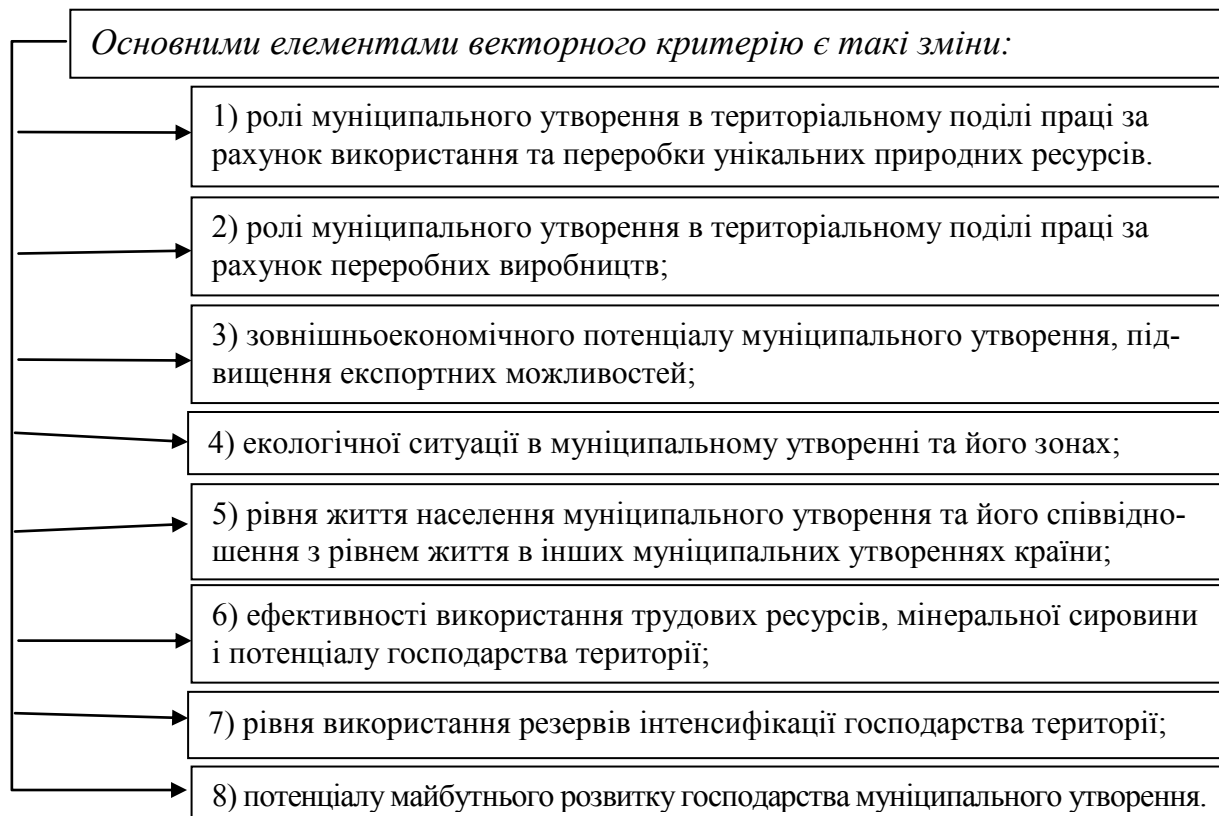


Рис. 15.18. Основні елементи векторного критерію

На закінчення етапу розробки варіантів реалізації концепції розвитку муніципальної господарської системи здійснюють їх порівняльний аналіз і вибір «стрижневого» сценарію. Це одна з відповідальних процедур у сценарному підході. З її допомогою можна знайти рішення, за якого були б найкраще збалансовані різні інтереси учасників муніципального відтворювального процесу. Крім того варто враховувати якісні і кількісні вираження інтересів, їх можливі розбіжності. У зв'язку з цим найбільш вдалим може бути *векторний критерій*, компоненти якого і є відображенням різних інтересів.

3. Політика муніципального розвитку і напрями її реалізації

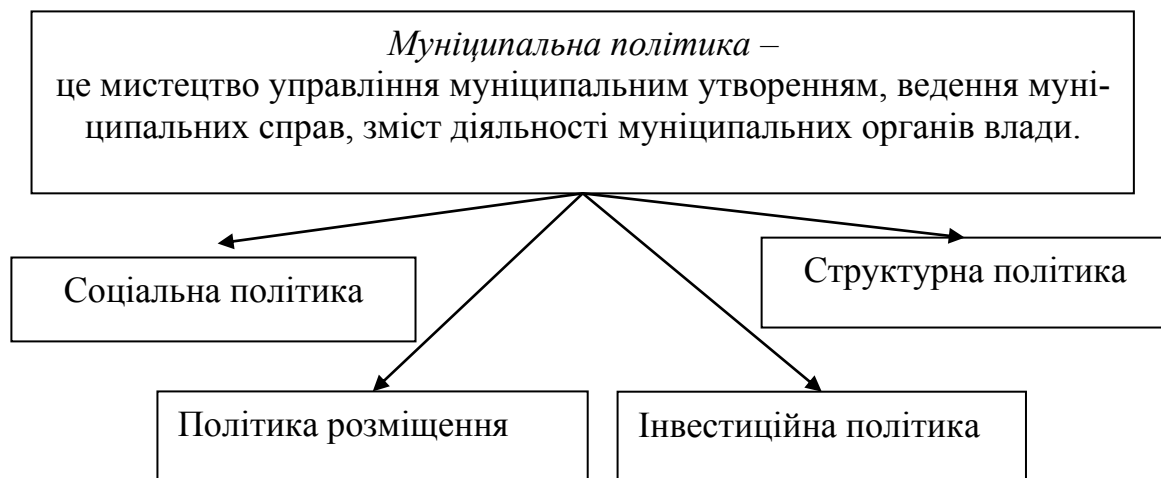


Рис. 15.19. Муніципальна політика та процес її формування

Державну політику муніципального розвитку можна визначити як цілеспрямовану діяльність держави з метою подолання чи попередження суспільних проблем у цій сфері, до яких залучено сукупність об'єктів і суб'єктів місцевого самоврядування.

Процес формування політики муніципального розвитку можна розбити на взаємозалежні і взаємовизначальні елементи:

- соціальної політики – сукупність дій, спрямованих на зміну умов роботи і життя людей (населення муніципального утворення);
- структурної політики – сукупність дій, метою яких є зміна структурних характеристик господарства муніципального утворення та його елементів;
- політики розміщення – дії з раціоналізації територіальної організації господарства муніципального утворення;
- інвестиційної політики – дії, спрямовані на забезпечення пріоритетних напрямів інвестицій.

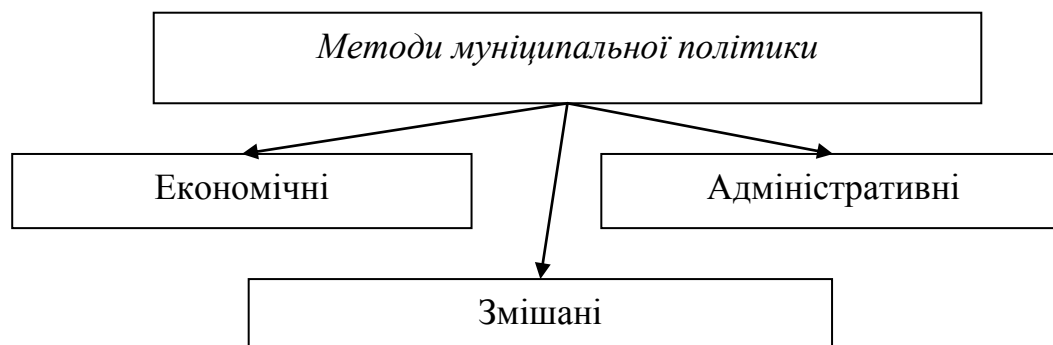


Рис. 15.20. Методи муніципальної політики

Для реалізації вказаних елементів можна застосовувати адміністративні, економічні та змішані методи. Переваги тих або інших методів залежать від багатьох умов, у тому числі від умов господарства, які склалися, господарського законодавства, сфери реалізації політики.

Для змішаних та економічних методів є характерним охоплення:

- політики цін;
- податкової політики і політики платежів;
- кредитної політики;
- політики дотацій і субсидій;
- лізингової політики;
- зовнішньоекономічної політики;
- розвитку законодавства та прийняття підзаконних актів.

Збалансоване використання таких важелів дає можливість отримати бажані результати при реалізації стрижневого сценарію розвитку господарства муніципального утворення, регіону.

Розділ 3

УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ МАТЕРІАЛЬНО-ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ

Тема 16.

Система місцевих фінансів

1. Поняття місцевих фінансів

Таблиця 16.1

Поняття «місцеві фінанси»

Поняття	Автор
<i>Місцеві фінанси</i> – це система формування, розподілу і використання грошових та інших фінансових ресурсів для забезпечення місцевими органами влади покладених на них функцій і завдань, як власних, так і делегованих.	Кравченко В. І. Місцеві фінанси України : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. І. Кравченко – К. : Т-во «Знання», КОО, 1999. – 487 с. – (Вища освіта XXI століття).
Місцеві фінанси – це система формування, розподілу і використання <i>доходів територіальними громадами</i> та місцевими органами влади з метою виконання делегованих та закріплених за ними функцій і завдань.	Базилевич В. Д. Державні фінанси : навч. посіб. / В. Д. Базилевич, Л. О. Баластрик. – К. : Атака, 2002. – 368 с.
Місцеві фінанси – це сукупність форм і методів створення й використання фондів фінансових ресурсів для забезпечення органами місцевого самоврядування виконання покладених на них функцій у галузі економічного і соціального розвитку відповідних територій.	Бечко П. К. Місцеві фінанси: [навч. посіб.] / П. К. Бечко, О. В. Ролінський – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 192 с.
Місцеві фінанси – це сукупність грошових коштів, що формуються і використовуються для вирішення питань місцевого значення.	Пылин В. В. Муниципальное право Российской Федерации : учебник для вузов / В. В. Пылин. – СПб. : Изд-во «Юридический центр Пресс», 2003. – 765 с.
Місцеві фінанси є сукупністю відносин, врегульованих нормами фінансового права, що виникають між органами місцевого самоврядування та територіальними громадами, органами державної влади, підприємствами, установами, організаціями з приводу формування, розподілу та використання фондів грошових засобів органів місцевого самоврядування з метою задоволення публічного інтересу територіальної громади та виконання органами місцевого самоврядування державних функцій у процесі реалізації власних і делегованих державою повноважень.	Заверуха О. Б. Бюджетні повноваження органів місцевого самоврядування в Україні : автореф. дис. ... кандидата юрид. наук : 12.00.07 / О. Б. Заверуха ; Київськ. нац. ун-т імені Тараса Шевченка. – К., 2001. – 20 с.

Процес становлення місцевих фінансів України розпочався в 90-х роках. Поступово в структурі системи місцевих фінансових інститутів Украї-

ни формуються такі інститути: самостійні місцеві бюджети, комунальна форма власності, фінанси комунальних підприємств, комунальні платежі, позабюджетні, валютні та цільові фонди органів місцевого самоврядування, місцеві податки і збори, комунальний кредит.

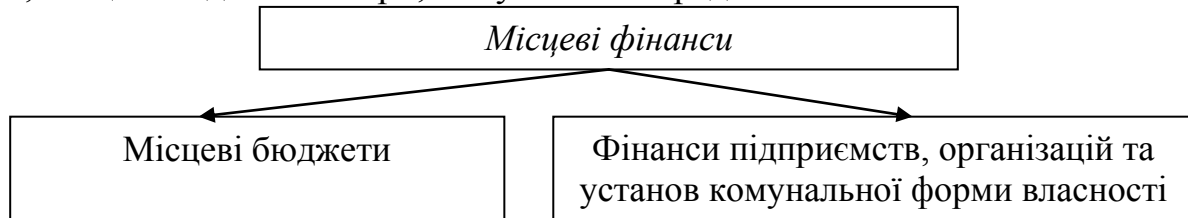


Рис. 16.1. Склад місцевих фінансів

В Україні законодавчою основою формування фінансів місцевих органів влади є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», прийнятий 21 травня 1997 р. Відповідно до цього Закону передбачається, що матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, прибутки місцевих бюджетів, позабюджетні цільові та інші кошти, земля, природні ресурси, які знаходяться в комунальній власності.

Таблиця 16.2

Класифікація місцевих фінансів за В. Кравченком

1. Видатки	відповідно до їх призначення	поточними або адміністративними, розвитку (капітальними, інвестиційними)
	залежно від завдань, які фінансуються	на фінансування власних повноважень, на фінансування делегованих повноважень
	за функціональним поділом	обов'язковими, тобто видатки, спрямовані на виконання обов'язкових завдань, покладених на всі органи місцевої влади, факультативними
2. Доходи	за економічним призначенням	<i>власними</i> – це доходи, на основі власних рішень і за рахунок джерел, визначених органами місцевого самоврядування.
		<i>переданими</i> – це доходи, що передаються місцевій владі центральною владою або органами влади вищого територіального рівня
		<i>закріпленими</i> – це одна з форм переданих доходів місцевим органам влади на стабільній, довгостроковій основі. До відома: в радянський період вони фактично ототожнювалися
		<i>регульованими</i> – одна з форм доходів, що передаються центральною владою місцевим органам влади, або з бюджетів територій вищого адміністративного рівня до бюджетів територій нижчого адміністративного рівня.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Закінчення табл. 16.2

	за джерелами надходження	<p><i>податковими</i> – обов’язкові платежі, які надходять до бюджету внаслідок виконання платниками податкового законодавства;</p> <p><i>неподатковими</i> – платежі, доходи від майна, що належить місцевій владі, та від господарської діяльності підприємств комунальної (муніципальної) форми власності, доходи за рахунок кредитів та позик, а також трансферти від центральної влади та органів влади вищого територіального рівня.</p>
3. Формування доходів відбувається за рахунок	<p>місцевих податків і зборів частки загальнодержавних податків комунальних платежів доходів від майна та землі, що належить місцевій владі доходів комунальних підприємств кредитів комунальних позик трансфертів.</p>	
4. Місцеві фінансові інститути формуються за рахунок	<p>громадських послуг, самостійних місцевих бюджетів, комунальної форми власності, позабюджетних валютних, цільових фондів, фінансів комунальних підприємств.</p>	
5. Суб’єкти	<p>територіальна громада міська, селищна, сільська ради голови міст, селищ та сіл обласна, Київська та Севастопольська міська, районна, районні в містах Києві і Севастополі державні адміністрації обласна, Київська та Севастопольська міська, районна, районні в містах Києві і Севастополі ради Рада Міністрів АРК, Верховна Рада АРК Міністерство фінансів України Кабінет Міністрів України Верховна Рада України</p>	
6. Об’єкти	<p>фінансові ресурси у фондових формах, фінансові ресурси у не фондових формах</p>	
7. Взаємовідносини	<p>між суб’єктами системи між місцевими фінансами та іншими ланками фінансової системи держави</p>	

Перечислені основні структурні елементи є комплексним відображенням системи місцевих фінансів її ролі в економічній системі держави, але ця система набагато складніша і має свої особливості в кожній країні. Вказані структурні елементи виявлено майже в усіх європейських країнах, що мають сформовані фінансові системи місцевих органів влади. В Україні така система перебуває в стадії становлення.

2. Місцеві податки і збори

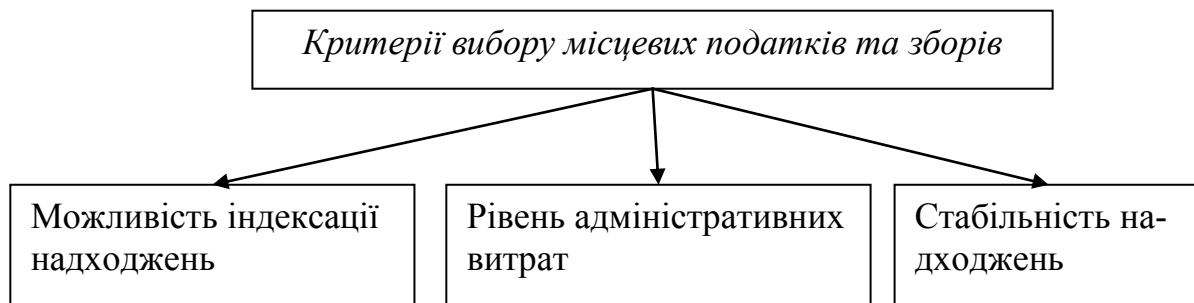


Рис. 16.2. Критерії вибору місцевих податків та зборів

Місцеві податки та збори є обов'язковими платежами, сума яких згідно із законодавством України встановлюється органом місцевого самоврядування на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці (села, селища, міста чи об'єднання сіл) та які зараховуються до її місцевого бюджету.

Місцеві податки (збори) – це платежі, які спрямовуються виключно до бюджету місцевого самоврядування.

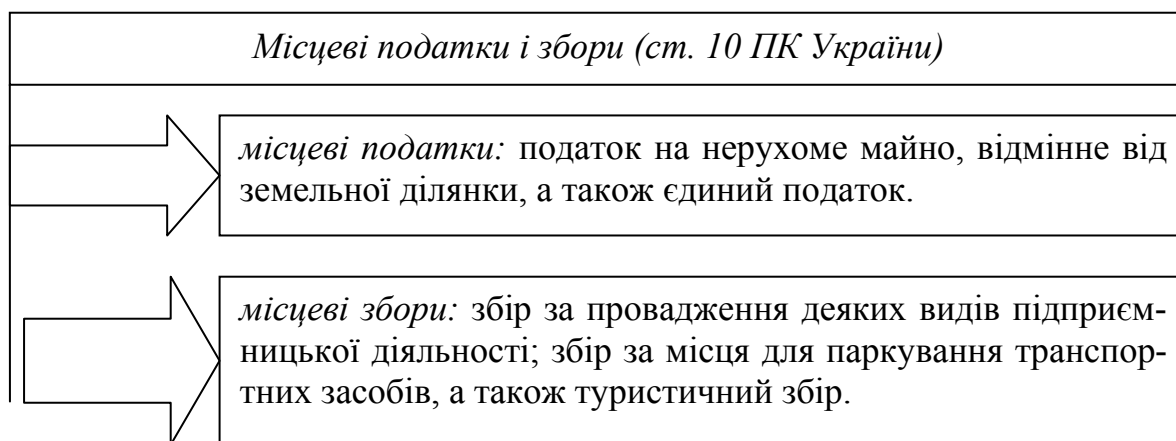


Рис. 16.3. Місцеві податки і збори

Необхідність законодавчого забезпечення механізму місцевого самоврядування в Україні забезпечує необхідне правове поле для функціонування місцевих податків і зборів, але створити повноцінний та фінансово самодостатній інститут місцевого самоврядування неможливо без його подальшого реформування.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

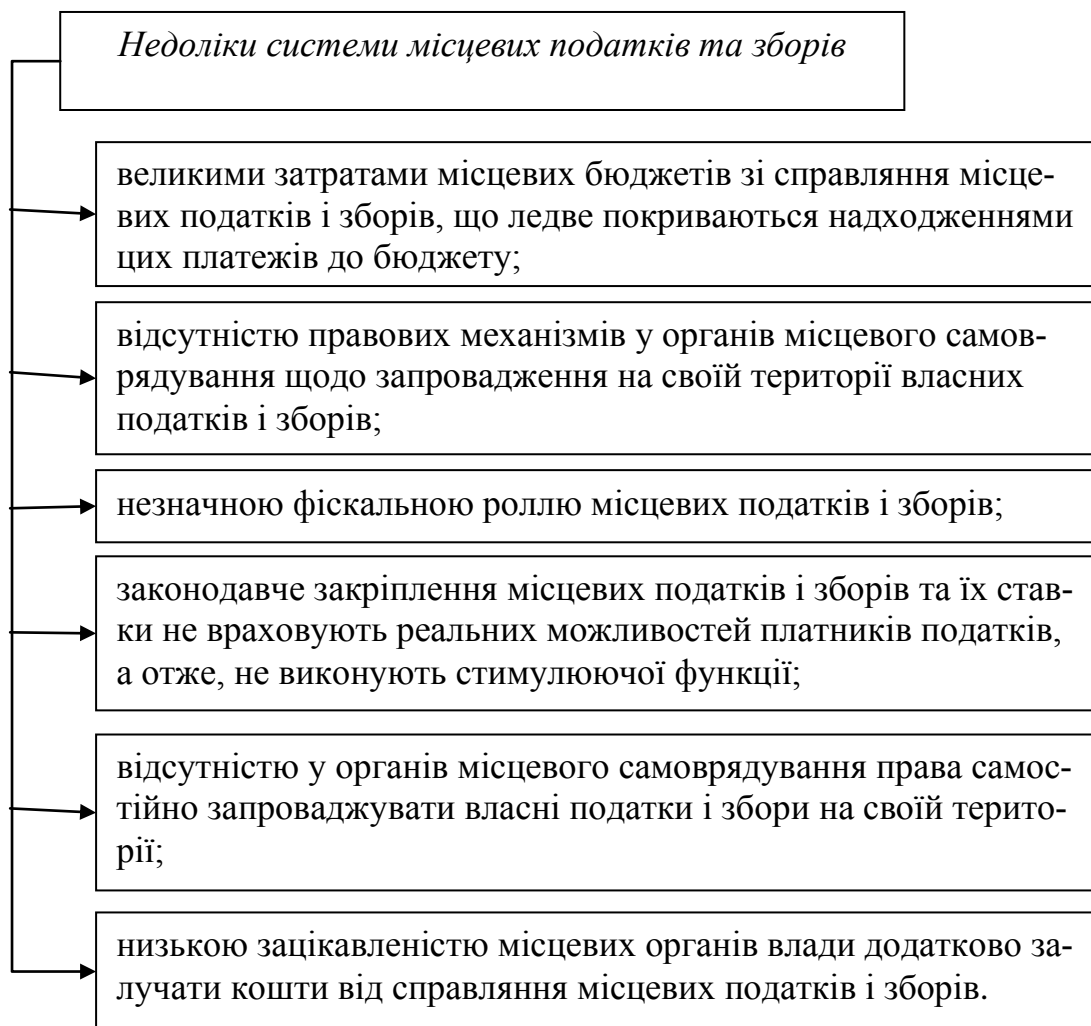


Рис. 16.4. Недоліки системи місцевих податків та зборів

Підвищення ролі місцевих податків і зборів та збільшення частки доходів за їх рахунок є головними напрямками зміцнення місцевих бюджетів, розширення фінансової автономії регіонів. Існування ефективного механізму місцевих податків і зборів є важливим інструментом зміцнення та управління всієї фінансової системи України.

3. Місцеві бюджети та їх місце в бюджетній системі України

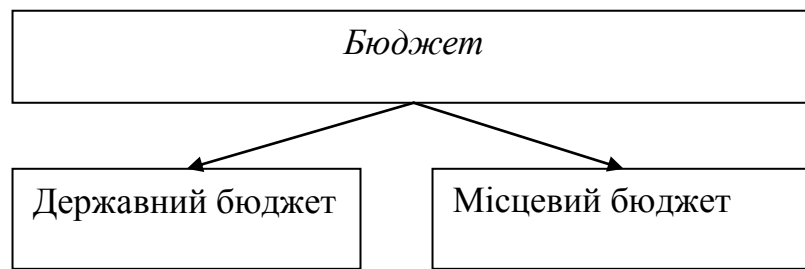


Рис. 16.5. Бюджет та його види

Бюджет є грошовим вираженням збалансованого розпису доходів та видатків держави, адміністративно-територіальних одиниць (область, район, місто, селище, село), підприємств, установ за певний період.

Бюджетна система є сукупністю державного бюджету та місцевих бюджетів, побудованою на економічних відносинах, державному і адміністративно-територіальному устрою та врегульована нормами права.

Місцевий бюджет є системою формування, розподілу й використання фінансових ресурсів для забезпечення та реалізації місцевими органами влади покладених на них функцій і завдань власних та делегованих.

Місцевий бюджет є важливою складовою частиною бюджетної системи України, до складу якої входять Державний бюджет України та місцеві бюджети. Місцеві бюджети та їхня самостійність гарантуються власними та закріпленими за ними на стабільній основі загальними державними доходами, а також правом самостійного визначення напрямів використання коштів місцевих бюджетів.

Наявний світовий досвід дає можливість стверджувати, що в унітарних країнах поняття місцевого бюджету збігається з поняттям бюджету місцевого самоврядування. Натомість федеративні країни використовують два види місцевих бюджетів: *бюджети суб'єктів федерацій* і *бюджети місцевого самоврядування*.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**



Рис. 16.6. 10 принципів, на яких ґрунтується бюджетна система України

Місцевий бюджет займає одне з головних місць в системі регулювання економіки держави та є одночасно невід’ємною частиною ринкових відносин та важливим інструментом реалізації державної політики. Бюджетним кодексом України в редакції 2010 р. закріплено 10 принципів, на яких має ґрунтуватися бюджетна система. Необхідність дотримання вказаних принципів побудови бюджетної системи, виокремлених у ст. 7 Бюджетного кодексу України, обумовлює ефективність її функціонування у країні.

Принцип (від лат. – початок, основа) визначається як основні, вихідні положення, установка для якої-небудь теорії, вчення, науки або керівне положення, основне правило діяльності.

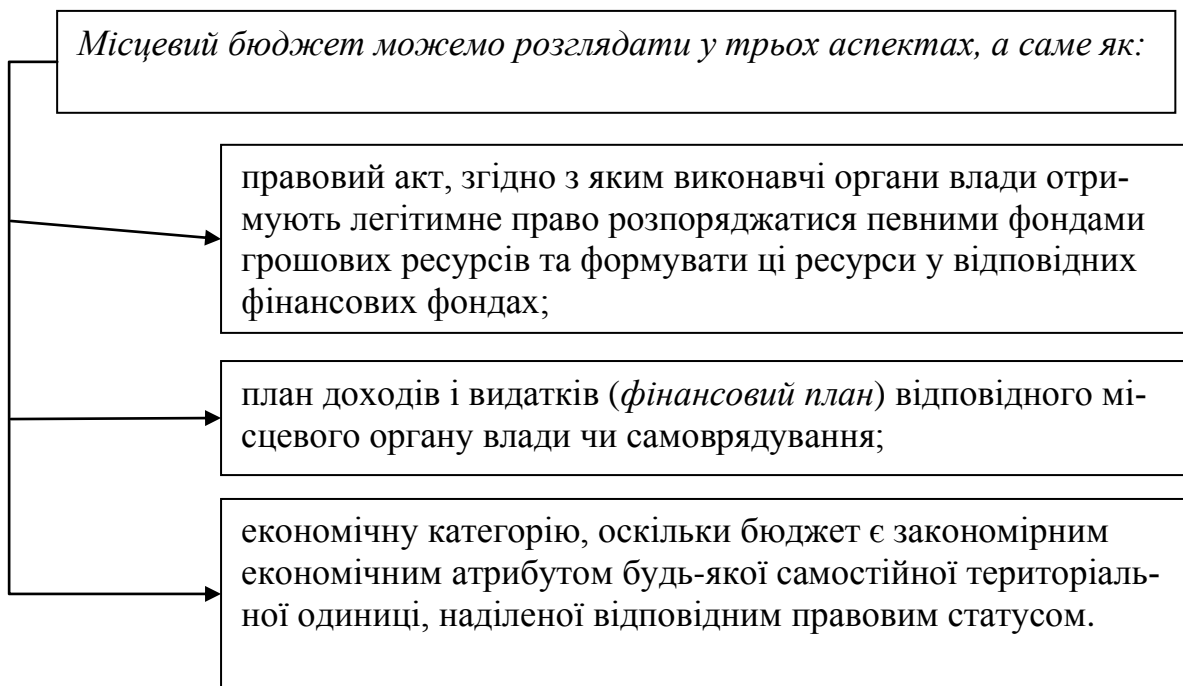


Рис. 16.7. Основні підходи щодо місцевого бюджету

Місцеві бюджети є балансовими розрахунками доходів та витрат, які були мобілізовані та витрачені на певній території. Саме місцевий бюджет виступає важливим елементом системи фінансового регулювання не лише регіону, але й економіки держави в цілому; його збалансованість та оптимальність являють собою одну з головних умов стабільного економічного зростання; за допомогою бюджетного регулювання можна цілеспрямовано впливати на темпи розвитку суспільного виробництва. Як наслідок, необхідність підвищення ефективності управління соціальними та економічними процесами в регіонах та їх належне фінансове забезпечення на даному етапі розвитку України набуває особливої актуальності.

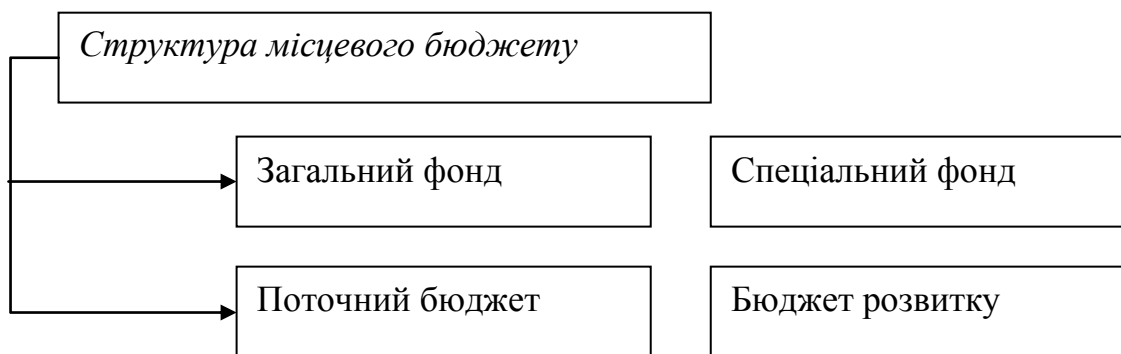


Рис. 16.8. Структура місцевого бюджету

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Місцеві бюджети є фондами, які мобілізують основну частину фінансових ресурсів, що необхідні для належного забезпечення соціальних послуг.

Для прийняття рішення щодо створення спеціального фонду необхідно дотримуватися основних положень Бюджетного кодексу та закону про Державний бюджет України. Варто зазначити, що і загальний і спеціальний фонд місцевого бюджету складаються з надходжень та видатків. Надходження до бюджету складаються з: доходів бюджету, повернених кредитів до бюджету, коштів від державних та місцевих запозичень, коштів від приватизації державного майна, повернених бюджетних коштів з депозитів, надходжень внаслідок продажів, пред'явлених цінних паперів. У статтях 64–69 Бюджетного кодексу закріплений перелік доходів за видами місцевих бюджетів.

Місцеві бюджети можуть бути поділені на *поточний бюджет та бюджет розвитку*. Поточний бюджет може використовуватися для виконання як власних так і делегованих повноважень. За допомогою коштів поточного бюджету відбувається фінансування установ та закладів, виробничої та соціальної інфраструктури, що утримуються за рахунок бюджетних асигнувань, а також фінансування заходів щодо соціального захисту населення. *Кошти бюджету розвитку* направлені на реалізацію програм соціального та економічного розвитку відповідної території, що пов'язані зі здійсненням інвестиційної та інноваційної діяльності, а також на фінансування субвенцій та інших видатків, що пов'язані з розширенням відтворенням. Поділ місцевих бюджетів на поточний бюджет і бюджет розвитку встановлює порядок фінансування за умов наявності дефіциту бюджету у зв'язку з недовиконанням доходів бюджету. За таких умов першочергово фінансуються видатки, які включені в поточний бюджет.

4. Бюджетна класифікація

Бюджетна класифікація – це групування доходів та видатків бюджету на основі відповідних ознак, що забезпечує загальнодержавну та міжнародну порівнянність бюджетних даних.
До складових бюджетної класифікації відносимо:

I – класифікацію доходів бюджету;

II – класифікацію видатків бюджету;

III – класифікацію фінансування бюджету;

IV – класифікацію боргу.

Рис. 16.9. Бюджетна класифікація та її складові

Бюджетну класифікацію України застосовують при: здійсненні контролю за фінансовою діяльністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування, інших розпорядників бюджетних коштів, проведенні необхідного аналізу в розрізі доходів, а також організаційних, функціональних та економічних категорій видатків, забезпеченні загально-державної і міжнародної порівнянності бюджетних показників. Затверджується бюджетна класифікація та зміни до неї Міністром фінансів України, з неодмінним інформуванням про це Верховної Ради України.

Доходами бюджету є надходження до бюджету, які можуть використовуватися державою для здійснення її функцій та регулюються правовими нормами.
Складові доходів бюджету формуються за рахунок:

податкових надходжень;

неподаткових надходжень – добровільних компенсаційних платежів, а також штрафів і пені, що не пов'язані з податковим законодавством;

доходів від операцій з капіталом;

трансфертів – безповоротних платежів, отриманих від інших рівнів органів влади, міжнародних установ на безоплатній основі.

Рис. 16.10. Доходи бюджету

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Доходи бюджету за порядком зарахування до бюджету коштів можуть бути:

власними, які можуть формуватися за рахунок надходжень від власних джерел;

закріпленими, що належать до певного рівня бюджету відповідно до Бюджетного кодексу на довготривалій основі у розмірі територіального надходження або у твердо фіксованому розмірі;

регулюючими, надходження яких до бюджетів нижчого рівня щорічно визначає Верховна Рада України або представницький орган місцевої влади при затвердженні актів про бюджет.

Таблиця 16.3

Класифікація видатків бюджету

1) функцій, з виконанням яких вони пов'язані (функціональна класифікація),	дозволяють відслідковувати динаміку зміни державних витрат різноманітного функціонального призначення з метою проведення їх аналізу і прогнозування; організована за класифікацією ООН;
2) економічної характеристики операцій (економічна класифікація)	деталізується використання грошових коштів за їх предметними ознаками (види господарської діяльності), які дозволяють виділити захищені статті щодо: поточних платежів, не пов'язаних з придбанням капітальних активів (оплатою комунальних послуг, заробітною платою, нарахуванням, виплатами населенню); капітального придбання основного капіталу, створенням державних запасів і резервів, придбанням землі і нематеріальних активів та капітальні трансферти; кредитуванням з урахування погашення – платежів з бюджету, пов'язаних з виникнення вимог до інших фінансових об'єктів, які передбачають обов'язкове повернення коштів;
3) ознак головного розпорядника бюджетних коштів (відомча класифікація)	має на меті оптимізацію кількості головних розпорядників, покращання бюджетного планування і побудови організаційно досконалої системи управління;
4) бюджетних програм (програмна класифікація)	формування бюджету за програмно-цільовим методом, розподіл бюджетних призначень за бюджетними програмами, що є систематизованим переліком заходів, направлених на досягнення загальної мети.

Видатки бюджету – це кошти, які спрямовуються на здійснення різноманітних програм та заходів, що передбачаються відповідним бюджетом, за винятком коштів на погашення основної суми боргу та повернення надміру сплачених до бюджету сум.

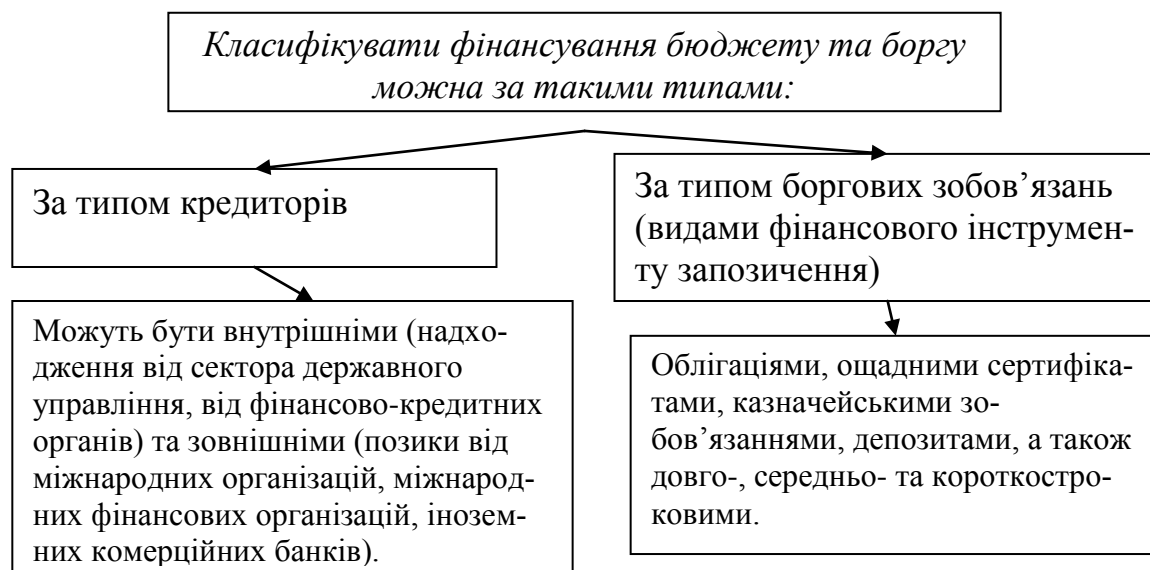


Рис. 16.11. Класифікація фінансування бюджету

Класифікація фінансування бюджету – це групування джерел покриття дефіциту бюджету з метою конкретизації напрямків і обсягів запозичених коштів, а також визначення напрямків витрачання фінансових ресурсів, які утворилися в результаті дефіциту бюджету (платежі на погашення основної суми боргу).

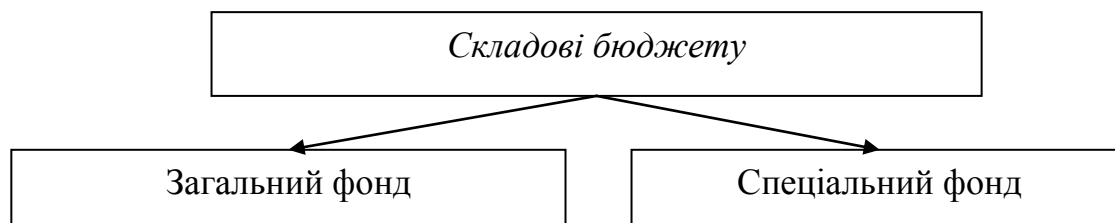


Рис. 16.12. Складові бюджету

Складовими бюджету є загальний та спеціальний фонди.

Спеціальним фондом обліковуються власні кошти бюджетних установ: 1) оплата за послуги, які надаються бюджетними установами (від господарської або виробничої діяльності, за оренду майна, від реалізації майна); 2) інші надходження (подарунки, гранти, грошові кошти за виконання окремих доручень). Видатками спеціального фонду є: бюджетні призначення за рахунок конкретно визначених джерел надходжень; гранти і подарунки, отримані на конкретну мету; різниця між доходами і витратами спеціального фонду бюджету. Під час формування бюджету передбачається наявність резервного фонду – певного обсягу нерозподілених видатків, які протягом року можуть бути використані для фінансування непередба-

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

чених видатків, які не мають постійного характеру та не можуть бути передбаченими під час складання проекту бюджету.

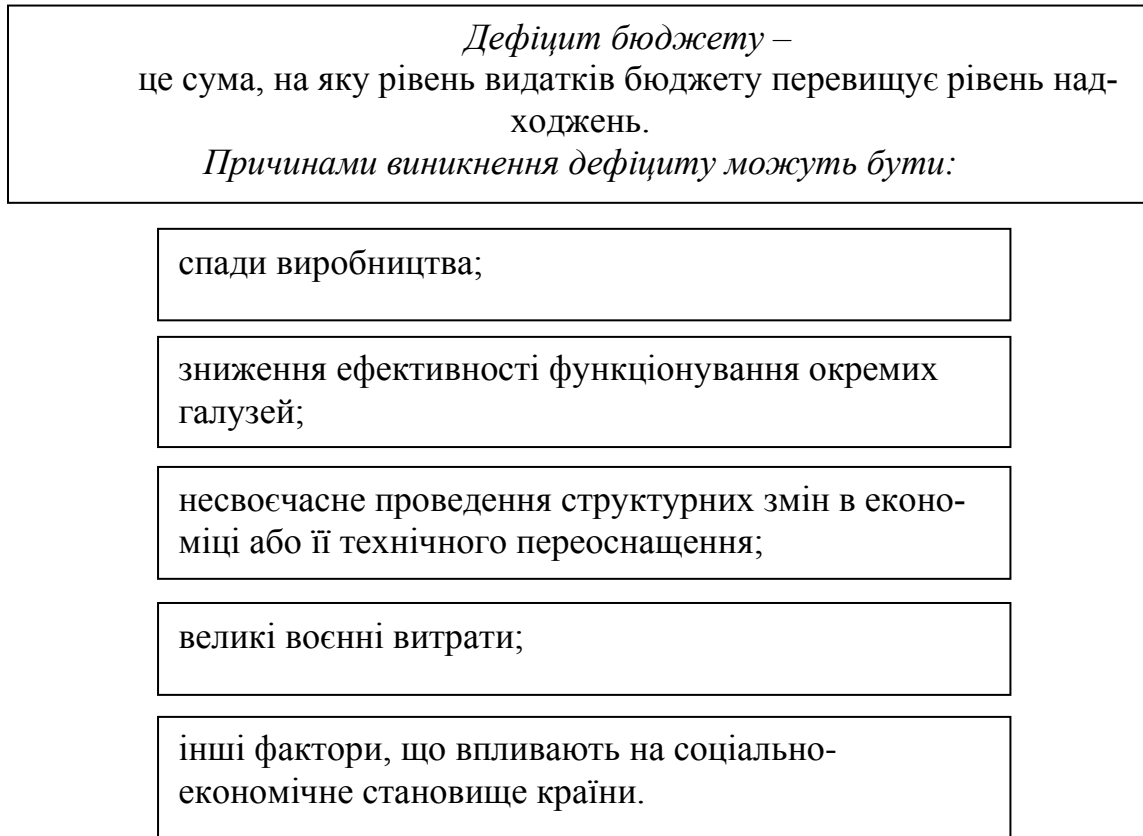


Рис. 16.13. Дефіцит бюджету

Бюджетний дефіцит – це явище майже постійне в економіці кожної держави. Наявність дефіциту в бюджеті для населення має опосередковане значення. Варто зауважити, що саме населення залучається до повернення коштів залучених для покриття дефіциту за допомогою сплати податків.

Бюджет в Україні може затверджуватися з дефіцитом лише за умов наявності обґрунтованих джерел його фінансування. Граничним розміром державного боргу можуть бути не більше 60 % фактичного річного обсягу ВВП. Якщо зазначена межа перевищується, урядом мають бути вжиті негайні заходи щодо приведення цієї величини до відповідності з необхідними нормативними показниками.

Профіцит бюджету – це перевищення доходів бюджету над його видатками. Законодавство передбачає, що профіцит затверджується з метою погашення основної суми боргу.

Тема 17. Комунальна власність – основа економічного й соціального розвитку муніципальних утворень

1. Комунальне господарство, комунальна власність

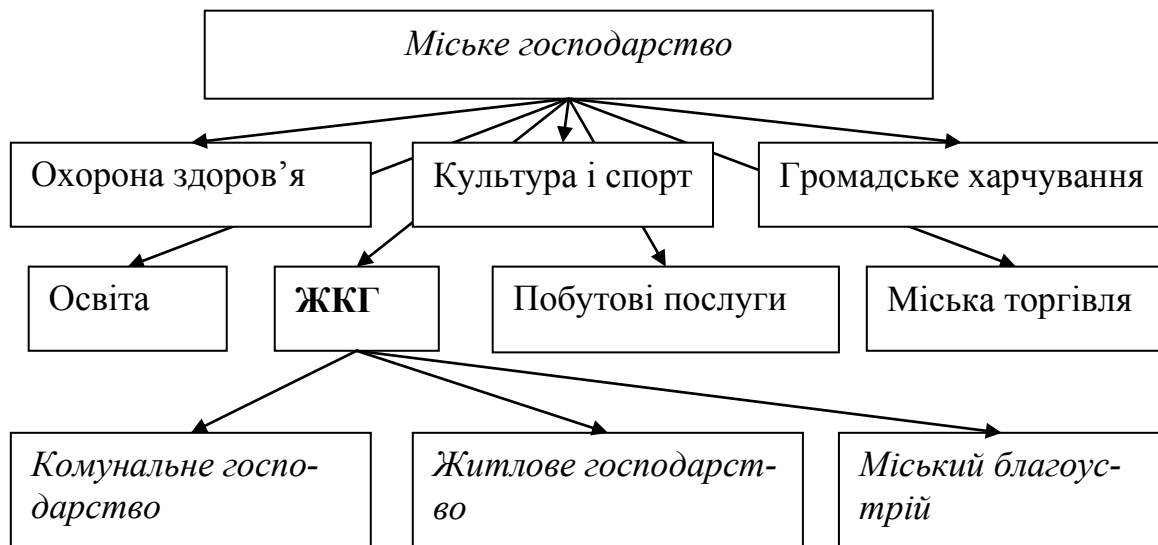


Рис. 17.1. Основні складові міського господарства

Господарство в узагальненому розгляді – це господарська діяльність особи, групи, народу, регіону, держави чи світу загалом з метою задоволення особистих чи суспільних потреб.

Міське господарство – це складна сукупність підприємств, служб, інженерних споруд і мереж, розташованих на території міста і призначених задовольняти повсякденні комунальні, побутові, матеріальні та соціально-культурні потреби жителів міста.

Житлово-комунальне господарство – соціально зорієнтована ланка економіки країни, багатогалузевий господарський комплекс, функціональним призначенням якого є задоволення житлово-комунальних потреб населення, підприємств, установ та організацій, що забезпечує реалізацію відповідних прав і захист здоров'я громадян, сприяє соціально-економічному розвитку та зміцненню безпеки держави.

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

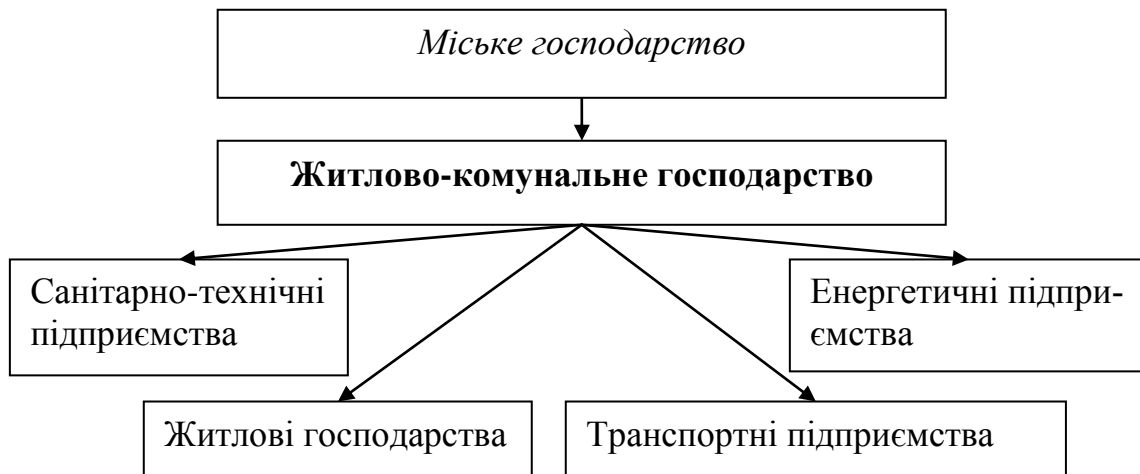


Рис. 17.2. Основні складові житлово-комунального господарства

Складовою частиною міського господарства є житлово-комунальне господарство, яке охоплює: житлові господарства: житлово-експлуатаційні ділянки, ремонтно-будівельні управління; санітарно-технічні підприємства: водопровід і каналізація, лазні, сауни, пральні, служби з прибирання території, санітарна очистка будинків (збір сміття); енергетичні підприємства: електростанції та електромережі, газові господарства, опалювальні котельні з тепломережею; транспортні підприємства: громадський міський транспорт (трамваї, тролейбуси, автобуси, метро).

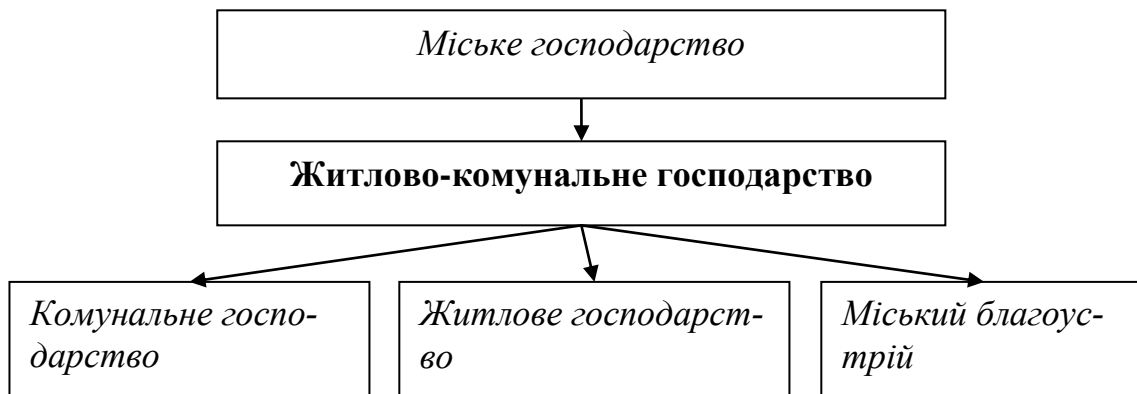


Рис. 17.3. Основні складові житлово-комунального господарства

Житлово-комунальне господарство – це галузь, яка забезпечує першочергові потреби населення і суттєво впливає на створення необхідних умов для функціонування всього господарства країни.

Комунальне господарство – це сукупність підприємств, організацій, служб та інженерних споруд, призначених для задоволення комунально-побутових потреб населення міст, селищ і сіл; у містах входять до складу міського господарства.

Житлове господарство – галузь господарства, завданням якої є задоволення житлово-побутових потреб населення відповідно до потреб народного господарства.

Міський благоустрій є сукупність створюваних міським господарством умов, в які поставлено задоволення колективних потреб міського населення.



Рис. 17.4. Галузева структура житлово-комунального комплексу муніципального утворення

Говорячи про склад житлово-комунального господарства за галузевою ознакою, насамперед у ньому можна виокремити дві потужні підгалузі:

– житлове господарство (утримання й експлуатація житлового фонду, гуртожитків, житлове будівництво та управління житловим господарством);

– комунальне обслуговування (комунальне і побутове енерго- та водопостачання, каналізаційне господарство, санітарно-технічна очистка і прибирання територій населених місць, зовнішній благоустрій і освітлення вулиць, лазні і пральні, готельне господарство, громадський міський пасажирський транспорт та ін.).

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

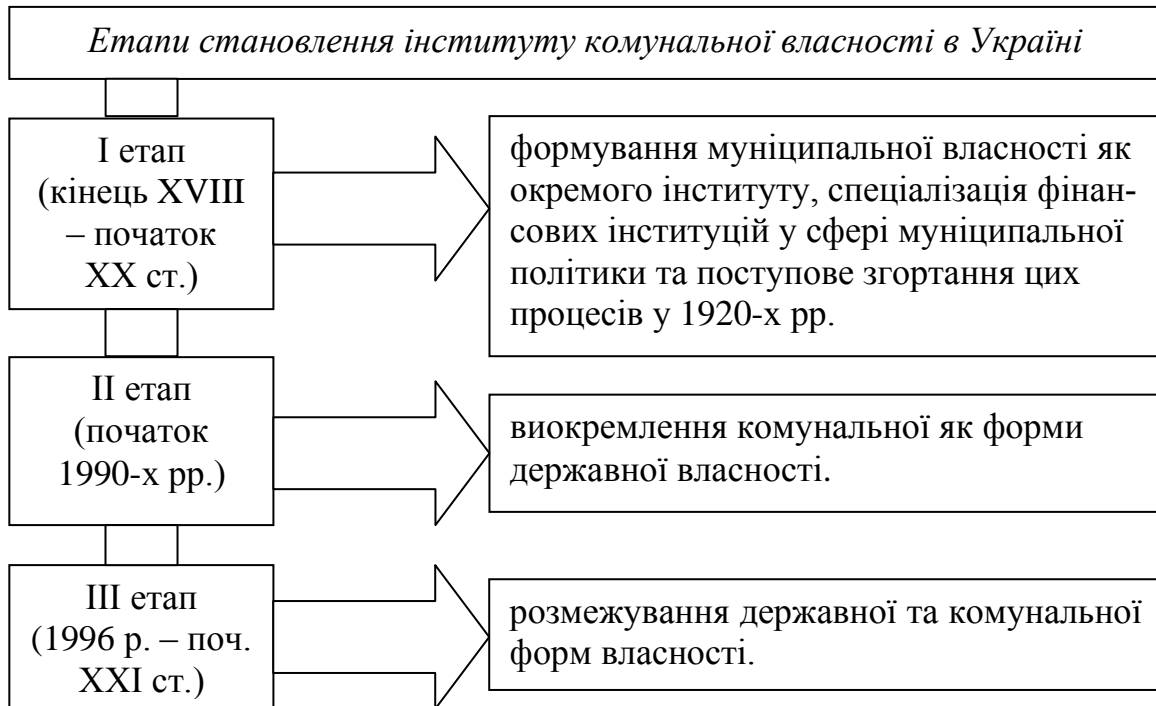


Рис. 17.5. Етапи становлення комунальної власності в Україні

Становлення інституту комунальної власності в незалежній Україні розпочалося в грудні 1990 р., коли було прийнято Закон УРСР «Про місцеві Ради народних депутатів УРСР і місцеве самоврядування». Однак термін «комунальна власність» вперше з'явився в Законі України «Про власність», прийнятому Верховною Радою України 26 березня 1991 р. Відповідно до ст. 31 цього закону, в Україні поряд із загальнодержавною власністю з'явилась і державна комунальна власність як власність окремих адміністративно-територіальних одиниць.

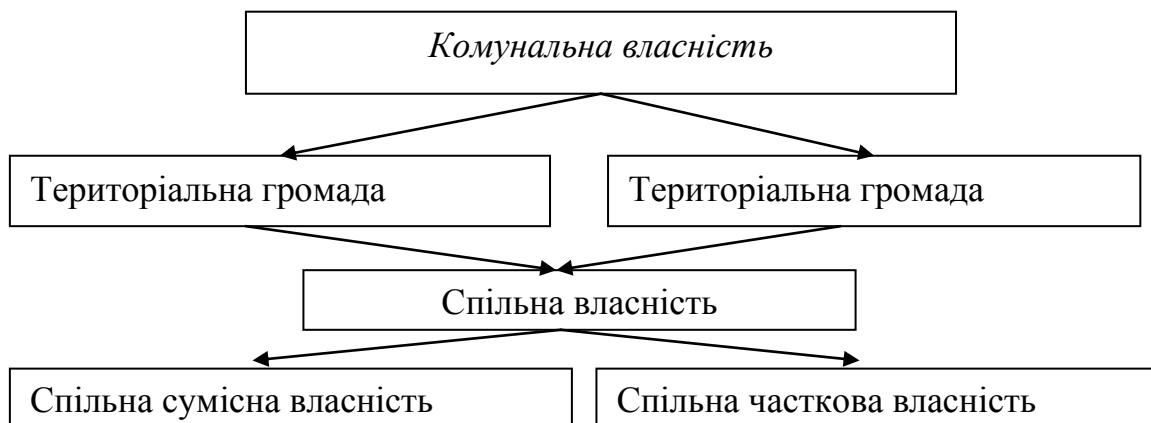


Рис. 17.6. Комунальна та спільна власність

Комунальна власність – це майно, у тому числі грошові кошти, яке належить територіальній громаді (ст. 327 Цивільного Кодексу України).

Декілька територіальних громад можуть мати *спільну власність* – об'єднувати на договірних засадах на правах спільної власності об'єкти права комунальної власності, а також кошти місцевих бюджетів для виконання спільних проектів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, установ та організацій.

Крім того в структурі об'єктів права спільної власності можемо виділити:

а) об'єкти, що задовольнятимуть спільні потреби територіальних громад і перебуватимуть в управлінні районних та обласних рад без визначення часток територіальних громад (*спільна сумісна власність*);

б) об'єкти права комунальної власності, а також кошти місцевих бюджетів, які за рішенням двох або кількох територіальних громад, відповідних органів місцевого самоврядування об'єднуються на договірних засадах для виконання спільних проектів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, установ та організацій з визначенням часток територіальних громад (*спільна часткова власність*).



Рис. 17.7. Право комунальної власності

Процес управління комунальною власністю має подвійний характер і поєднує в собі двох суб'єктів управління: територіальну громаду і органи місцевого самоврядування. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 10) визнає носіями права комунальної власності не тільки територіальну громаду, але і Раду, що є представницьким органом місцевого самоврядування. Саме сільські, селищні, міські ради мають право представляти відповідні територіальні громади та здійснювати від їхнього імені та в їхніх інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією та законодавством України. Відповідною сільською, селищною, міською радою визначається перелік об'єктів права комунальної власності територіальної громади.

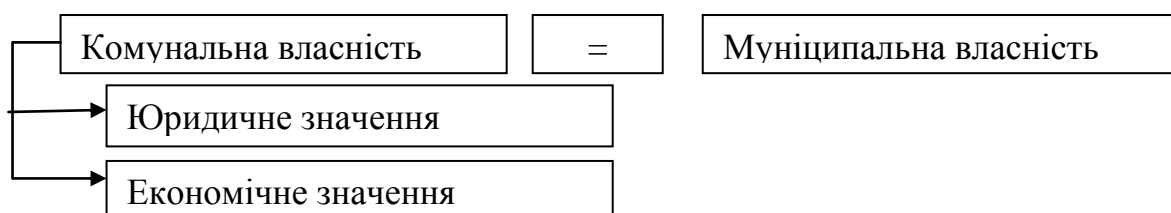


Рис. 17.8. Поняття та значення комунальної власності

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Термін «комунальна власність» є синонімом поняття «муніципальна власність». Термін «комунальна власність» походить від поняття комуна (у перекладі з французького *commune* означає громада, а з латинського – *communis* – загальний). У багатьох зарубіжних країнах вживається термін «муніципальна власність» – власність міст та сіл (у США та Великобританії, – лише міст). В основі терміна «муніципальна власність» покладене поняття «муніципалітет» (від лат. – місто з правом самоврядування).

Термін «комунальна власність» можна використовувати в двох різних значеннях: *юридичному та економічному*.

З юридичної точки зору він означає речове право, право громади на певну річ (сукупність речей), що включає в себе правомочності володіння, користування та розпорядження цією річчю (речами).

З економічної – вживається як позначення сукупності відносин, пов'язаних певним майновим комплексом і певним суб'єктом господарської діяльності.

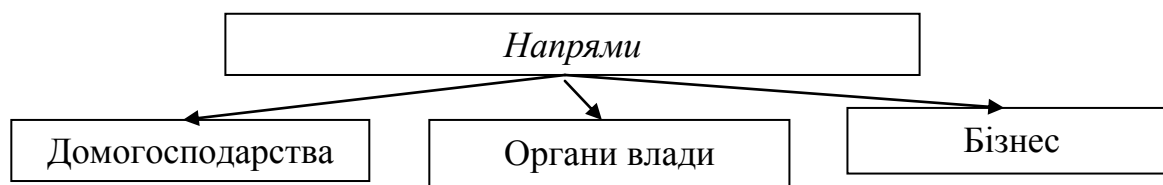


Рис. 17.9. Напрями використання комунальної власності

Напрями використання комунальної власності залежать від економічних інтересів територіальної громади, а саме:

1) *домогосподарств*, економічними інтересами яких є задоволення власних потреб. Їх інтереси носять соціальний характер, а тому актуалізують необхідність фінансування охорони здоров'я, освіти тощо;

2) *бізнесу*, інтереси якого взаємопов'язані із максимізацією прибутку та отриманням додаткових вигод через взаємодію з місцевою владою (від оренди муніципальної нерухомості, податкових преференцій тощо);

3) *органів влади*, які, з одного боку, виражають суспільні інтереси та національні пріоритети, а, з іншого, відповідно до теорії суспільного вибору здатні лобіювати власні інтереси.

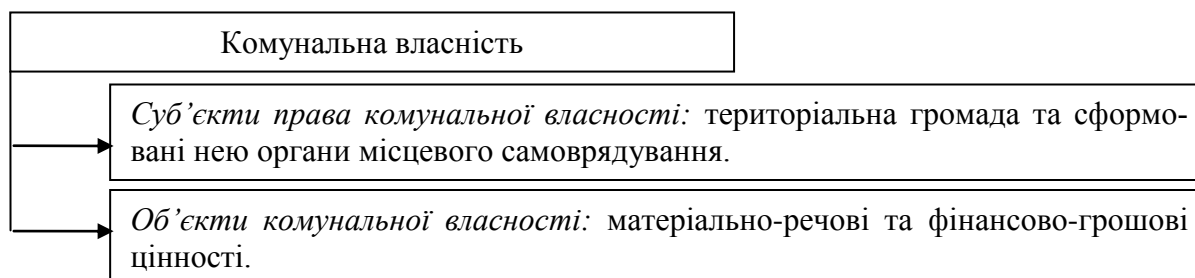


Рис. 17.10. Комунальна власність

Відносини комунальної власності конкретизують і класифікують зазвичай за двома основними ознаками: за об'єктами та суб'єктами комунальної власності.

Суб'єктами комунальної власності є територіальна громада та сформовані нею органи місцевого самоврядування, хоча реально не відпрацьовано механізм безпосереднього управління комунальною власністю з боку первинного суб'єкта місцевого самоврядування – територіальної спільноти. Загально-громадські рішення повинні прийматися щодо тих об'єктів комунальної власності, які мають особливе значення у функціонуванні муніципальної системи (комунальна земля, природні ресурси, пам'ятки архітектури місцевого значення) або їхня ринкова вартість є вагомою в сукупній фінансовій вартості комунального майна.

Об'єктами комунальної власності є матеріально-речові (майно органів місцевого самоврядування, комунальні підприємства та організації, майнові частки в статутних фондах господарських товариств, природні ресурси, об'єкти соціальної інфраструктури) та фінансово-грошові цінності (місцевий бюджет, позабюджетні фонди, цінні папери). Фінанси місцевого самоврядування виступають окремою підсистемою в структурі комунальної власності.

2. Муніципальні послуги – основа економічного й соціального розвитку муніципальних утворень

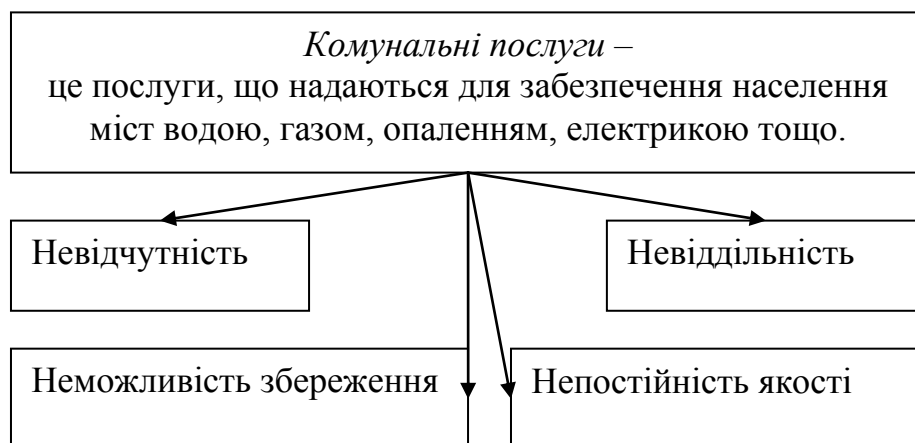


Рис. 17.11. Комунальні послуги та їх характеристики

Невідчутність послуги означає, що їх неможливо відчутити органами чуття, тобто до неї не можна доторкнутись, відчутити її запах, відчутити смак.

Невіддільність послуги, невід'ємності від свого джерела (трудової діяльності), полягає в тому, що виробництво і споживання більшості послуг не роздільні, тобто вони споживаються в момент їх виробництва (консультація, концерт, стоматологічні послуги і т. д.).

Неможливість збереження та накопичення свідчить про те, що послуги не можуть нагромаджуватися з метою їх надання в майбутньому, тобто послуга існує одночасно в момент «виробництва» та «споживання»;

Непостійність якості (індивідуальність та плинність якості) однакові послуги можуть надаватися на більш високому або більш низькому рівні. От же більшість послуг виконується людьми, а споживачі, у свою чергу, по-різному (через особливості свого сприйняття) оцінюють їх якість. Якість надання муніципальних послуг залежить від особистісної здатності споживачів – територіальної громади – сприймати результат, а також від того, хто їх надає, як, коли і де; відсутність права власності.



Рис. 17.12. Критерії класифікації послуг

Класифікація послуг повинна відбуватися на відповідних критеріях.

Термін «критерій» означає певну ознаку, на основі якої здійснюється оцінка та кваліфікація різних економічних явищ і процесів.

Серед основних критеріїв класифікації послуг К. Лавлок називає наступні: ступінь відчутності процесу обслуговування; хто (або що) є прямим об'єктом обслуговування в сервісному процесі; місце та час надання послуг; індивідуалізація та стандартизація послуг; характер взаємин між виробником і споживачем послуг; ступінь відповідності попиту та пропозиції; роль споруд, устаткування та персоналу в процесі обслуговування.

Класифікація комунальних послуг

Класифікатор	Види
Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD)	Дистрибутивні, особисті, виробничі, соціальні.
Конвенція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД)	Фінансові, інформаційні (комунікаційні), професійні (виробничі) туристичні, соціальні.
Європейський класифікатор	Гуртова, роздрібна торгівля, транспорт, ремонт механічних приладів, мотоциклів предметів домашнього вжитку, готелі та ресторани, транспорт, та інфраструктура магазинів та їдалень, фінансово посередництво, послуги нерухомості, найм і діяльність, охорона середовища і соціальна опіка, комунальна діяльність, послуги культури, спорту.
МВФ	Морські перевезення, інші види транспорту, подорожі, інші приватні послуги, інші офіційні послуги.
Державний комітет статистики України	При характеристиці структури експорту/імпорту послуг: транспортні, зв'язку, будівельні, страхові, фінансові і ін.; при характеристиці внутрішнього ринку послуг і соціальної сфери (за видами економічної діяльності): оптова й роздрібна торгівля, послуги з ремонту; готелі та ресторани; транспорт і зв'язок; операції з нерухомістю; освіта; охорона здоров'я; колективні, громадські, та особисті послуги.

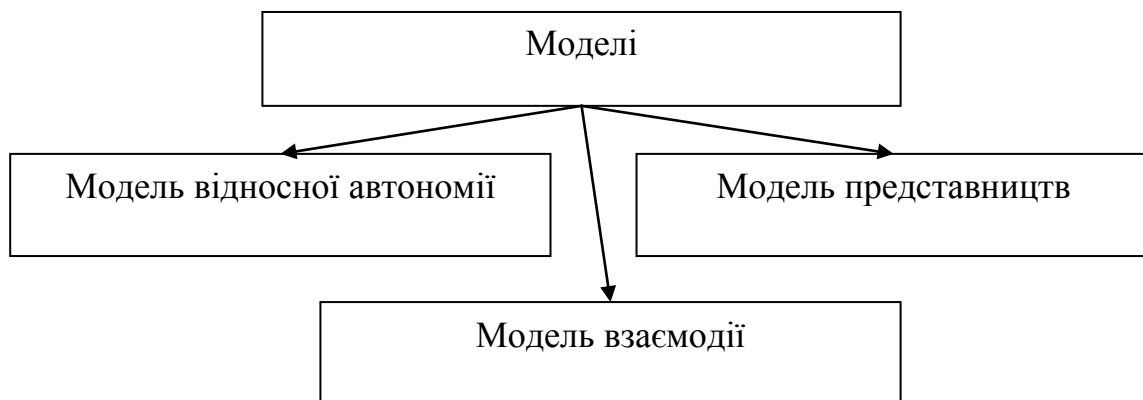


Рис. 17.13. Моделі розподілу функцій з надання послуг

Існує три моделі розподілу функцій з надання послуг, які відповідають моделям розподілу повноважень між центром і місцевістю (між центральними органами влади і муніципалітетами).

Модель відносної автономії (висока незалежність місцевого самоврядування, свободи його дій, високої ваги місцевих податків – Швеція).

Модель представництва (за обмежених повноважень і детальної регламентації діяльності МС у законодавстві, незначних податкових повноважень на місцевому рівні – Великобританія).

Модель взаємодії (за реального, а не формального розподілу влади на центральну та місцеву, його підкріплення юридичними і фінансовими повноваженнями, поєднання місцевих джерел надходжень з прямими податками і дотаціями має місце використання урядових і неурядових організацій для надання послуг – Японія).



Рис. 17.14. Форми сплати за послуги

Вибір форми сплати за послугу (способу покриття затрат). В основу вибору форми сплати за послугу можуть бути покладені два основних принципи:

а) *принцип платоспроможності* (тракується як здатність своєчасно та повністю виконувати свої платіжні зобов'язання, що випливають з укладених договорів, або в силу закону; здатність суб'єкта господарювання в майбутньому виконувати зобов'язання, прийняті на сьогодні);

б) *принцип споживання*.

Розрізняють декілька методичних підходів щодо встановлення рівня оплати за послуги: *повна, часткова оплата (субсидії) і відсутність такої*.

Є два підходи до субсидювання послуг: окремим категоріям населення (дітям, малозабезпеченим групам, престарілим), субсидювання (дотування) мінімального рівня споживання послуг для всіх категорій населення («метод прожиткового мінімуму»).

Метод встановлення цін (тарифів) вищих від собівартості, застосовується як правило, як дисциплінарний ефект споживання (підвищення плати за телефонні розмови в певні періоди доби з метою розвантаження телефонних ліній, плати за автостоянку в небажаних місцях тощо). Через такі методи більш ефективно, ніж через систему оподаткування, реалізується політика перерозподілу доходів.

Тема 18.

Корпоративне управління в муніципальному менеджменті

1. Корпорація. Основні риси корпорації

Таблиця 18.1

Поняття «корпорація»

Поняття	Автор
Корпорації є юридичними особами і можуть переслідувати або переслідуватись у судовому порядку, можуть укладати контракти, можуть мати власність.	Бернхем В. Вступ до права та правової системи США / В. Бернхем. – К. : Україна, 1999. – 554 с.
Корпорація – це широко поширена в країнах з розвиненою ринковою економікою форма організації підприємницької діяльності, яка передбачає пайову власність, юридичний статус та зосередження функцій управління у руках верхнього ешелону професійних управлінців, які працюють за наймом	Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : «Питер Ком», 1999. – 416 с.
Корпорація – це договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації	Прилуцький Р. Б. Про визначення поняття «корпорація» у правових системах України та США / Р. Прилуцький, В. Шатило // Юридична наука. – № 2. – 2013. – С. 55–61.
Корпорація – це органічне об'єднання людей, соціальний організм. Очевидно, що далеко не кожна організація є корпорацією. Корпорація є вищим рівнем розвитку людської організації – чи це підприємство, чи товариство, чи ціла нація	Пилипенко О. І. Фінансові ресурси корпорацій: поняття та класифікація / О. І. Пилипенко // Міжнародний збірник наукових праць. – Випуск 3(12) – С. 367–380.
Корпорація – це не підприємство, що створює певний кінцевий продукт, а спільнота, що пронизана елементами творчості і відтворює їх у розширеному масштабі	Иноземцев В. Творческие начала современной корпорации / В. Иноземцев // МЭиМО. – 1997. – № 11. – С. 19.
Корпорація являє собою дещо більше, ніж набір продуктів та послуг, і навіть дещо більше, ніж асоціація людей, що працюють, вона є також людською спільнотою. Як і всі спільноти, вона вирощує специфічні форми культури – в даному випадку корпоративну культуру	Hammer M. Beyond Reengineering. How the Process – Centered Organization is changing Our Work and Our Lives / M. Hammer. – N.-Y., 1996. – P. 153.

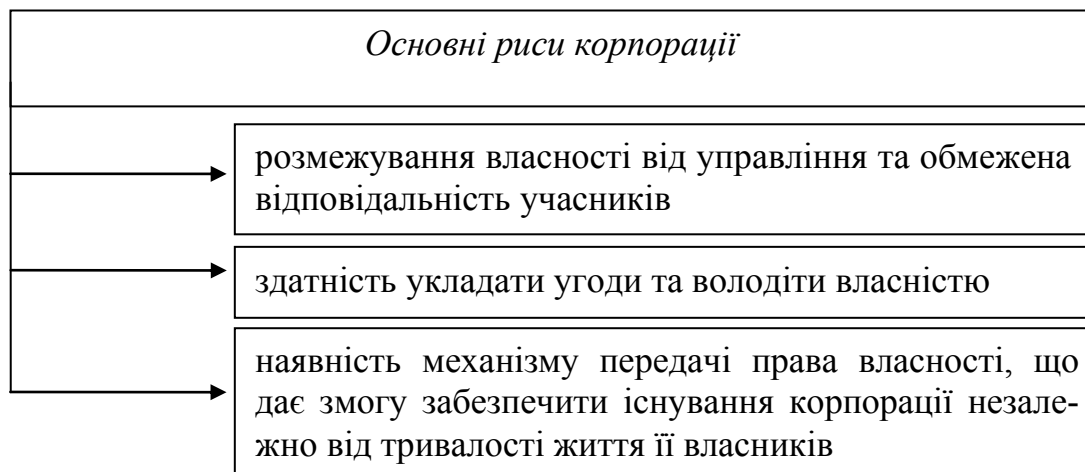


Рис. 18.1. Основні риси корпорації

Основні риси корпорації наступні. В сучасних умовах корпорація:

- відповідно організований колектив, дії якого визначаються груповими інтересами (наприклад, асоціація, союз);
- об'єднання капіталів, коло учасників може бути жорстко визначене (промислова група, банківська група, фінансово-промислова група);
- об'єднання фізичних осіб для виконання соціально корисної діяльності (товариства, кооперативи);
- об'єднання, що визначаються як юридичні особи, тобто наділені статусом юридичної особи (холдинг).

Характерна відмінність корпорації від інших об'єднань:

- по-перше, згуртованість навколо певної цілі;
- по-друге, захист інтересів об'єднання або здійснення репрезентативної функції.

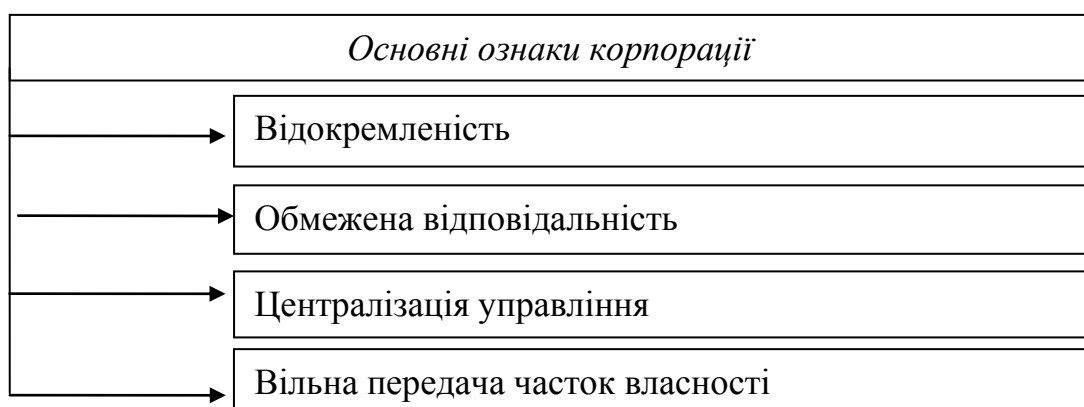


Рис. 18.2. Основні ознаки корпорації

Незважаючи на деякі відмінності у визначенні корпорації у правовому полі різних країн, корпоративна форма господарювання має наступні спільні ознаки.

Муниципальный менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Відокремленість. Економісти та юристи США під поняттям корпорація розуміють правову форму бізнесу, в якій власники капіталу чітко відокремлені від менеджменту компанії. В об'єднаннях капіталів домінує майновий елемент – для участі в них потрібно зробити майновий внесок, тоді як персональні об'єднання передбачають особисту участь в управлінні.

Обмежена відповідальність. Акціонер ризикує тільки тією часткою майна, яка внесена ним як вклад до статутного капіталу товариства.

Централізація управління. Корпорація є юридичною особою. Таким чином, учасниками господарської діяльності виступає не група суб'єктів (акціонерів), а єдиний об'єкт права – акціонерне товариство.

Вільна передача часток власності. Акції публічного акціонерного товариства можуть бути вільно продані іншому власнику, що забезпечує існування корпорації довгий час, незалежно від того, чи можуть її учасники брати участь в управлінні.

Таким чином, до корпорацій належать: акціонерні товариства; об'єднання акціонерних товариств та інших фірм різних сфер діяльності: промислової, комерційної, науково-технічної, маркетингової, збутової; частина товариств з обмеженою відповідальністю, в яких існує чітке відокремлення менеджерів від власників; окремі державні структури, які мають ознаки, притаманні корпораціям.

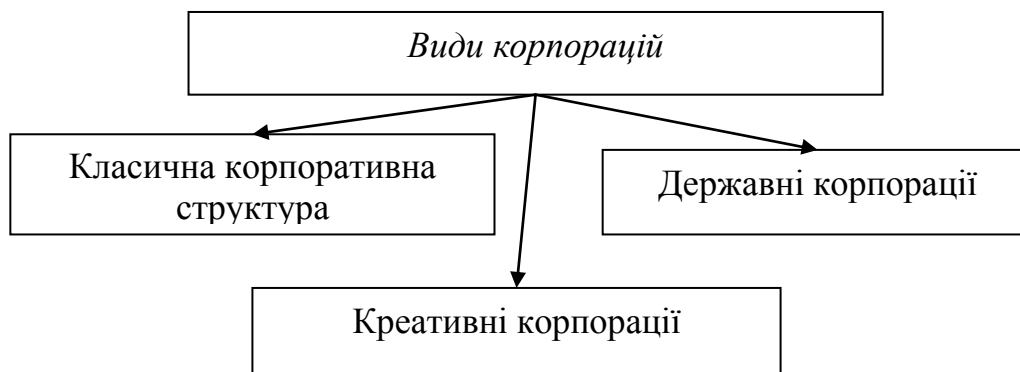


Рис. 18. 3. Види корпорацій

Класична корпоративна структура передбачає чітке розмежування власності та управління, протистояння найманих робітників власникам компанії.

Державні корпорації. Основною ознакою цих структур є те, що як корпорація тут виступає держава. Прикладами державних корпорацій можуть виступати Германия 30–40-х років XX ст. та СРСР.

Креативні корпорації являють собою тип організації, найбільш адекватний до потреб розвитку інтелектуального капіталу. Креативні корпорації формуються на базі розвинутих форм класичних індустріальних компаній та поєднують у собі принцип економічної свободи людини, притаманний класичній корпорації, з її новими неекономічними мотивами.

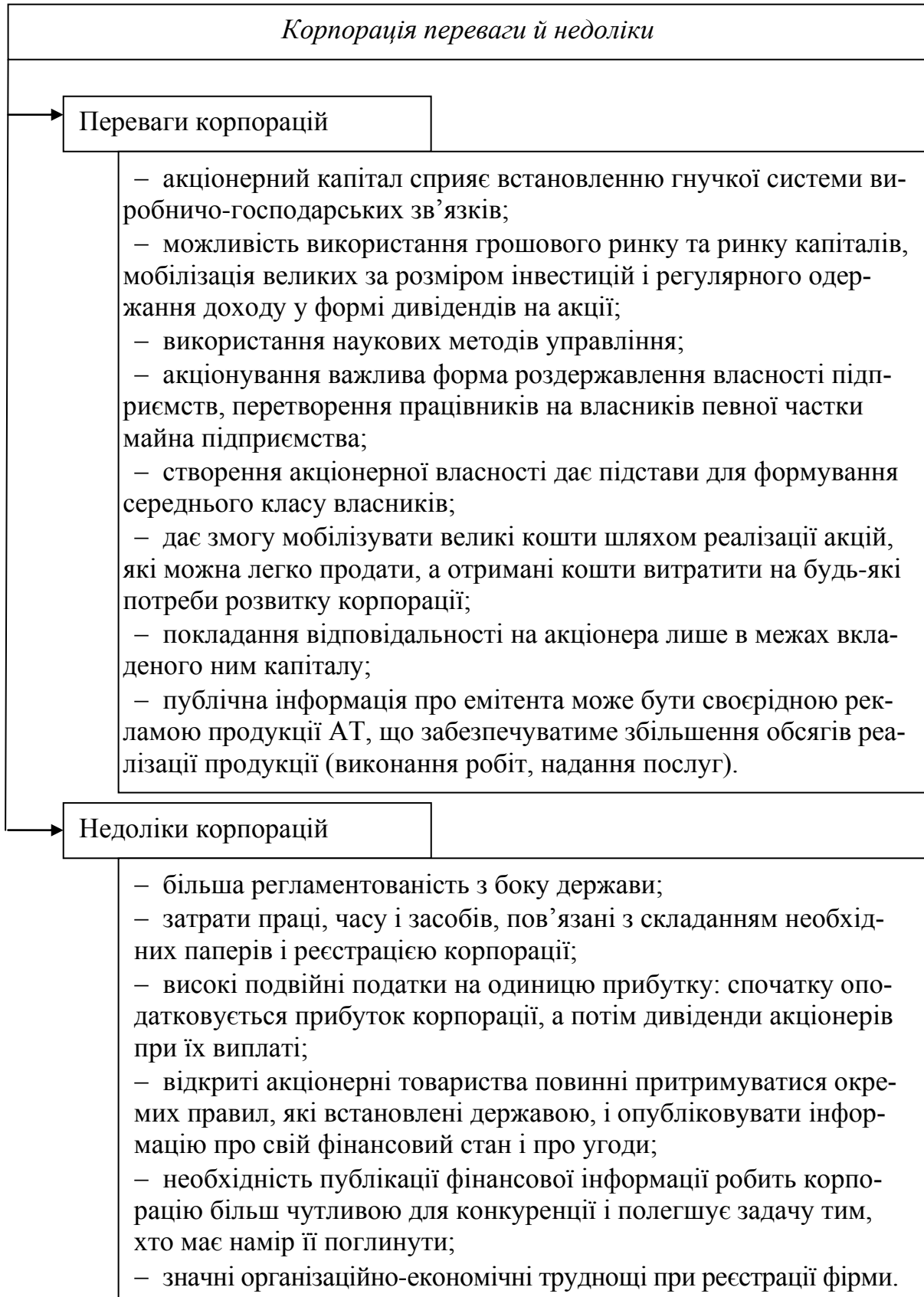


Рис. 18.4. Корпорація переваги й недоліки

2. Муніципальне утворення як корпорація

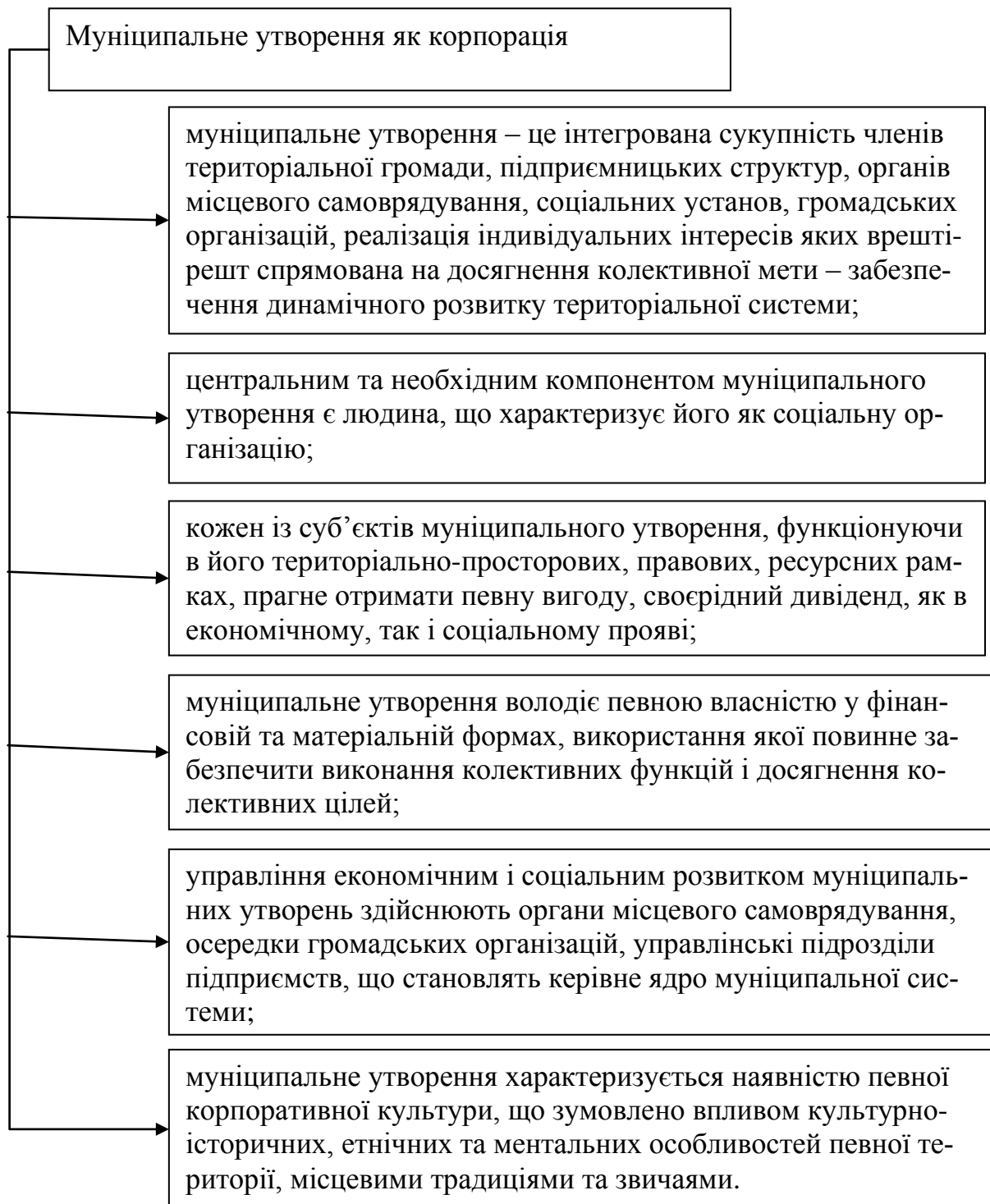


Рис. 18.5. Муніципальне утворення як корпорація

У сучасних ринкових умовах муніципальне утворення як корпорація являє собою особливу організацію населення, засновану на співволодінні корпоративної власності й розвитку договірних відносин між населенням в

особі органів місцевого самоврядування й господарчими суб'єктами, за допомогою яких населення представляє, захищає й задовольняє свої соціально-економічні інтереси.

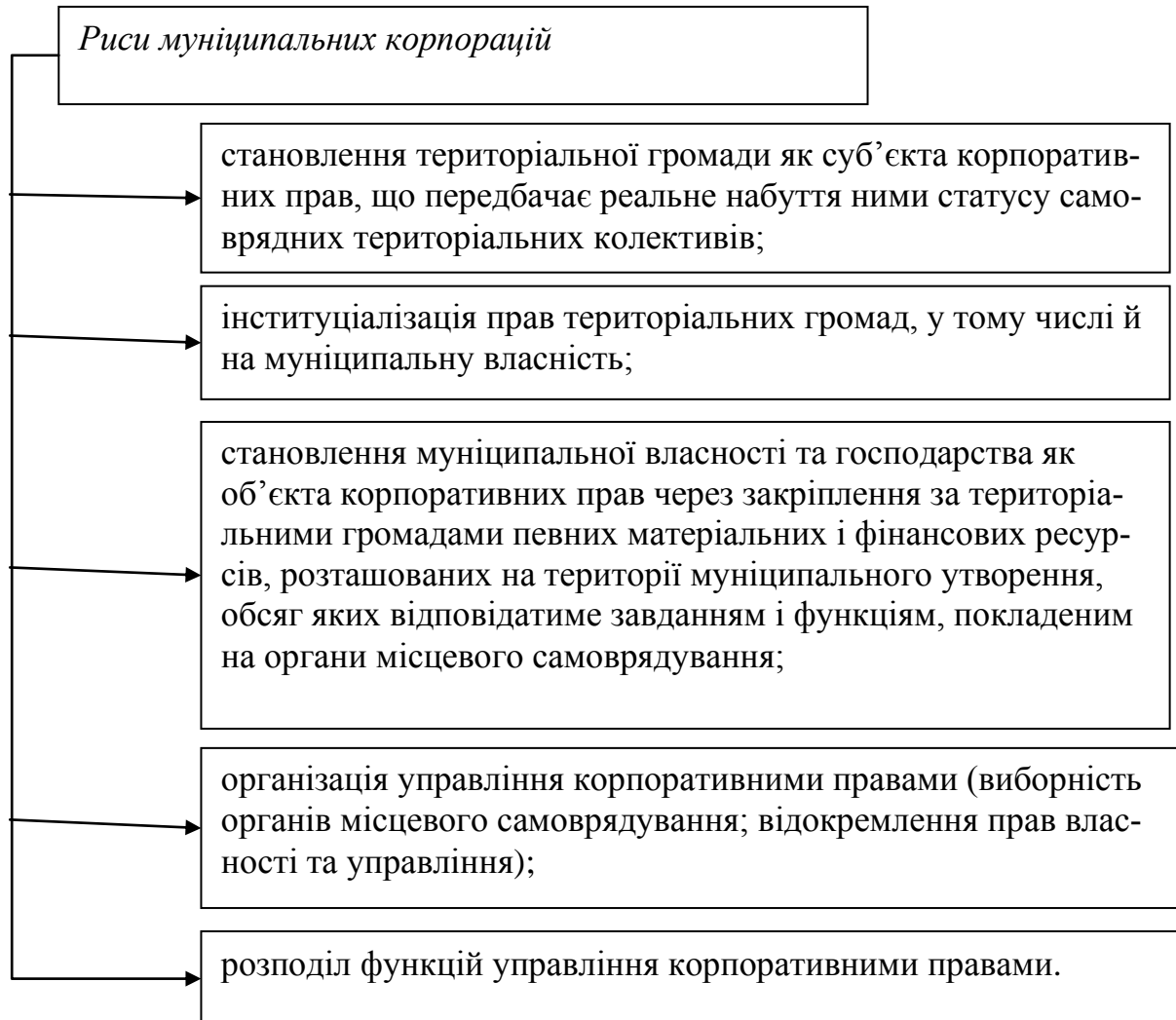


Рис. 18.6. Риси муніципальних корпорацій

Муніципальне утворення є природною специфічною багатофункціональною соціально-економічною корпорацією. Тобто має спільну власність територіальної громади, місцеві життєві інтереси громадян, влади, суб'єктів бізнесу, можливості стосовно самостійного вибору цілей функціонування й розвитку муніципального утворення, соціальну відповідальність самоврядної влади перед громадськістю, можливості обговорення й колективного ухвалення рішень на місцевих референдумах, загальних зборах громадян шляхом участі в громадських слуханнях тощо.

3. Корпоратизм. Корпоратизація в муніципальному управлінні

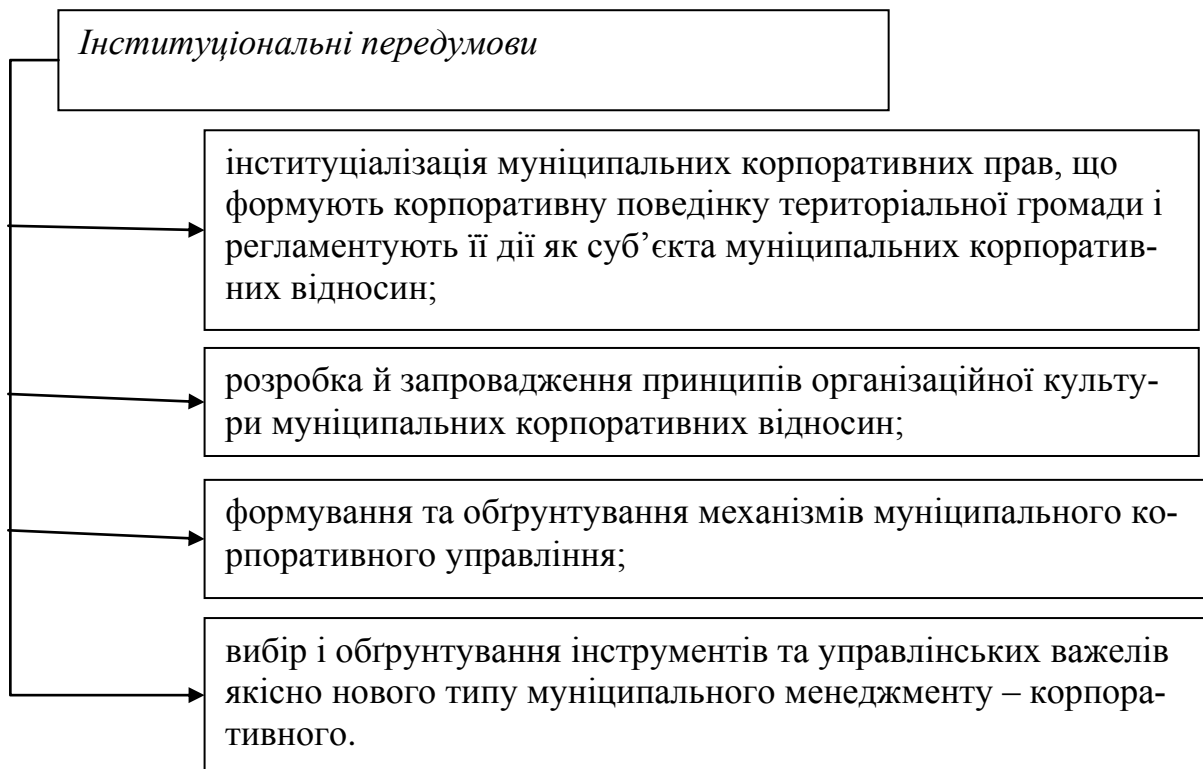


Рис. 18.7. Інституціональні передумови муніципального корпоративізму

У муніципальному управлінні поширюється корпоратизація.

Корпоратизація – процес акціонування, що передбачає розподіл акцій між засновниками компанії або її інвесторами відповідно до обсягів зроблених ними вкладень.

Корпоратизація – це перетворення державного підприємства, закритого акціонерного товариства, більш ніж 75 % статутного капіталу якого перебуває в державній власності, а також виробничих і науково-виробничих об'єднань, правовий статус яких раніше не був наведений відповідно до чинного законодавства, у відкрите акціонерне товариство.

Корпоратизація дії, спрямованої на перетворення державних виробничих підприємств, науково-виробничих, торговельних та інших об'єднань у відкриті або закриті акціонерні товариства з участю приватного капіталу, у яких понад 50 % від суми статутного фонду належить державі. Корпоратизація – початковий етап процесів приватизації.

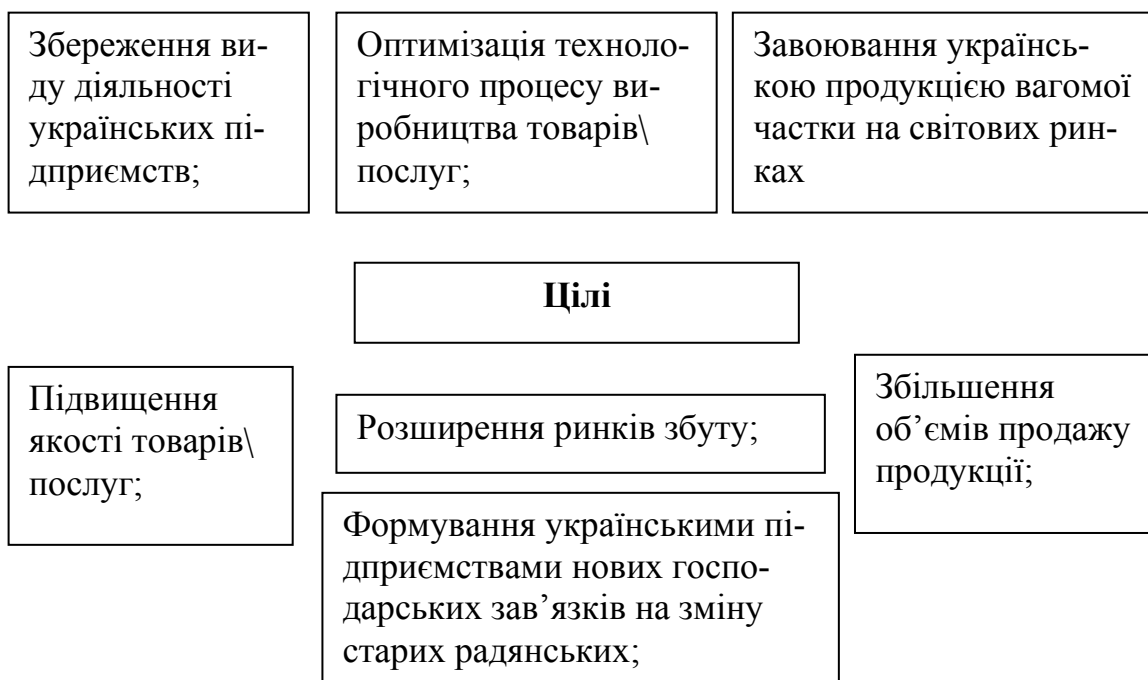


Рис. 18.8. Цілі корпоратизації

Корпоратизація в муніципальному управлінні – це процес акціонування комунальних підприємств шляхом перетворення їх в акціонерні товариства відкритого або закритого типу. В ході цього процесу муніципальне утворення (грумада) залишається власником певної частки акціонерного капіталу, тобто володіє певним відсотком акцій корпорації. Дивіденди є джерелом поповнення дохідної частини місцевого бюджету.

Тема 19.

Місцеве самоврядування і підприємництво

1. Підприємництво. Органи місцевого самоврядування в системі підприємництва

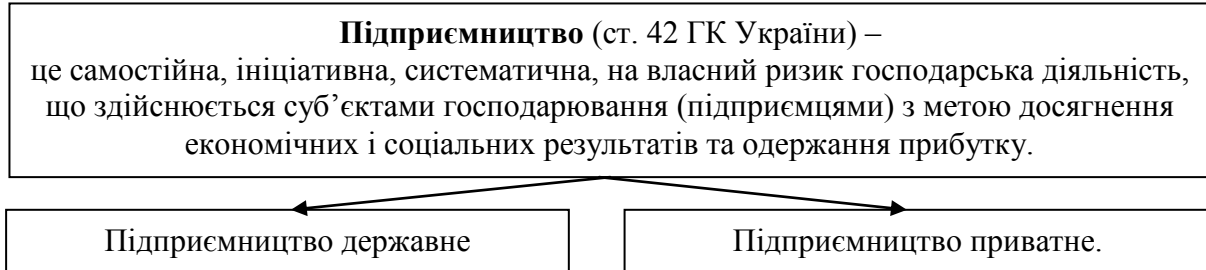


Рис. 19.1. Підприємництво: поняття та види

Найважливішою функцією органів місцевого самоврядування є забезпечення ефективного розвитку підприємницьких структур, підтримка підприємництва як основи економічного розвитку територіальних громад, вирішення соціальних екологічних та інших проблем муніципальних утворень. Саме *підприємництво*, як особливий вид економічної активності (під якою ми розуміємо діяльність із виконання робіт та надання послуг, направлену на отримання прибутку) є рушієм соціально-економічного розвитку територій.

Державні підприємництво є форма здійснення економічної активності від імені підприємства, встановленого:

- а) державними органами управління, які уповноважені відповідно до чинного законодавства) управляти державним майном (державне підприємство);
- б) органами місцевого самоврядування (муніципальне підприємство).

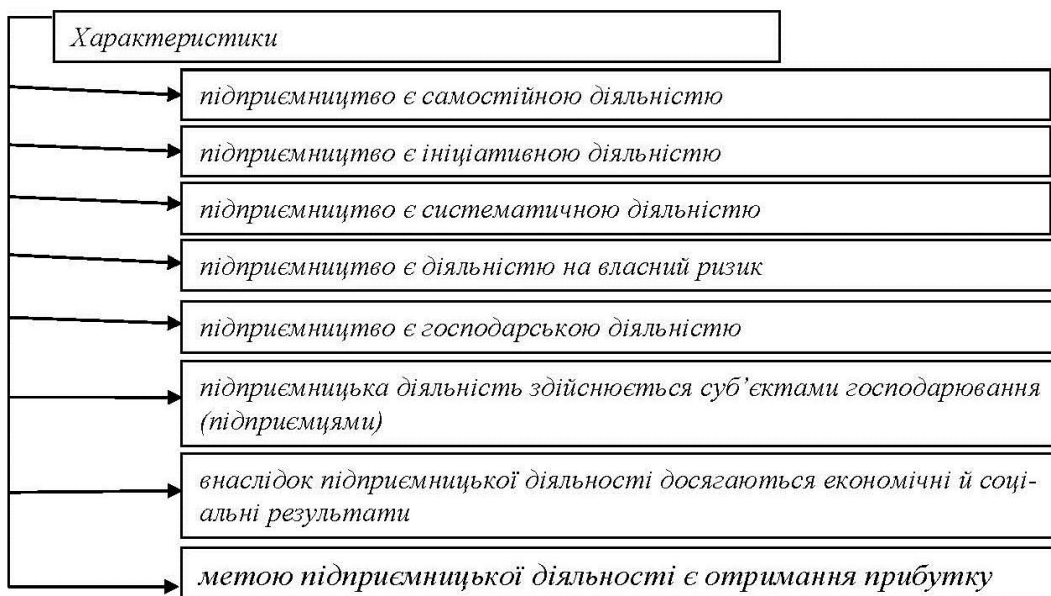


Рис. 19.2. Характеристика (підприємницької діяльності) підприємництва

Підприємництво є одним із головних факторів формування і розвитку ринкової економіки, підтримки внутрішнього ринку. З 1991 року сектор підприємництва кількісно виріс майже у 12 разів. Крім того підприємництво здатне вирішувати соціальні завдання (проблеми зайнятості, створення джерел доходів для населення, виробництва товарів і послуг за доступними цінами) та економічні задачі (залучення приватного капіталу і зовнішніх інвестицій, наповнення бюджету).

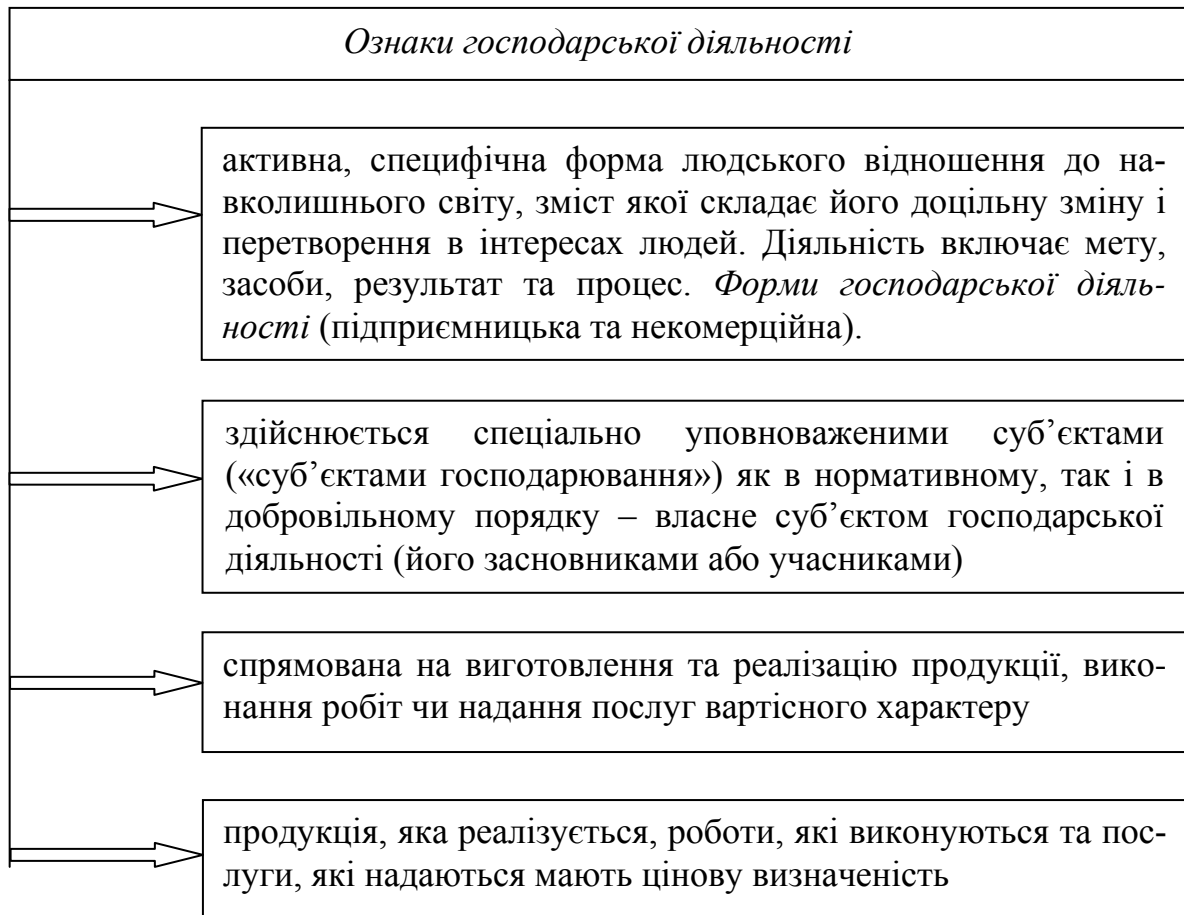


Рис. 19.3. Ознаки господарської діяльності

Під господарською діяльністю (ст. 3 ГК України) розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

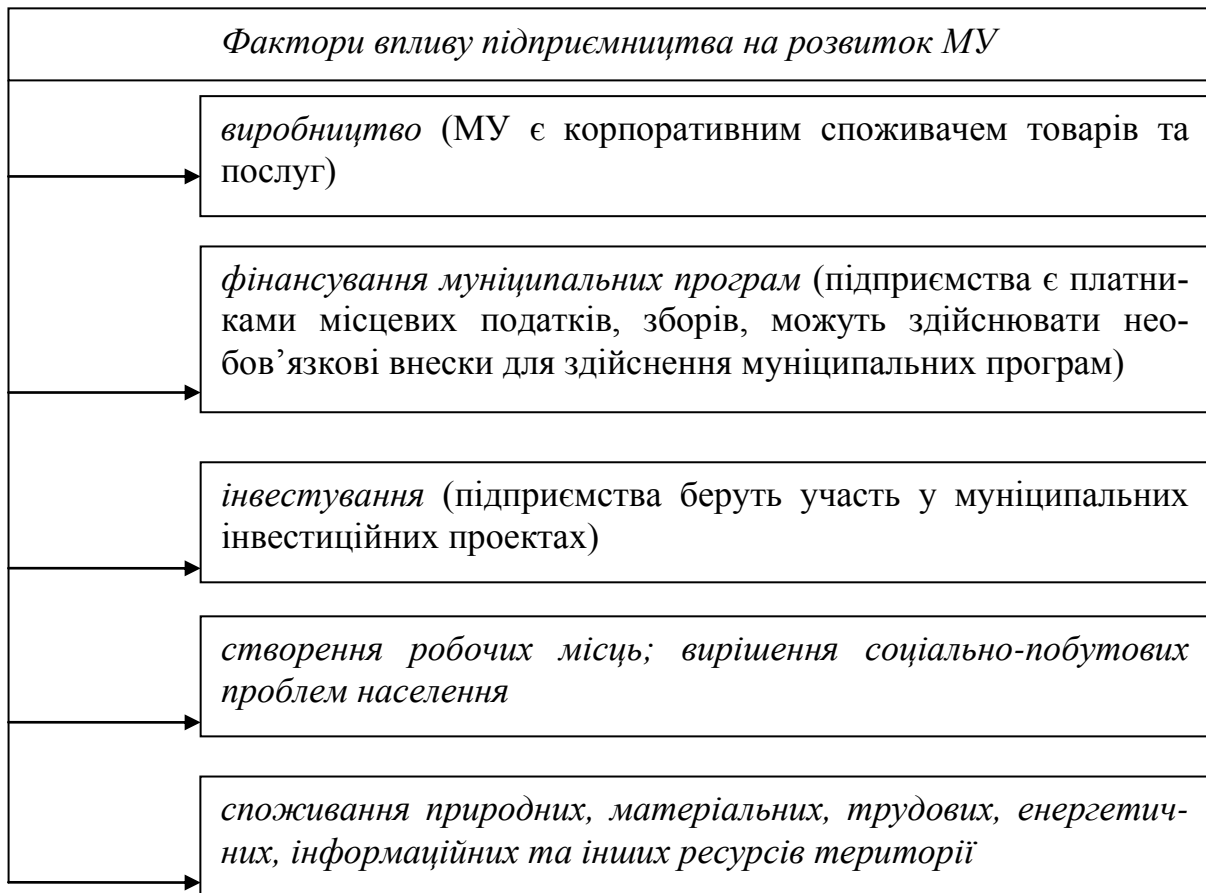


Рис. 19.4. Фактори впливу підприємництва на розвиток муніципального утворення

Підприємництво має великий вплив на життєдіяльність муніципального утворення, є його одним з найважливіших структурних елементів [с. 291¹].

З погляду муніципального менеджменту розвиток підприємництва на муніципальному рівні зумовлене тим, що:

- підприємницький сектор робить вагомий внесок у результати економічної діяльності МУ (одне з джерел наповнення місцевих бюджетів, засіб реалізації регіональних та локальних програм економічного і соціального розвитку);
- функціонування підприємницьких структур сприяє формуванню конкурентного середовища та усуненню монополізму в господарському комплексі МУ;
- забезпечує здійснення трансформаційних ринкових процесів;
- підприємницький сектор МУ сприяє формуванню громадянського суспільства, активізації участі громади у вирішенні місцевих проблем.

¹ Круш П. В. *Національна економіка: регіональний та муніципальний рівень* : підручник / П. В. Круш, О. О. Кожемяченко. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 320 с.

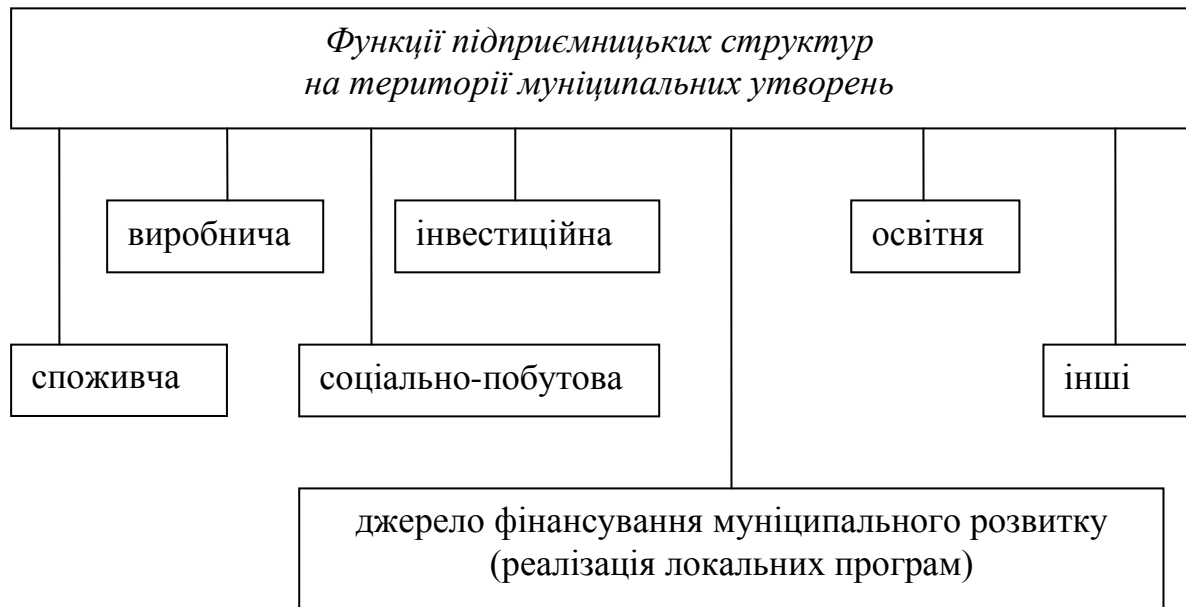


Рис. 19.5. Функції, які виконують підприємницькі структури на території муніципальних утворень

Підприємницькі структури на території МУ виконують певні функції. Проте сучасний розвиток підприємництва на території муніципальних утворень супроводжується цілим комплексом проблем, впливом об'єктивних стримуючих чинників як загальнодержавного, так і регіонального (локального) характеру.

Як правило, щодо розвитку підприємництва на території муніципальних утворень «діагностують» низку таких проблем:

- нестабільність правового забезпечення підприємницької діяльності;
- велика кількість нормативно-правових та інструктивні документів, що регламентують різні види підприємницької діяльності;
- значний податковий тиск та недосконалість кредитно-інвестиційної політики щодо підтримки малого підприємництва;
- недосконалість організації надання підприємницьким структурам управлінських послуг органами місцевої влади, зокрема щодо державної реєстрації суб'єктів підприємництва, ліцензування, патентування та сертифікації;
- відсутність достатньої інформації про регуляторні акти органів місцевого самоврядування, що мають вплив на розвиток підприємництва;
- високі ставки за оренду комунального майна, зокрема н житлових приміщень;
- складні схеми передачі в оренду або в купу об'єктів, що перебувають у комунальній власності;
- проблеми з отриманням дозволів на розміщення об'єктів торгів тощо.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

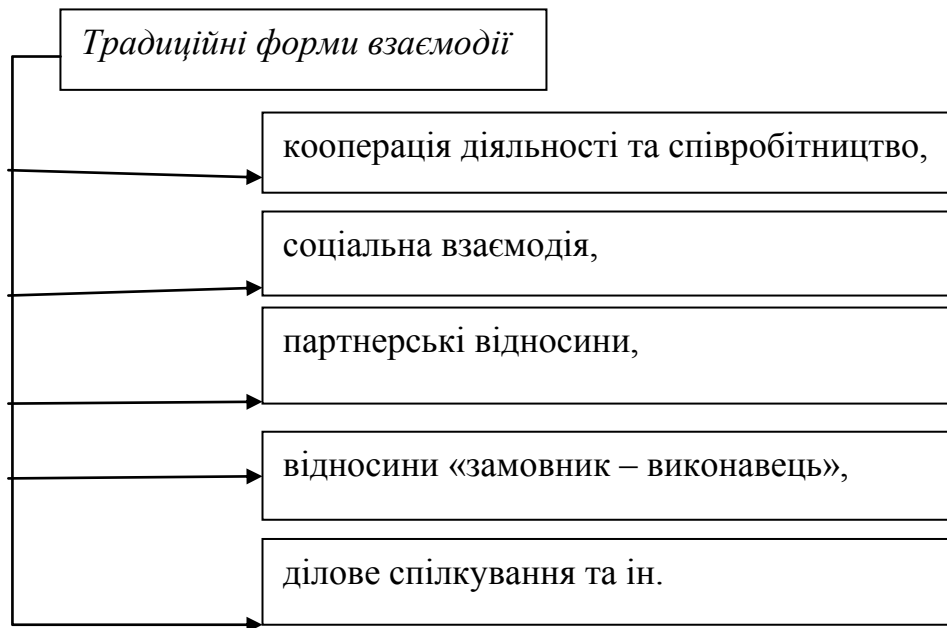


Рис. 19.6. Традиційні форми взаємодії органів місцевого самоврядування з підприємницькими структурами

Використання таких форм взаємодії спрямоване на створення максимально сприятливих організаційних, економічних та інформаційних умов для ведення підприємництва та підвищення його прибутковості, вирішення проблем зайнятості у муніципальних утвореннях, збільшення частки надходжень від підприємницької діяльності місцевого бюджету, зменшення втручання органів влади в діяльність бізнес-структур, скорочення кількості перевірок суб'єктів підприємництва, підвищення рівня їх поінформованості з правових, виробничих, ресурсних, фінансово-кредитних, науково-технічних та освітніх питань розвитку підприємництва.



Рис. 19.7. Інструменти здійснення місцевої регуляторної політики

Крім того, органи місцевого самоврядування спроможні більш дієво, швидко й акцентовано надавати підтримку суб'єктам малого і середнього підприємництва порівняно з центральними органами державного управління. Передовий вітчизняний і зарубіжний досвід демонструє ефективність насамперед вказаних інструментів здійснення місцевої регуляторної політики стосовно малого і середнього підприємництва.

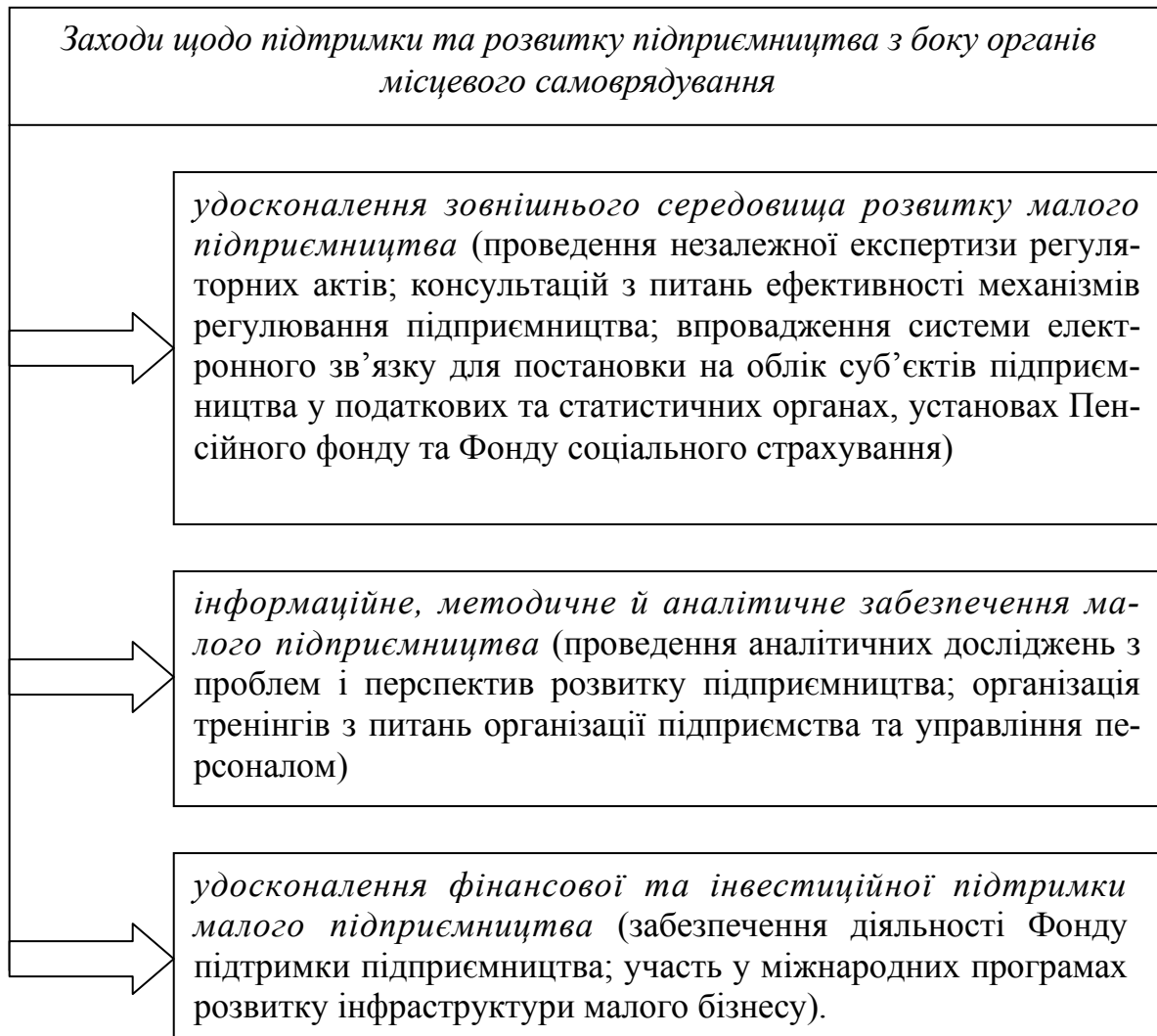


Рис. 19.8. Заходи щодо підтримки та розвитку підприємництва з боку органів місцевого самоврядування

Основні засоби органів місцевого самоврядування спрямовані на підтримку розвитку підприємництва у муніципальних утвореннях:

- розробка спеціальних локальних програм підтримки малого і середнього підприємництва;
- формування відповідно до напрямів створення сприятливих умов ефективного функціонування підприємницького середовища муніципаль-

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

ного утворення (підвищення ефективності функціонування малого бізнесу, що забезпечує стабільний розвиток економіки, а також, зайнятість і добробут населення МУ);

- активна взаємодія з громадськими організаціями та інституціями ринкової інфраструктури,
- реалізація муніципальних інвестиційних проектів та програм;
- створення умов для формування сприятливого підприємницького клімату, щоб забезпечувати потреби територіальних громад.

2. Муніципальне підприємництво

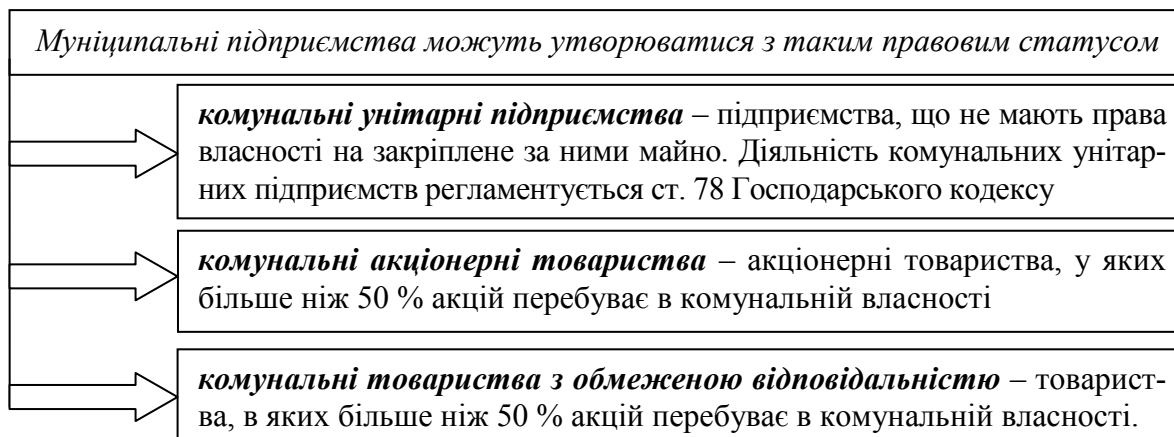


Рис. 19.9. Правовий статус муніципальних підприємств

Муніципальні підприємства – це підприємства створені органами місцевого самоврядування відповідно до Господарського кодексу України можуть утворюватися з певним правовим статусом.

Підприємство муніципальної (комунальної) форми власності – це підприємство, яке діє на базі відокремленої частини комунальної власності, без поділу її на частини, створюється за рішенням органу місцевого самоврядування в розпорядчому порядку і входить до сфери управління органу, уповноваженого управляти відповідним комунальним майном.

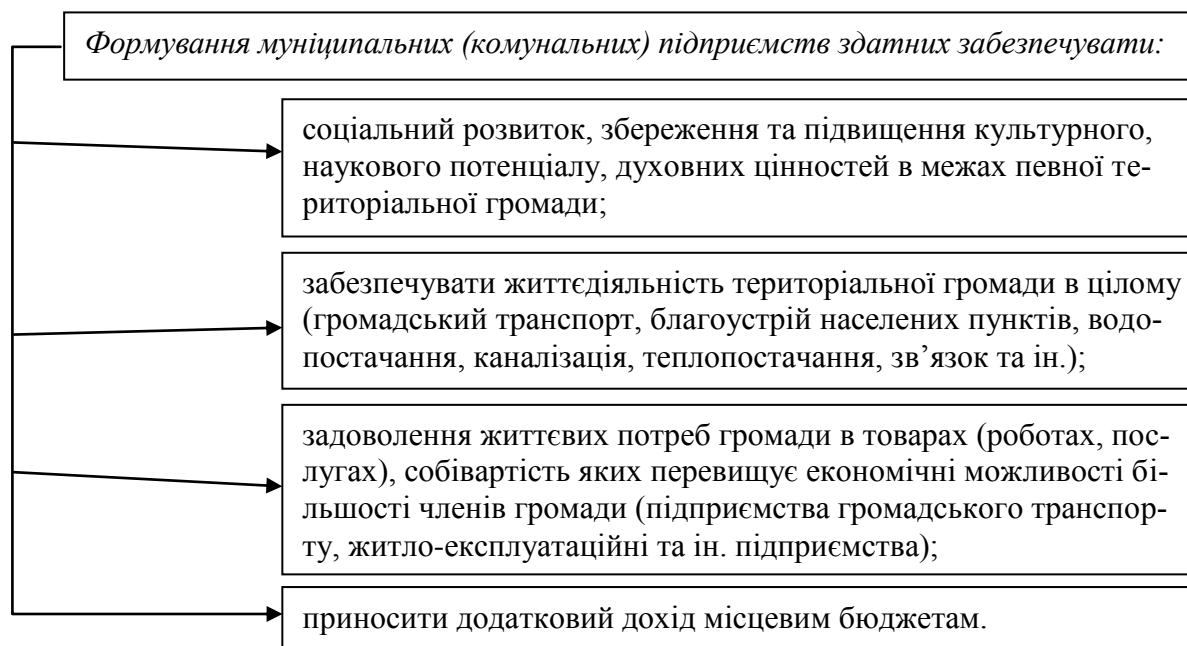


Рис. 19.10. Формування муніципальних (комунальних) підприємств

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Власність муніципальних підприємств є форма відособлення частини муніципального майна, частини бюджетних коштів, інших джерел. Важливою характеристикою муніципальних підприємств виступає та обставина, що вони відповідають за своїми зобов'язаннями тільки майном, що знаходиться в їх власності (ні держава не відповідає за їх зобов'язаннями, ні вони самі не відповідають за зобов'язаннями держави).

Таким чином, розвиток муніципального підприємництва як елемента муніципальної економіки необхідно спрямовувати в напрямку формування муніципальних (комунальних) підприємств.

Тема 20. Особливості муніципального управління в зарубіжних країнах

1. Характеристика муніципального управління в зарубіжних країнах

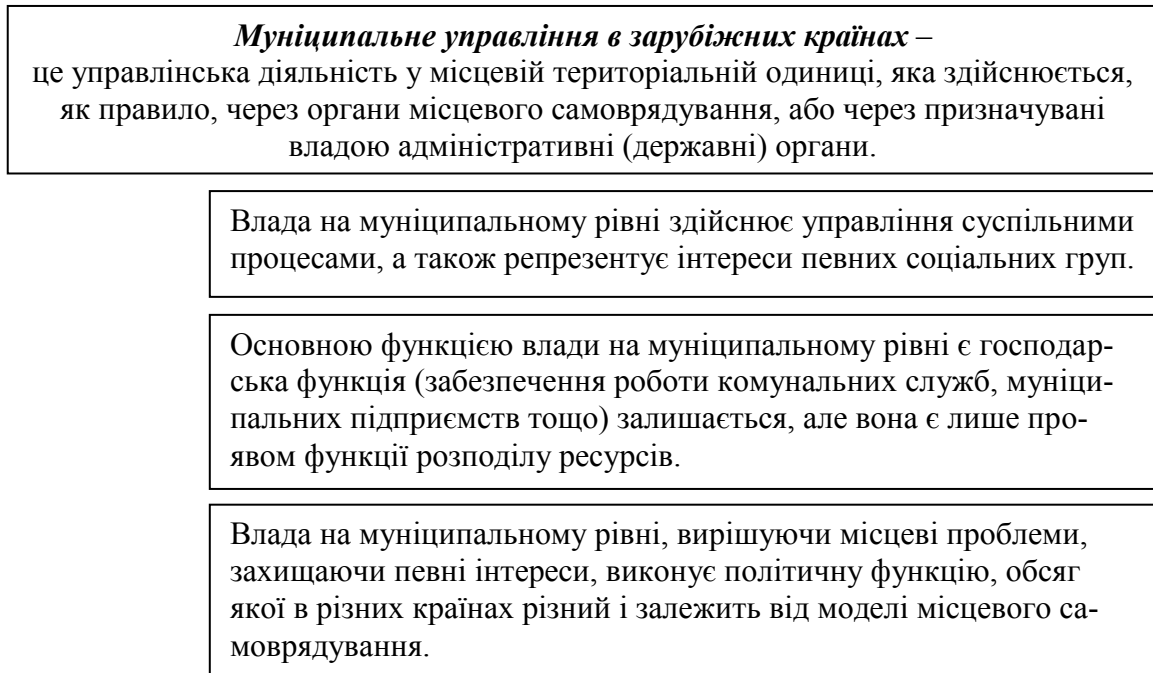


Рис. 20.1. Муніципальне управління: поняття та складові

Муніципальне управління в зарубіжних країнах є досить складним і гнучким механізмом, який відображає поєднання в інституті муніципального управління самоврядних і державницьких засад.

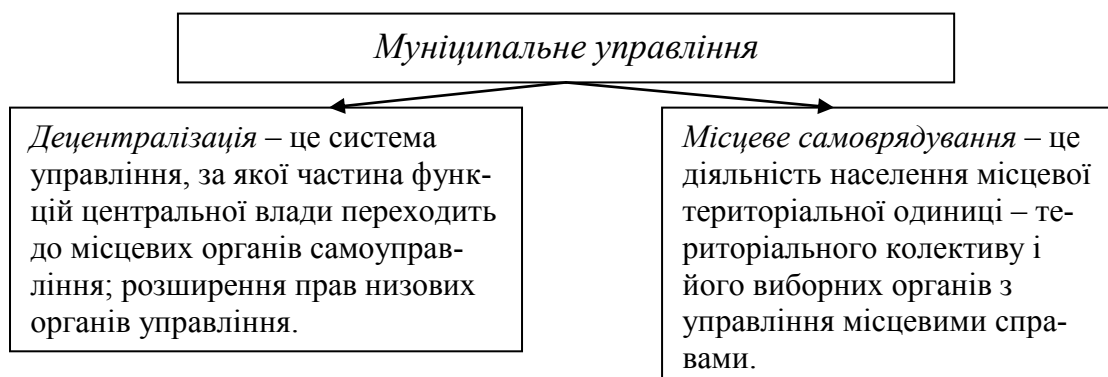


Рис. 20.2. Інститути муніципального управління

Децентралізація – це процес розширення і зміцнення прав та повноважень адміністративно-територіальних одиниць або нижчих органів та організацій при одночасному звуженні прав і повноважень відповідного

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

центру з метою оптимізації та підвищення ефективності управління суспільно важливими справами, найповнішої реалізації регіональних і місцевих інтересів.

Розвиток інституту муніципального управління пов'язаний з виникненням та еволюцією місцевого самоврядування, яке можна визначити як право територіальної громади та її реальну спроможність самостійно регулювати і управляти частиною державних справ у рамках закону та в інтересах місцевого населення. Це підвищує інтерес до інституту місцевого самоврядування в Україні.

У Європейській Хартії місцевого самоврядування визначено «Місцеве самоврядування означає право і спроможність місцевих влад, в межах закону, здійснювати регулювання і управління суттєвою часткою державних справ, які належать до їхньої компетенції, під свою відповідальність та в інтересах місцевого населення».

Сьогодні в умовах європейської інтеграції України потрібні нові підходи до організації моделі поділу влади «центр – місцевість», тому що від цієї моделі:

залежить ступінь самостійності місцевого управління, та особливості його організації;

автономність місцевого управління залежить від того наскільки територіальний рівень управління є вільним від центральної влади в ухваленні рішень та використанні відповідних ресурсів для їх реалізації.

Рис. 20.3. Нові підходи до організації моделі поділу влади «центр – місцевість»

Поява цих моделей (у таких країнах Великобританія, США, Німеччина, Франція, Швеція, Польща), обумовлена специфікою соціальної організації суспільств (у тому числі, їх політичною і правовою культурою). Також спільними для цих країн є розвинені демократичні інститути та тенденція до зближення названих моделей МС, до посилення децентралізації державного управління, в тому числі підвищення автономії місцевого самоврядування, та його впливу на вирішення публічних справ.

2. Сучасні муніципальні системи і моделі зарубіжних країн

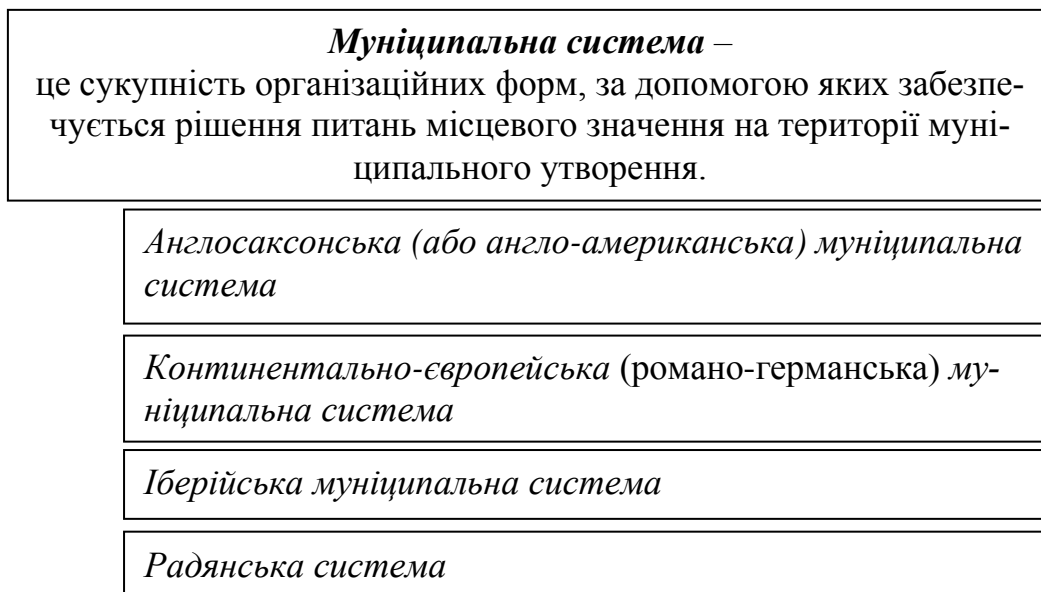


Рис. 20.4. Поняття та класифікація муніципальних систем

Муніципальні системи можна класифікувати за певними критеріями. Частіше в основі класифікації муніципальних систем (тобто організації влади на місцях) лежать взаємовідносини між органами місцевого самоврядування та органами державної влади.

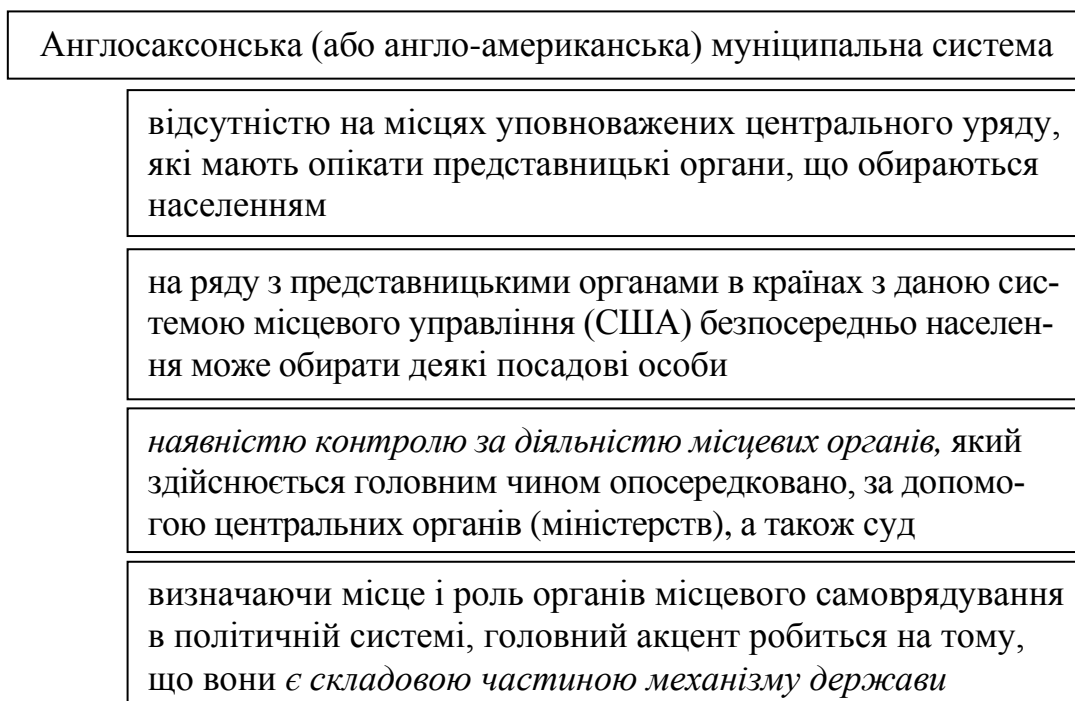


Рис. 20.5. Особливості англосаксонської (або англо-американської) муніципальної системи

Муниципальный менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Англосаксонська (або англо-американська) муніципальна система – виникла у Великобританії. Головний принцип – «діяти самостійно у межах наданих повноважень».

Англосаксонська муніципальна система розповсюджена в країнах-членах ЄС: Великобританії, Бельгії й Данії, Канаді, США).

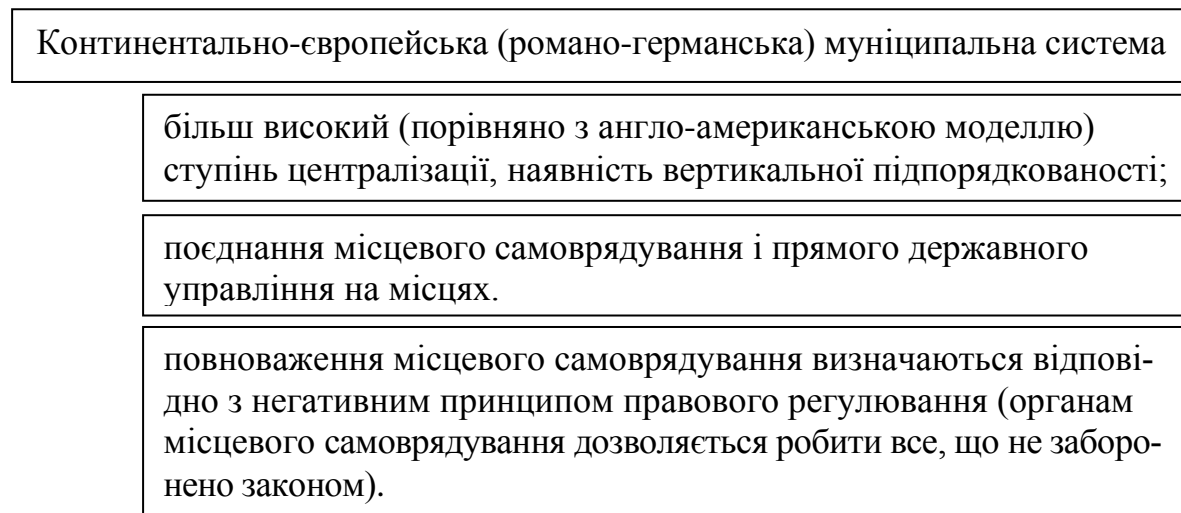


Рис. 20.6. Особливості континентально-європейської (романо-германської) муніципальної системи

Континентально-європейська (романо-германська) муніципальна система базується на поєднанні державного управління на місцях і місцевого самоуправління, тобто передбачається співіснування місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування на регіональному та субрегіональному рівнях, крім того державними адміністраціями може здійснюватися прямий чи непрямий вплив на діяльність органів місцевої публічної влади.

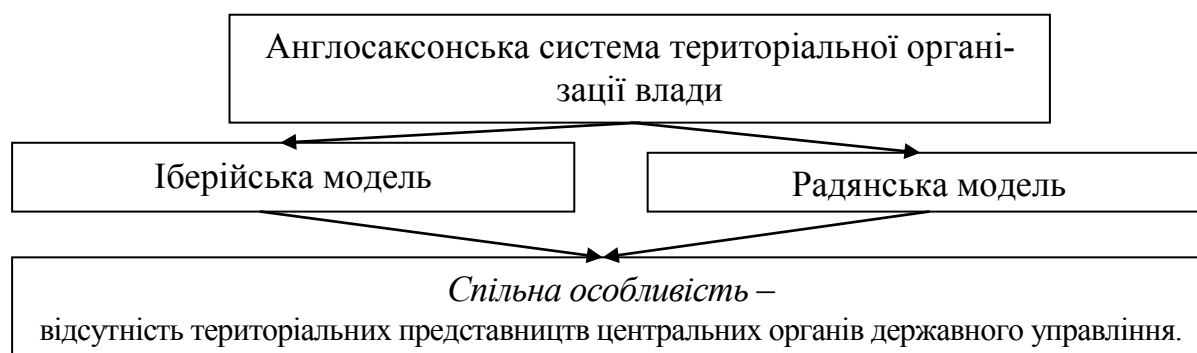


Рис. 20.7. Англосаксонська система територіальної організації влади

Відмінною рисою іберійського («латиноамериканського») варіанту є залучення органів місцевого самоврядування до системи територіальної ор-

ганізації державного управління. Це реалізується у вигляді прийняття обраного територіальною громадою керівника органа місцевого самоврядування на державну службу (найчастіше – на посаду керівника територіального органа державного управління в цій адміністративно-територіальній одиниці). Та, незважаючи на це, вплив уряду на діяльність керівників територіальних органів влади дуже обмежений.

Іберійський варіант розповсюджений у Бразилії, Португалії, Мексиці, з певними особливостями у Іспанії.

Радянська система – це система рад та їх виконавчих комітетів, яка базувалася на запереченні розподілу влад і визнанні повновладдя представницьких органів знизу доверху. Всі ради, починаючи з найнижчого рівня, є органами державної влади на своїй території; всі інші органи прямо чи опосередковано підпорядковані радам.

Відмінною рисою радянського варіанту є двоїста роль територіальних органів влади («Рад»): вони є одночасно органами місцевого самоврядування та територіальними органами законодавчої влади – утворюють владну вертикаль з головною («Верховною») радою на чолі.

Внаслідок цього між територіальними органами влади (виконавчими органами рад всіх рівнів) існує ієрархія, підпорядкованість всіх її елементів та відсутність будь-якої самостійності місцевих органів (наприклад, КНР, КНДР). Хоча в той же час декларується абсолютна влада Рад на своїх територіях, однак ці Ради не є місцевими представництвами центральних органів виконавчої влади.

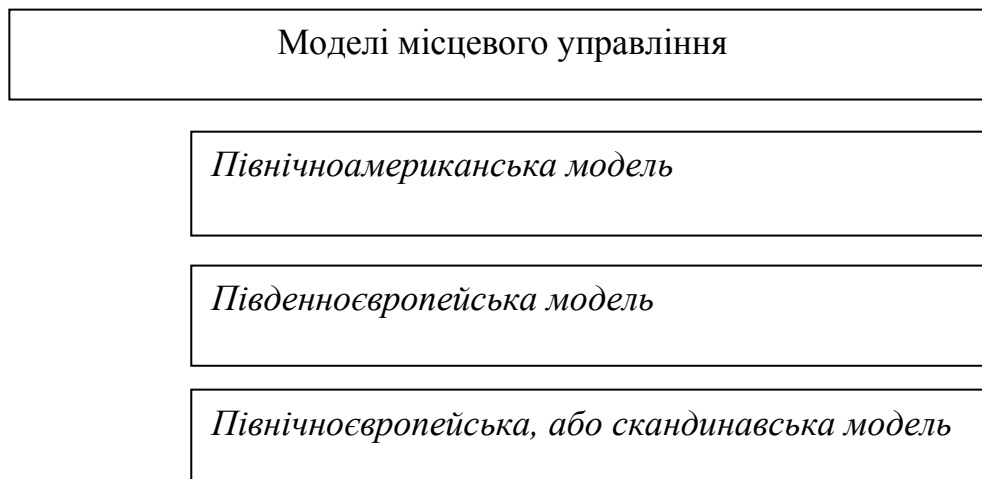


Рис. 20.8. Моделі місцевого управління

Європейські дослідники виділили три моделі місцевого управління:

Північноамериканська модель (сфера діяльності муніципалітетів відносно вузька, а головною рисою системи є її фрагментарність. Прикладом є Сполучені штати, де Конституція США явно визначає лише національ-

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

ний уряд і уряди штатів. Місцеві органи управління створюються урядом штату відповідно до його конституції).

Південноєвропейська модель (характерна для Франції, яка має три рівні адміністративно-територіального поділу: комуна, департамент (входять кантони і райони, але вони не мають статусу юридичної особи, не виконують функцій самоуправління, а є суто адміністративними одиницями), регіон та Італії), за такої моделі існує висока участь у місцевих виборах, а місцеві інтереси впливають на політику на національному рівні.

Північноєвропейська, або скандинавська модель. Характерна для скандинавських країн Швеції, Данії, Норвегії і Фінляндії, де структури місцевого самоврядування виникли на базі управління справами церковних громад. Муніципалітети активні і несуть відповідальність за значну кількість задач. Можуть використовуватися як органи надання різних послуг населенню і тим сприяти реалізації державних цілей.

3. Особливості організації муніципального управління у США, Франції, Німеччині, Великобританії, Польщі

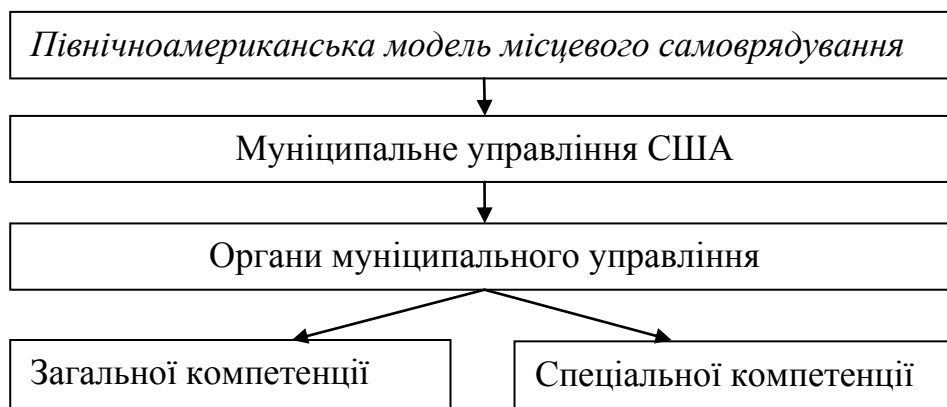


Рис. 20.9. Муніципальне управління США

У США муніципальне управління будується на північноамериканській моделі місцевого самоврядування. При якій відсутня єдина система органів муніципального управління, тому що місцеві органи управління формуються на основі законів штатів. Саме тому статус органів місцевого самоврядування в Конституції США не закріплюється. Уряди 50 штатів мають самостійно визначати юридичний статус, територіальні межі юрисдикції та повноваження органів муніципального управління.

У США створюються і функціонують органи муніципального управління загальної і спеціальної компетенції. До органів муніципального управління загальної компетенції належать органи:

- на рівні графств;
- нижче рівня графств (органи управління муніципальних корпорацій і органи муніципального управління тауншипів).

Таблиця 20.1

Органи місцевого самоврядування у Сполучених Штатах

Штат	Округи	Міста	Містечка	Шкільні округи	Спеціальні округи	Всього
Алабама	67	440	–	129	497	1 133
Аляска	12	149	–	–	14	175
Арканзас	15	86	–	228	268	597
Арізона	75	489	–	324	584	1 472
Каліфорнія	57	460	–	1 080	2 897	4 494
Колорадо	62	266	–	180	1 317	1 825
Коннектикут	–	30	149	17	378	574
Делавер	3	57	–	19	201	280
Округ Колумбія	–	1	–	–	1	2
Флорида	66	390	–	95	489	1 040
Джорджія	157	536	–	185	442	1 320

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Закінчення табл. 20.1

Гавайї	3	1	–	–	16	20
Айдахо	44	199	–	116	745	1 104
Іллінойс	102	1 282	1 433	997	2 995	6 809
Індіана	91	566	1 008	310	1 000	2 806
Айова	99	953	–	445	406	1 903
Канзас	105	627	1 355	324	1 506	3 917
Кентукі	119	438	–	177	610	1 344
Луїзіана	61	301	–	66	32	452
Мен	16	22	468	88	204	798
Меріленд	23	155	–	–	237	415
Массачусетс	12	39	312	86	401	850
Мічиган	83	534	1 242	587	280	2 726
Мінесота	87	854	1 804	477	393	3 615
Міссісіпі	82	294	–	176	345	897
Міссурі	114	933	324	553	1 443	3 367
Монтана	54	128	–	544	578	1 304
Небраска	93	534	452	842	1 075	2 296
Невада	16	18	–	17	160	211
Нью-Гемпшир	10	13	221	168	118	530
Нью-Джерсі	21	320	247	550	486	1 624
Нью-Мексико	33	99	–	94	267	493
Нью-Йорк	57	620	929	714	998	3 318
Північна Каро- ліна	100	518	–	–	335	953
Північна Дакота	53	366	1 351	284	740	2 794
Огайо	88	942	1 317	665	521	3 533
Оклахома	77	589	–	614	541	1 821
Орегон	36	240	–	340	870	1 486
Пенсильванія	66	1 022	1 548	516	2 244	4 956
Род-Айленд	–	8	31	4	84	127
Південна Каро- ліна	46	270	–	91	297	706
Південна Дакота	64	310	971	184	273	1 802
Теннесі	93	339	–	14	513	959
Техас	254	1 171	–	1 101	2 392	4 918
Юта	29	228	–	40	337	634
Вермонт	14	50	237	278	110	689
Вірджинія	95	230	–	–	135	460
Вашингтон	39	268	–	296	1 192	1 795
Західна Вірджи- нія	55	231	–	55	366	634
Вісконсін	72	583	1 267	430	399	2 751
Вайомінг	23	97	–	56	399	575
Всього	3 043	19 296	16 666	14 556	33 131	86 692

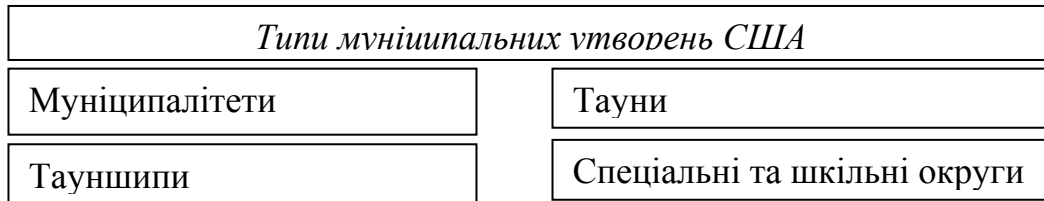


Рис. 20.10. Типи муніципальних утворень США

Штати (крім штатів Коннектикут і Род-Айленд) поділяються на графства (всього 3042), в яких населення обирає поради (комітети) графства, а також у правління і деяких посадових осіб (шерифа, прокурора, коронера, скарбника та ін.) Графства існують поза міськими поселеннями. Міста виділені з графств. Органи місцевого самоврядування великих міст мають повноваження органів графств.

Графство – округ (приход) адміністративна одиниця. Населення обирає раду графства, ряд посад (шериф, казначей). Муніципальні комісії обирають мера (здебільшого у великих містах). У межах кожного з 50 штатів існує декілька форм муніципального управління, які можна звести до трьох основних: *мер-рада, комісія, рада-управляючий*.

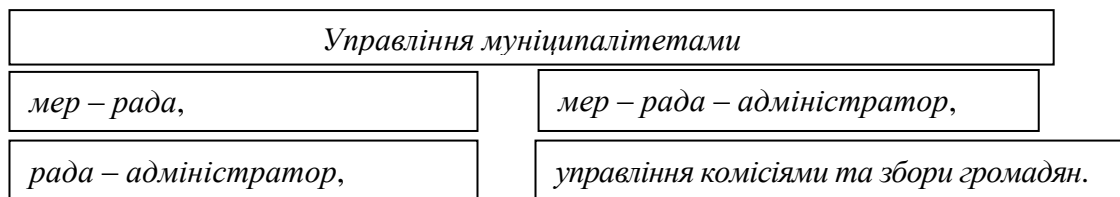


Рис. 20.11. Муніципалітети США

Муніципалітети – органи міського управління, що обираються населенням відповідних адміністративно-територіальних одиниць і розглядаються в конституційному праві як публічно-правові корпорації.

Особливістю США є те, що управління муніципалітетами може здійснюватися за різними схемами: *мер – рада, мер – рада – адміністратор, рада – адміністратор, управління комісіями та збори громадян*.

У моделі «*мер – рада*» – основними органами управління є місцева рада та мер (голова), який у більшості міст обирається.

При використанні моделі «*рада – адміністратор*» (у містах з населенням більше 25 тис. чоловік) рада наймає професійного менеджера для практичного керівництва апаратом управління.

Модель «*управління комісіями*», або «*комісійного управління*» передбачає, що в одному органі влади – муніципальній комісії – поєднуються нормотворча й виконавча функції. громадяни обирають невелику (5 осіб) «*раду комісіонерів*», кожен з яких є керівником одного з відділів виконавчих органів управління. Організаційна форма управління муніципалітетами «*збори громадян*» використовується лише в малих містах.

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Таблиця 20.2

Тауни та тауншипи в США

<i>Тауни</i> (термін вживається в різних значеннях, але взагалі таун – це форма місцевого управління).	<i>Тауншипи</i> – одна з адміністративно-територіальних одиниць третього рівня в США.
Тауни складаються з одного або двох міських поселень та навколишньої сільської місцевості.	Тауншипи входять в округи (які, у свою чергу, входять у штати) поряд з міськими муніципалітетами.
Формально вищим органом управління тауна є збори його мешканців, які збираються один раз на рік у встановлений день.	Тауншипи (16 504) існують лише в 20 штатах, в основному на півночі й північному сході країни.
Збори тауна наділені значними владними повноваженнями.	Тауншипи формуються переважно в сільській місцевості.
Вони можуть видавати орденанси, затверджувати асигнування на наступний рік, вводити місцеві податки і дозволяти проводити займи на потреби тауна.	Ними керують обрані населенням ради або адміністратори.

Для визначення повноважень органів місцевого самоврядування різних муніципальних утворень в США використовуються два основних правила:

– перше «правило Ділона» («Dillon's Rule») – назва від імені судді Верховного Суду штату Айова Ділона, виходячи з якого муніципальні утворення володіють і можуть здійснювати тільки такі повноваження, що надані законом; які необхідно і справедливо вважаються та характерні повноваженням, що надані законом та важливі і необхідні для створення муніципального утворення;

– друге правило «Home rule» (делегування прав на самоуправління), що було викликано необхідністю надати місцевому самоврядуванню більшої самостійності у визначенні і здійсненні своїх повноважень. Ці положення прийняті в штатах делегували місцевій владі право автономії від законодавчої діяльності штату. Половина штатів також надали право «Home rule» і для графств.

Таблиця 20.3

Шкільні та спеціальні округи США

<i>Спеціальні округи</i> – адміністративні самостійні одиниці урядів штатів, що створюються для надання певного виду послуг. Спеціальні округи мають достатню адміністративну й бюджетно-фінансову автономію.	<i>Шкільні округи</i> (існує 14556 незалежних шкільних округів) є організованими місцевими суб'єктами права, що забезпечують державну початкову, середню або вищу освіту, які, згідно із законодавством штату, мають достатню адміністративну та бюджетно-фінансову автономію, щоб бути визначеними окремими органами влади.
Вони утворюються або безпосередньо законодавством штату, або рішенням на місцевому рівні відповідно до закону штату. Тому часто співпадають з округами й муніципалітетами але можуть перетинати кордони штатів.	Понад 80 % усіх шкільних округів керуються позапартійною виборною радою, з 5–15 членів, яка визначає політику в галузі освіти і наглядає за керівництвом школами за допомогою професійного шкільного інспектора.

Закінчення табл. 20.3

Лише чверть з усіх спеціальних округів обслуговують райони, чії межі співпадають з межами міста, округа чи містечка.	З усіх типів місцевого самоврядування у 1990 році шкільні округи найбільше залежали від надходжень від майнового податку (97,5 %).
--	--

До чинників, що сприяють утворенню спеціальних округів належить:

- наявність боргових й податкових обмеження, що накладаються на звичайні місцеві одиниці;
- спроможність округу фінансувати послуги за рахунок платні за обслуговування і користування на відміну від звичайних податкових надходжень;
- більш придатна фінансова база, яка може використовуватися для підтримки певної послуги в межах певної території.

Стимулом утворення спеціальних округів можуть бути обмеження повноважень звичайних органів влади, та політичні чинники. Так громадяни можуть вважати, що надання послуг через спеціальний округ виведе цю послугу з-під партійного впливу. Крім того, утворення спеціальних округів може заохочуватися федеральним урядом, зокрема таких, що опікуються охороною доквілля, осушенням земель, боротьбою з повенями та зрошенням. Спеціальні округи керуються радою, яка може обиратися громадськістю. Але частіше буває, що члени ради призначаються посадовими особами штатів, округів, муніципалітетів та/або містечок, які об'єдналися для утворення спеціального округу.

Таблиця 20.4

Франція: рівні урядування, на яких діють органи місцевого самоврядування

Рівні урядування	Зміст
Рівень комун (общин)	Базовий рівень самоврядування, на якому відсутні державні органи загальної компетенції. Органами самоврядування тут є муніципальні ради зі своїми виконавчими органами – муніципалітетами.
Рівень департаменту	На цьому рівні діють як органи місцевого самоврядування – Генеральна рада із власним виконавчим органом, так і органи державної влади у вигляді префектур під керівництвом префекта, який є офіційним представником держави, та призначається Президентом за поданням Уряду
Рівень округу	На цьому рівні (рівні департаментів), діють органи самоврядування і державні органи. Компетенція органів самоврядування тут досить обмежена. Органом самоврядування округу, є окружна рада, голова якої вважається її виконавчим органом. Окружний префект, що здійснює на цьому рівні державну виконавчу владу є одним із префектів департаменту, що входить до складу округу. Представницький орган формується прямими виборами. Суперечності між органами самоврядування та префектурами вирішуються через адміністративні суди, хоча за префектами і досі залишилось право в особливих випадках зупинити незаконне на його думку рішення представницького органу місцевого самоврядування.

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Франція має чотири рівні урядування: *центральный, рівень регіону, рівень департаменту та рівень комуни*, але лише на трьох діють органи місцевого самоврядування.

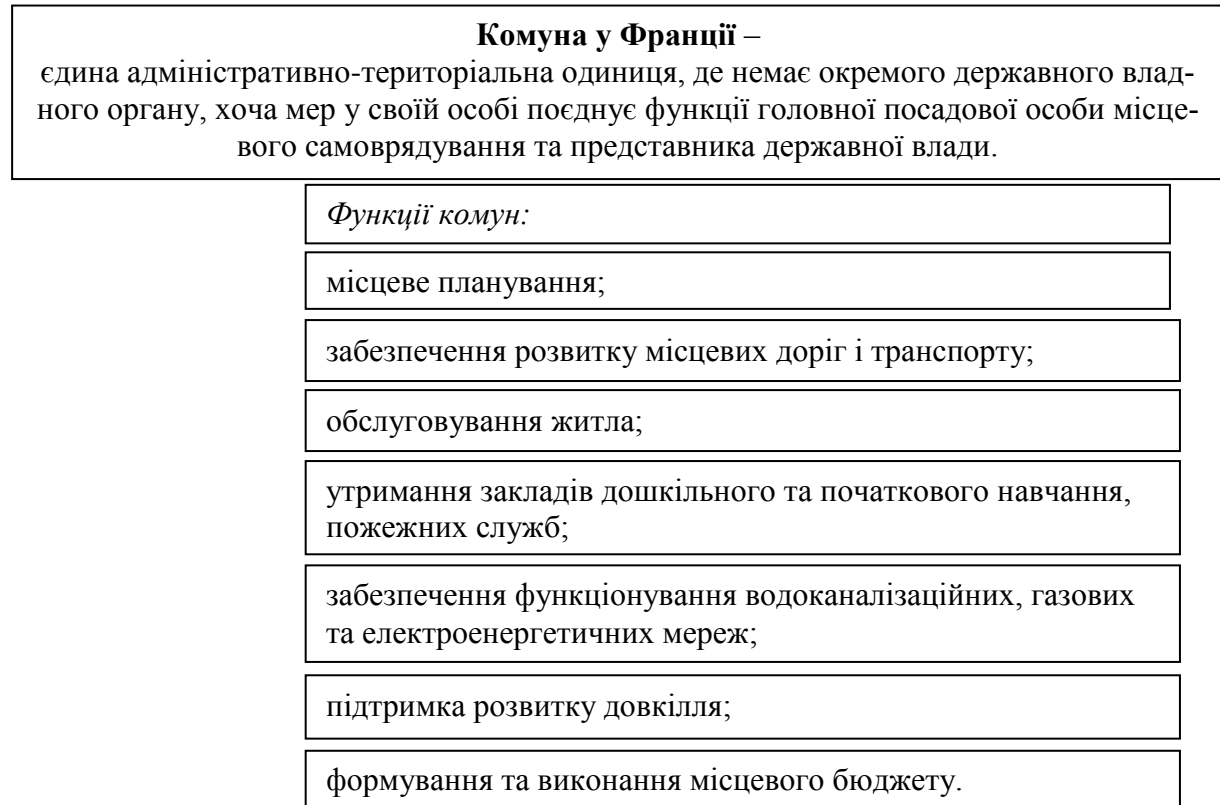


Рис. 20.12. Комуни у Франції

Базовий рівень адміністративно-територіального устрою Франції – рівень комун, що є об'єктом як державного управління, так і місцевого самоврядування.

Важливими елементами комуни як юридичної особи є назва, територія та чисельність населення (важливий показник для встановлення субсидій та податкових виплат у бюджет комуни і навпаки, а також для встановлення правил, що стосуються складу органів комуни).

Таблиця 20.5

Чисельність муніципальних радників у муніципальній раді у Франції

Населення комуни, осіб	Муніципальна рада, чисельність радників
Менш як 100	9
100...499	11
500...1499	15
1500...2499	19
10 000...19 999	33
Більш як 299 999	69
Ліон	73
Марсель	101
Париж	163

Представницьким органом місцевого самоврядування на рівні комуни є *муніципальна рада*, яка складається з муніципальних радників (залежно від кількості населення комуни. Вибори яких відбуваються раз на шість років одночасно по всій Франції за мажоритарною системою у два тури за закритими списками для комун із населенням понад 30 тис. осіб та за відкритими списками для інших комун.

Муніципальна рада зі складу своїх радників обирає мера та його заступників, які становлять виконавчий орган ради – муніципалітет. *До повноважень муніципальної ради входить*: розпорядження комунальним майном, прийняття бюджету, утворення й ліквідація комунальних служб, визначення ставок місцевих податків та напрямів облаштування території, регулювання місцевого будівництва.

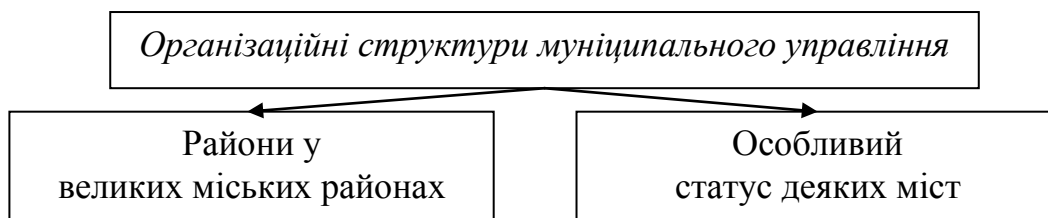


Рис. 20.13. Організаційні структури муніципального управління

Окрім комун у Франції є особливі організаційні структури муніципального управління – *великі міські комуни поділяються на райони*, а деякі міста (Ліон, Марсель, Париж) мають особливий статус.

Поділ великих міст на райони не завдає шкоди єдності комуни, оскільки райони не є юридичними особами і не мають свого бюджету, а лише свій кошторис, що встановлюється муніципальною радою. Кошториси районів є додатком до бюджету комуни. Для управління міським районом утворюється *представницький орган – рада району*, яка складається із муніципальних радників, обраних у цьому районі, та з районних радників, число яких має бути вдвічі більшим, ніж муніципальних радників. Виконавчу владу району представляє мер району, який обирається районною радою з числа її членів, що є муніципальними радниками.



Рис. 20.14. Рівні урядування в Німеччині

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

ФРН має чотири рівні урядування: федеральний, земельний (16 земель), рівень округів та рівень общин. Муніципальне управління реалізується на рівні общин, які за Конституцією є первинними адміністративно-територіальними одиницями. Питання, які вимагають більшого контролю чи більших ресурсів, ніж мають общини, становлять об'єкт адміністративної діяльності спеціальних адміністративних районів, що є асоціативними утвореннями.

Самоврядування в Німеччині розрізняється залежно від земель. Виділяють такі типи місцевого самоврядування в Німеччині: *південнонімецький, північнонімецький, магістратський*, тип управління з посиленням бургомістром, самоврядування нових федеральних земель.

Таблиця 20.6

**Південнонімецький, північнонімецький та магістратський
типи місцевого самоврядування в Німеччині**

Південнонімецький	Північнонімецький	Магістратський
Основним органом управління є муніципальна рада, яка обирається громадянами, що одночасно на прямих виборах обирають бургомістра, який є головою муніципальної ради та керівником адміністрації.	Громадяни обирають муніципальну раду, яка зі свого складу обирає голову, який є одночасно бургомістром.	Представницьким органом муніципального управління за цієї моделі є міські збори, які обираються громадянами на прямих виборах. Міські збори обирають виконавчий колегіальний орган (магістрат), який складається із бургомістра та завідувачів відділів (штатних та сумісників).
Муніципальна рада обирає завідувачів відділів, які підпорядковуються розпорядженням бургомістра.	Муніципальна рада обирає муніципального директора як керівника виконавчого органу та завідувачів відділів. Муніципальна рада може відкликати директора, а в окремих випадках взяти на себе його повноваження.	Магістрат приймає рішення більшістю голосів. Бургомістр є головою магістрату, і за рівності голосів його голос є вирішальним.
Землі Баварії та Баден-Вюртембергу	Нижня Саксонія, Північний Рейн – Вестфалія	Землі Гессен, великі міста Шлезвіг-Гольштейна та Бремерхафена

Ст. 28 Конституції ФРН гарантує недоторканність місцевого самоврядування, але не містить гарантії недоторканності окремо взятої громади. Німецька модель місцевого самоврядування відрізняється від французької тим, що органи місцевого самоврядування діють за дорученням держави, а громада, на основі законів і під свою відповідальність, розв'язує завдання на своєму рівні.

Таблиця 20.7

Інші типи місцевого самоврядування в Німеччині

Тип управління з посиленням бургомістром	Самоврядування нових федеральних земель
Характерна наявність вищого органу місцевого самоврядування – муніципальної, або міської ради, яка обирає бургомістра, а в окремих випадках і завідувачів відділів.	Передбачає, що громадяни прямими виборами обирають муніципальну раду.
Бургомістр є головою муніципальної ради, як правило, з правом вирішального голосу, та керівником виконавчого органу общини – адміністрації.	Муніципальна рада, у свою чергу, обирає голову, правління чи президію та бургомістра й завідувачів відділів.
В окремих випадках бургомістр та завідувачі відділів складають президію, яка готує проекти рішень ради з питань статуту общини, стратегії її розвитку та кадрової політики.	У містах з населенням понад 100 000 жителів може бути утворено колегіальний орган – магістрат.
Землі Рейнланд-Пфальц та Саарланд, общини Шлезвіг-Гольштейна з населенням до 10 000 жителів.	У невеликих общинах за рішенням ради почесний бургомістр може одночасно виконувати обов'язки її голови.

Незалежно від моделі, органи муніципального управління формують представницькі та виконавчі органи. Представницький орган (муніципальна рада, міська рада чи міські збори) є суб'єктом нормотворення, визначаючи завдання, які вирішуються виконавчими органами місцевого самоврядування.

Міста Берлін, Бремен та Гамбург мають статус земель, що визначає особливості муніципального управління в цих містах. Функції управління їх розвитком здійснює демократично обраний земельний парламент – ландтаг та земельний уряд, керований правлячим (першим) бургомістром.

Більшість общин у Німеччині мають статuti, які є місцевими документами нормативно-процедурного характеру, що віддзеркалюють характерні риси взаємовідносин усередині територіальної спільноти. Головним завданням статутів є опис особливостей реалізації місцевого самоврядування в общині з урахуванням її історичних, національно-культурних, соціально-економічних та інших особливостей у рамках федерального та земельного законодавства.

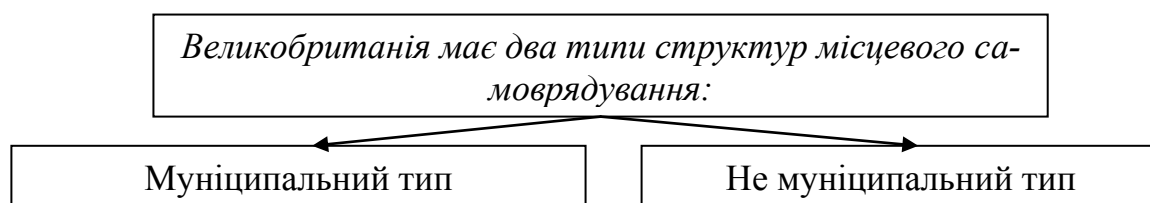


Рис. 20.15. Структура місцевого самоврядування у Великобританії

Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях

Великобританія має два типи структур місцевого самоврядування:

муніципальний тип (реорганізований з двоярусної немуніципальної системи в уніфіковану систему районів або графств, які несуть повну відповідальність за надання управлінських послуг. У випадках, коли відповідною одиницею урядування обиралися райони, вони отримували можливість здійснювати прямі відносини з центральним урядом, а не опосередковано через уряди графств. Муніципальні органи місцевого самоврядування відповідальні за всі ці послуги, оскільки нині вони є уніфікованими одиницями);

немуніципальний тип (діє у двоярусній системі графств та районів. Кожен із немуніципальних рівнів має свої функції. Так, немуніципальні графства відповідають за освіту, соціальні послуги, автошляхи і транспорт, пожежну охорону, встановлення і дотримання торговельних стандартів, видалення сміття, планування у сфері будівництва та охорону порядку. Немуніципальні райони відповідають за житлове будівництво, охорону здоров'я, збирання сміття та регулювання забудови).

Великобританія є типовим представником моделі представництва у взаємовідносинах центральної влади з органами місцевого самоврядування. У Великобританія спостерігаються дві суперечливі тенденції: децентралізації управління та посилення контролю за діяльністю місцевих органів влади.

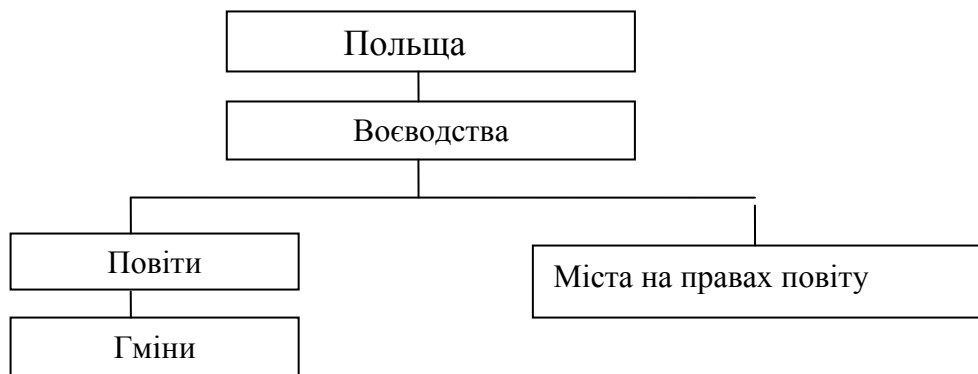


Рис. 20.16. Система територіального устрою Польщі

Процес реформування системи місцевого самоврядування у РП можна розділити на два періоди: перший з 1990–1998 рр. і другий з 1999 р. і до сьогодні.

Період з 1990–1998 рр. – етап інституалізації. Становлення законодавчої, нормативної бази місцевого самоврядування, створення дієздатної територіальної одиниці місцевого самоврядування – гміни (найнижчий рівень місцевого самоврядування, базова одиниця адміністративно-територіального устрою), яка одночасно є самоврядною спільнотою, об'єднуючи громади сіл, містечок та міст.

Упродовж 1990–1998 рр. було ухвалено статuti «Про самоврядування гмін» та «Про доходи гмін та засади їх субвенціювання». Паралельно тривав процес формування стабільної системи фінансів гміни. Гміна як первинна адміністративно-територіальна одиниця є суб'єктом муніципального управління. Жителям гміни надано можливість утворювати територіальну спільноту на підставі фактору проживання на певній території. Найвищим органом гміни стала рада, що формується за допомогою виборів.

Таблиця 20.8

Територіальне самоврядування в Польщі

Рівні	Зміст рівнів територіального самоврядування
Воєводство	Функціонує урядова адміністрація на чолі з воєводою (призначається та звільняється з посади головою Ради міністрів за поданням міністра, відповідального за справи публічної адміністрації), так і самоврядна адміністрація із сеймиком, обраним на місцевих виборах, та правлінням воєводства, на чолі якого стоїть маршал, обраний сеймиком. Воєвода є представником центральної виконавчої влади в регіоні й здійснює контрольні-наглядові функції за діяльністю органів МС. Якщо він вважає, що певне їх рішення порушує законодавство, то може його призупинити. Самоврядні органи мають право опротестувати рішення воєводи в адміністративному суді.
Повіт	Виконує також завдання урядової адміністрації. Законодавчою владою в повіті є рада, яка обирається на виборах, а виконавчою – правління повіту, на чолі якого стоїть староста, обраний через членів ради повіту.
Гміна	Найменша адміністративна одиниця у Польщі – усі органи влади обрані мешканцями: законодавча влада – рада, та виконавча – вїйт.

Усі рівні місцевого самоврядування в РП є реально незалежними, формуючи представницькі органи самоврядування, які мають свої виконавчі структури. Побудована в РП система місцевого самоврядування, як і інші європейські моделі більше підходять для України, адже вони більше відповідають процесу європеїзації вітчизняної системи державного управління та місцевого самоврядування, прискорюючи євроінтеграційний рух України.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аграрний сектор України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.agroua.net/economics/documents/category-37/doc-39>.
2. Акімова Т. А. Теорія організації: навчальний посібник для вузів / Т. А. Акімова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 367 с.
3. Александров Д. В. Методи і моделі інформаційного менеджменту : навчальний посібник / Д. В. Александров, А. В. Костров, Р. І. Макаров, Є. Р. Хорошева. – М. : Фінанси і статистика, 2007. – 336 с.
4. Андреева В. М. Маркетинг і поведінка споживача на ринку комунальних послуг : навчальний посібник для студентів спеціальності «Менеджмент організацій» / В. М. Андреева, Є. М. Кайлюк, Д. О. Шаповаленко. – Харків : ХНАМГ, 2007. – 150 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : «Питер Ком», 1999. – 416 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление [Електронний ресурс] / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – Режим доступу : http://mlibrary.narod.ru/igor_ansoff.html.
7. Бабаєв В. М. Управління міським господарством : теоретичні та прикладні аспекти : монографія / В. М. Бабаєв. – Х. : Магістр, 2004. – 204 с.
8. Базилевич В. Д. Державні фінанси : навч. посіб. / В. Д. Базилевич, Л. О. Баластрик. – К. : Атака, 2002. – 368 с.
9. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
10. Бандида М. Роль місцевих податків і зборів у формуванні доходів бюджету міста / М. Бандида // Ринок цінних паперів. Вісник Державної Комісії з цінних паперів та фондового ринку. – 2007. – № 11. – С. 35–38.
11. Баронів В. В. Інформаційні технології та управління підприємством / В. Баронів, Г. Калянов, Ю. Попов, І. Тітовський. – М. : Компанія АЙТИ, 2009. – 328 с.
12. Батанов О. Територіальна громада – первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні : поняття та ознаки / О. Батанов // Вісник Центральної виборчої комісії. – № 2 (12). – 2008. – С. 51–57.
13. Батанов О. В. Місцеве самоврядування в політичній системі України: історія, проблеми, перспективи / О. В. Батанов // Часоп. Київ. ун-ту права. – 2004. – № 1. – С. 34–42.
14. Безлюбченко О. С. Конспект лекцій з дисципліни «Управління міськими територіями» (для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання та слухачів другої вищої освіти спеціальності «міське будівництво та господарство») / О. С. Безлюбченко. – Х. : ХНАМГ, 2011. – 144 с.
15. Бернхем В. Вступ до права та правової системи США / В. Бернхем. – К. : Україна, 1999. – 554 с.

16. Бечко П. К. Місцеві фінанси : навчальний посібник / П. Бечко, О. Ролінський. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 192 с.
17. Бобровська О. Ю. Комунальна власність як економічний базис формування, існування й розвитку місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / О. Ю. Бобровська, О. І. Замковий // Актуальні проблеми державного управління. – 2011. – № 1. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/apdy_2011_1_31.pdf.
18. Бобровська О. Ю. Облік та аналіз комунальної власності як підґрунтя підвищення ефективності використання / О. Ю. Бобровська // Держава та регіони. – 2006. – № 3. – С. 12–18.
19. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., перероб та доповн. / О. Бондар. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 388 с.
20. Бондарук Т. Концептуальні засади реформування місцевих бюджетів України / Т. Бондарук // Світ фінансів. – 2011. – № 2. – С. 168–171.
21. Бочкарьов О. 7 нот менеджменту. Настільна книга керівника / О. Бочкарьов, В. Кондратьєв, В. Краснова, О. Матвєєва та ін. – М. : Ексмо, 2008. – 964 с.
22. Британська Н. Н. Роль місцевих бюджетів в соціально-економічному розвитку регіонів [Електронний ресурс] / Н. Н. Британська, В. В. Пасічник, І. С. Хозінська. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/15_NPN_2013/Economics/3_139034.doc.htm.
23. Бюджетний кодекс України : від 21.06.2001 р. // Урядовий кур'єр. – 25.07.2001. – № 131. – С. 5–12. (із наступними змінами і доповненнями).
24. Бюджетний кодекс України : Закон № 2456-VI від 08.07.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/>.
25. Бюджетний моніторинг: Аналіз виконання бюджету за 2011 рік / [І. Ф. Щербина, А. Ю. Рудик, В. В. Зубенко, І. В. Самчинська та ін.] ; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи» USAID. – К., 2011. – 96 с.
26. Ванагс Е. Місцеве самоврядування в Латвії / Е. Ванагс, І. Вілка ; за заг. ред. Т. М. Хорват // Децентралізація: експерименти та реформи. – Будапешт, Угорщина, 2000. – 486 с.
27. Василенко В. А. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. / В. А. Василенко, В. Шостка. – К. : ЦУЛ, 2003. – 285 с.
28. Васильєв А. А. Муниципальное управление [Електронний ресурс] / А. А. Васильєв. – Режим доступу : http://vasilievaa.narod.ru/mu/stat_rab/books/MU_konsp_lekts_Vasiliev/L5.Osn_napr_mun_pol.htm.
29. Великий тлумачний словник сучасної української мови / укл. і гол. ред. П. Бусел. – Ірпінь : Перун, 2001. – 1440 с.
30. Венедиктова І. В. Юридична природа публічних послуг / І. В. Венедиктов // Серія: Право. – Випуск № 1(5). – 2009. – С. 66–69.

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

31. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 1998. – 496 с.
32. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
33. Ворона П. В. Механізми впливу органів місцевого самоврядування на соціально-економічний розвиток регіону / П. В. Ворона // Теорія та практика державного управління. – 2012. – № 2. – С. 7–14.
34. Воронин А. Г. Основы управления муниципальным хозяйством / А. Г. Воронин, В. А. Лапин, А. Н. Широков. – М. : Дело, 1998. – 127 с.
35. Воронкова В. Г. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2004. – 256 с.
36. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навчальний посібник / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. По-пов, Н. О. Резанова ; під ред. В. Г. Воронкової. – К. : Професіонал, 2006. – 440 с.
37. Глинська О. В. Територіальна громада як суб'єкт права комунальної власності / О. В. Глинська // Форум права. – 2012. – № 2. – С. 120–125.
38. Глосарій Програми розвитку ООН [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministrationGlossary/>.
39. Глубоченко К. О. Особливості застосування технологій проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / К. О. Глубоченко // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Сер. : Державне управління. – 2013. – Т. 214, Вип. 202. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npchdu_2013_214_202_18.pdf.
40. Глушков В. М. Енциклопедія кібернетики / В. Глушков, М. Амосов. – К., 1975. – 320 с.
41. Голікова Т. В. Розвиток муніципального корпоратизму в Україні [Електронний ресурс] / Т. В. Голікова // Економіка і прогнозування. – 2002. – № 3. – Режим доступу : http://eip.org.ua/docs/EP_02_3_70_uk.pdf.
42. Головій В. М. Роль інформаційно-комунікативних технологій у взаємодії органів влади та громадянського суспільства в Україні / В. М. Головій // Держава та регіони. Сер. «Державне управління». – 2009. – № 1. – С. 48–52.
43. Горобчук Т. Т. Ціна в перехідній економіці / Т. Т. Горобчук // Вісник ЖІТІ. – 2001. – № 15. – С. 179–182.
44. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності : Проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. – К. : Зв'язок, 2000. – 152 с.
45. Гринишин М. Місцеве самоврядування в Україні та Польщі на шляху до спільного Європейського Дому / М. Гринишин, С. Трохимчук. – Львів : Львівський нац. ун-т ім. Івана Франка, 2002. – 96 с.

46. Гринюк Р. Ф. Навчально-методичні матеріали з дисципліни «Комунальне (муніципальне) право» / Р. Ф. Гринюк, І. С. Щebetун, Л. О. Нікітенко, О. В. Нікольська, О. І. Багрій. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 171 с.
47. Гришунін О. В. Муніципальний маркетинг в системі управління торгівельною сферою державних структур. Муніципальний маркетинг / О. В. Гришунін // Літо-осінь. – № 3–4. – Гуманітарний журнал. – 2009. – С. 106–112.
48. Гурне Б. Державне управління / Б. Гурне. – К. : Основи, 1994. – 165 с.
49. Гуськова І. Особливості управління комунальною власністю як специфічною формою групової власності [Електронний ресурс] / І. Гуськова // Публічне управління: теорія та практика. – № 4(12). – 2012. – Режим доступу : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2012-4/doc/3/08.pdf>.
50. Дармограй О. О. Делегування повноважень – важлива складова розвитку стилю державно-управлінської діяльності [Електронний ресурс] / О. О. Дармограй // Державне управління: теорія та практика. – 2012. – № 2. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2012_2_13.pdf.
51. Державне управління : словн.-довід. / уклад. : В. Д. Бакуменко (кер. твор. кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варвар, В. М. Князев; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.
52. Державне управління регіональним розвитком України : монографія / за заг. ред. В. Є. Воротіна, Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2010. – 288 с.
53. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення / Пер. з англ. – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.
54. Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування : навчальний посібник для посадовців місцевих та регіональних органів влади та фахівців з розвитку місцевого самоврядування. – К. : ПРООН / МПВСР. – 2007. – 269 с.
55. Дзвінчук Д. І. Менеджмент організацій : конспект лекцій [Електронний ресурс] / Д. І. Дзвінчук, В. І. Малімон, В. П. Петренко. – Режим доступу : http://www.ukrreferat.com/lib/manag/menejment_organizacij/24.htm.
56. Долецький З. Гміни та повіти в системі місцевого самоврядування Польщі / З. Долецький, П. Матий // Вісник Української академії державного управління при Президентіві України. – 2001. – № 2. – С. 62–64.
57. Дороніна Н. В. Особливості організації прийняття управлінських рішень на місцевому рівні / Н. В. Дороніна // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2003. – № 2 (16). – С. 113–117.
58. Доходи місцевих бюджетів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.unn.com.ua/uk/news/1254227-dokhodi-mistsevikh-byudzhetiv-ukrayini-v-sichni-erp-nizroslina-5-4>.

59. Дробот І. Формування відносин з управління комунальною власністю в Україні : організаційно-правовий аспект [Електронний ресурс] / І. Дробот, А. Рачинський // Публічне управління: теорія та практика. – 2011. – № 4(8). – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-4/doc/4/06.pdf>.
60. Дробязко А. М. Теоретичні засади формування управлінських рішень [Електронний ресурс] / А. М. Дробязко. // Державне будівництво. – 2011. – № 1. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2011_1_7.pdf.
61. Дубенко С. Шляхи правового реформування державної служби в Україні / С. Дубенко // Вісник УАДУ. – 1997. – № 2. – С. 18–21.
62. Дубинин Е. В. Анализ рисков инвестиционного проекта / Е. В. Дубинин // Финансовый директор. – 2003. – № 11. – С. 5–6.
63. Дудкіна О. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення функцій муніципального менеджменту / О. Дудкіна // Держ. упр. та місц. самоврядування : наук. вісн. Акад. муніцип. упр. / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка. – К. : Видав.-поліграф. центр Акад. муніцип. упр., 2009. – Вип. 2 (8). – С. 92–103.
64. Економічна енциклопедія : у трьох томах / ред. кол. : С. В. Мочерний та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – 820 с.
65. Економічна енциклопедія. – Том 2. – К. : Видавничий центр «Академія», 2001. – 324 с.
66. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 3 / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
67. Економічна теорія : підручник / В. М. Тарасевич, В. В. Білоцерківець, С. П. Горобець, О. В. Давидов та ін.; За ред. В. М. Тарасевича ; М-во освіти і науки України, Нац. металургійна акад. України. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 779 с.
68. Європейська Хартія місцевого самоврядування, ратифікована Верховною Радою України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
69. Євтушенко О. Н. Роль державної влади і місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг / О. Н. Євтушенко // Наукові праці : науково-методичний журнал. – Т. 122. – Вип. 109. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – Серія «Політологія». – С. 32–37.
70. Євтушенко О. Н. Влада у категоріальному апараті сучасної політичної науки / О. Н. Євтушенко // Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки : Наук. вісник : зб. наук. праць / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова, Українська АН. – К. : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. – Вип. 40 (10). – С. 344–350.
71. Євтушенко О. Н. Демократизація державної влади і місцевого самоврядування на принципі субсидіарності: досвід Німеччини /

- О. Н. Євтушенко // Наукові праці: науково-методичний журнал. – Т. 93. Вип. 80. Політичні науки. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2008. – С. 76–81.
72. Євтушенко О. Н. Державне управління (Основи теорії державного управління) : навчальний посібник у трьох частинах / О. Н. Євтушенко, В. І. Андріяш. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. – 268 с.
73. Євтушенко О. Н. Місцеве самоврядування – інститут громадянського суспільства та демократичної політичної системи / О. Н. Євтушенко // Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку. – Вип. 21. – 2009. – С. 66–70.
74. Євтушенко О. Н. Муніципальний менеджмент : науково-методичні рекомендації до семінарських занять / О. Н. Євтушенко, А. М. Гриськова. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. – Вип. 124. – 56 с.
75. Євтушенко О. Н. Принципи поділу влади та його вплив на формування демократичної моделі державної влади: зарубіжний досвід і Україна / О. Н. Євтушенко // Наукові праці. – Том 10. – № 97. – С. 89–93.
76. Євтушенко О. Н. Місцеве самоврядування в Україні : теорія та практика становлення : навчальний посібник / О. Н. Євтушенко, Т. В. Лушагіна. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. – 316 с.
77. Єлисеєва Л. В. Муніципальна власність : економічний зміст та перспективи її трансформації в Україні в контексті світового досвіду [Електронний ресурс] / Л. В. Єлисеєва // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – № 8. – 2012. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1317>.
78. Заверуха О. Б. Бюджетні повноваження органів місцевого самоврядування в Україні : автореф. дис. ... кандидата юрид. наук : 12.00.07 / О. Б. Заверуха. – Київськ. нац. ун-т імені Тараса Шевченка. – К., 2001. – 20 с.
79. Иванов Е. Г. Факторы социально-экономического развития муниципального образования как объекта управления инвестициями / Е. Г. Иванов // Муниципальная экономика. – 2004. – № 1. – С. 10–19.
80. Иноземцев В. Творческие начала современной корпорации / В. Иноземцев // МЭиМО. – 1997. – № 11. – С. 10–19.
81. Интернет-технологии в современном мире [Електронний ресурс] / Веб студия Startov Company. – Режим доступу : <http://startov.ru/internet-tehnologii.html>.
82. Іваненко В. Місце та роль місцевих податків і зборів у забезпеченні місцевого самоврядування / В. Іваненко // Фінанси України. – 2005. – № 4. – С. 32–34.

83. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
84. Інформаційні системи і технології в економіці : посібник / за ред. В. С. Пономаренко. – К. : ВЦ «Академія», 2002. – 544 с.
85. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. – К. : КНЕУ, 2005. – 252 с.
86. Клімушин П. С. Електронне урядування в інформаційному суспільстві: монографія / П. С. Клімушин, А. О. Серенок. – Х. : Вид-во ХарПІ-НАДУ «Магістр», 2010. – 312 с.
87. Клімушин П. С. Інформаційні представництва органів державної влади України / П. С. Клімушин, А. О. Серенок // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІНАДУ «Магістр», 2007. – Вип. 1(16). – С. 31–36.
88. Ковалевич Д. А. Основні засади планування та виконання місцевих бюджетів / Д. А. Ковалевич, В. І. Рошило // Економіка. – 2013. – № 21. – С. 168–171.
89. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навч. посіб. / І. В. Ковальчук. – К. : Знання, 2008. – 679 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
90. Козаченко Ю. В. Точність та надійність підрахунку інтегралів методом Монте-Карло [Електронний ресурс] / Ю. В. Козаченко, Ю. Ю. Млавець // Доповіді Національної академії наук України. – 2011. – № 8. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dnanu_2011_8_5.pdf.
91. Козаченко Ю. П. Джерела фінансування місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / Ю. П. Козаченко // Право та державне управління. – 2013. – № 4. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ptdu_2013_4_32.pdf.
92. Козаченко Ю. П. Єдиний податок як фінансова основа наповнення місцевих бюджетів в Україні [Електронний ресурс] / Ю. П. Козаченко // Держава та регіони. Сер. : Державне управління. – 2013. – № 4. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/drdu_2013_4_7.pdf.
93. Комаров С. А. Общая теория государства и права / С. А. Комаров. – СПб. : Питер, 2005. – 512 с.
94. Коновалова О. В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки [Електронний ресурс] / О. В. Коновалова, Т. Андрущакевич. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm.
95. Конституційне право України / В. Ф. Погорілко, В. Л. Федоренко. – К. : Прецедент, 2009. – 344 с.
96. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. : зі змінами згідно закону України від 8 груд. 2004 р. № 2222. – К. : Парламентське вид-во, 2005. – 98 с.
97. Костенко О. М. Матричний підхід до формування системоутворюючих чинників ефективного управління [Електронний ресурс] /

- О. М. Костенко // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. – 2013. – № 3. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhnu_ekon_2013_3_15.pdf.
98. Костенюк І. Західні моделі місцевого самоврядування: перспективи та обмеження культурних трансферів / І. Костенюк // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2013. – Вип. 1 (16). – С. 296–306.
99. Костів М. А. Проблеми ціноутворення на підприємствах електротехнічної галузі / М. А. Костів // Вісник Львівської комерційної академії / Серія Економічна. – Львів. – 2004. – № 16. – С. 254–258.
100. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2010. – 480 с.
101. Кравченко В. І. Місцеві фінанси України : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. І. Кравченко – К. : Т-во «Знання», КОО, 1999. – 487 с. – (Вища освіта XXI століття).
102. Кравченко О. О. Місцеві фінанси : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни для студентів усіх форм навчання спеціальності «Фінанси і кредит» / О. О. Кравченко. – Київ : ДЕТУТ, 2009. – 157 с.
103. Краткий экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – М. : Ин-т нов. экономики, 2001. – 1088 с.
104. Крозбі Б. Л. Стратегічне планування та стратегічний менеджмент : чим вони відрізняються : метод. матер. / Б. Л. Крозбі. – К. : УАДУ, 1998. – 12 с.
105. Крупчан О. Публічні і приватні засади в корпоративному праві України: правові питання / О. Крупчан // Вісник Академії правових наук України. – 2004. – № 2(37). – С. 71–79.
106. Круш П. В. Національна економіка : регіональний та муніципальний рівень: підручник / П. В. Круш, О. О. Кожемяченко – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 320 с.
107. Кульчицький М. І. Місцеві бюджети та механізми їх формування / М. І. Кульчицький // Фінанси України. – 2002. – № 9. – С. 7–16.
108. Лавлок К. Маркетинг услуг : персонал, технологии, стратегии / К. Лавлок. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 1008 с.
109. Лесечко М. Д. Психологія управлінських рішень і створення ефективних команд : навч. посібник / М. Д. Лесечко, А. О. Чемерис, Р. М. Рудніцька. – ЛРІДУ УАДУ, 2003. – 100 с.
110. Лопатовський В. Г. Альтернативні підходи до поняття ризик / В. Г. Лопатовський // Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки. – 2004. – № 6. – С. 193–198.
111. Лопушинський І. П. Місцеві податки і збори : стан та перспективи зростання [Електронний ресурс] / І. П. Лопушинський. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Tavnv/2009_63_2/63_2_25.pdf+site:
www.nbuv.gov.ua.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

112. Лук'янова В. В. Економічний ризик / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
113. Мазур О. Є. Ринкове ціноутворення : навчальний посібник / О. Мазур. – К. : «Центр учбової літератури», 2012. – 480 с.
114. Макаренко М. В. Система цілей та завдань управління регіональним розвитком [Електронний ресурс] / М. В. Макаренко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності = Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property : збірник наукових праць : у 3-х т. / ПДТУ. – Маріуполь, 2011. – Т. 1. – Режим доступу : <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/442/54.1.pdf?sequence=1>.
115. Макконнелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика : в 2-х т. / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю ; пер с англ. 11-го изд. – М. : Республика, 1992. – Т. 1. – 399 с.
116. Маркетинг : навчальний посібник / С. І. Чеботар, Я. С. Ларіна, О. П. Луцій, М. Г. Шевчик, Р. І. Буряк та ін. ; за ред. С. І. Чеботар. – Київ : «Наш час», 2007. – 504 с.
117. Мартыненко М. В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях / М. В. Мартыненко. – М. : Финансы и статистика, 1990. – 421 с.
118. Мельник А. Ф. Муніципальний менеджмент : навч. посібник / А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський, О. П. Дудкіна; [За ред. А. Ф. Мельник] – К. : Знання, 2006. – 420 с.
119. Мельник А. Ф. Державне управління : підручник / А. Ф. Мельник – К. : Знання, 2009. – 582 с. (Вища освіта ХХ століття).
120. Мельник А. Ф. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика : монографія / А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський. – Т. : Екон. думка, 2007. – 476 с.
121. Мескон М. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн : [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
122. Мескон М. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн : [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
123. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн : [пер. с англ.]. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
124. Методичні вказівки до організації самостійної роботи з дисципліни «Муніципальний менеджмент» (для студентів 4 курсу денної форми навчання спец. 6.050200 – «Менеджмент організацій») / Укл. : В. М. Бабаєв, Г. В. Висоцька, Н. Ю. Мушинська– Харків : ХНАМГ, 2007. – 22 с.
125. Мигачев Ю. И. Конституционное право зарубежных стран : учебное пособие / Ю. И. Мигачев, В. И. Семенов – М. : ООО Издательство «Юрлитинформ», 2002. – 240 с.
126. Михеев В. Стандарты для современных проектов [Електронний ресурс] / В. Михеев, А. Товб. – Режим доступу : www.iteam.ru.

127. Мінаєва Г. М. Управління проектною діяльністю органів місцевого самоврядування для зміцнення інфраструктури території / Г. М. Мінаєва // Теорія та практика державного управління : Наук. фах. видання. – Вип. 3(34). – 2011. – С. 1–7.
128. Мішина Н. В. Муніципальне управління в США та в Сполученому Королівстві Великобританії і Північній Ірландії : порівняльно-правове дослідження : автореф. дис. ... канд. юрид. наук / Н. В. Мішина ; ОНЮА. – Одеса, 2002. – 20 с.
129. Моисеев Д. В. Муниципальное право Российской Федерации / Д. В. Моисеев. – М. : МИЭМП, 2006. – 340 с.
130. Монастирський Г. Становлення та розвиток територіальних спільнот низового рівня в Україні, Польщі та Швеції: уроки для України / Г. Монастирський // Рада. – 2002. – № 2. – С. 78–83.
131. Монастирський Г. Стратегічний аналіз економічного розвитку муніципальних утворень : методичний підхід (науково-дослідна робота виконувалася за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих як грант Президента України) / Г. Монастирський // Економічний аналіз. – 2010. – Випуск 5. – С. 137–140.
132. Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления : опыт, проблемы, рекомендации / Под общ. ред. В. В. Маркина, А. В. Осташкова. – М. : Экслибрис Пресс, 2010. – 321 с.
133. Моспаненко І. В. Дискурс локальної організації влади в західно-європейській політичній думці ХІХ – початку ХХ століття : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.01 / Моспаненко І. В. ; Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. – Д., 2013. – 180 с.
134. Муниципальный менеджмент : Энциклопедия управленческих знаний. Муниципальная наука / С. Б. Мельников, В. Л. Асанов, В. Н. Иванов и др. – М. : Муниципальный мир, 2004. – 412 с.
135. Науково-практичний коментар до Податкового кодексу України : в 3 т. / кол. авторів ; [заг. ред. М. Я. Азарова]. – К. : Міністерство фінансів України, Національний університет ДПС України, 2010. – 2389 с.
136. Наумов Д. Різниця та взаємозв'язок між поняттями «невизначеність», «непевність» і «ризик» / Д. Наумов // Банківська справа. – 2007. – № 2. – С. 27–37.
137. Нікіфорова І. І. Система виборів до органів місцевого самоврядування як чинник розвитку політичної конкуренції / І. І. Нікіфорова // Економіка. Фінанси. Право. – 2013. – № 3. – 2013. – С. 41–44.
138. Новак А. Я. Як підняти українську економіку / А. Я. Новак. – К. : «Гнозіс», 2007. – 346 с.
139. Новий словник української мови / В. Яремко, О. Сліпушко : в 4 т. – Т. 4. – К. : Аконіт, 1999. – С. 417.

**Муніципальний менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

140. Обушний О. О. Особливості реалізації повноважень органів місцевого самоуправління в США на рівні муніципалітетів / О. О. Обушний // Публічне управління: теорія та практика. – № 4 (8)/2011. – С. 142–148.
141. Ожегов С. И. Словарь русского языка / С. И. Ожегов. – М. : Рус. яз., 1988. – 980 с.
142. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення» / О. Олійниченко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2008. – № 24. – С. 101–103.
143. Определение услуги / Консалтинг и тренинги Москвы [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://msk.treko.ru/show_dict_1276.
144. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
145. Организация административной власти во Франции. L'Organisation administrative de la France / ФОТС. – 2-е изд. – М., 1993. – 131 с.
146. Основи конституційного права України / М. І. Козюбра, А. М. Колодій, В. В. Копейчиков та ін. ; за ред. В. В. Копейчикова. – К. : Юрінком Інтер, 1998. – 288 с.
147. Оффердал О. Местное самоуправление в Скандинавии : достижения и перспективы / О. Оффердал // Полис. – 1999. – № 2. – С. 155–167.
148. Пашкевич М. С. Наукові засади регулювання регіональної економіки : моногр. / М. С. Пашкевич. – Д. : Національний гірничий університет, 2012. – 790 с.
149. Пилипенко О. І. Фінансові ресурси корпорацій: поняття та класифікація / О. І. Пилипенко // Міжнародний збірник наукових праць. – Випуск 3(12) – С. 367–380.
150. Пікулькін А. В. Система державного управління : підручник для вузів : 2-е видання, перероб. і доп. / А. В. Пікулькін. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 195 с.
151. Податковий кодекс України : Закон України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main>.
152. Податковий кодекс України від 02.12.2010 №2755-VI. – Х. : Одиссей, 2010. – 536 с.
153. Портал української мови та культури [Електронний ресурс] // Словник.net. – Режим доступу : <http://www.slovnyk.net/>.
154. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / М. Лендшел, Б. Винницький, Ю. Ратейчак, І. Санжаровський / За ред. І. Санжаровського, Ю. Полянського – К. : К.І.С., 2007. – 80 с. – С. 10.
155. Прилуцький Р. Б. Про визначення поняття «корпорація» у правових системах України та США / Р. Б. Прилуцький, В. С. Шатило // Юридична наука. – № 2. – 2013. – С. 55–61.
156. Про вибори депутатів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, місцевих рад та сільських, селищних, міських голів : Закон України

- прийнятий 6 квіт. 2004 року № 1667-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 30. – Ст. 382.
157. Про вибори депутатів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, місцевих рад та сільських, селищних, міських голів : Закон України прийнятий 10 лип. 2010 р. № 2487-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2010. – № 35. – Ст. 491.
158. Про вибори депутатів і голів сільських, селищних, районних, міських, районних у містах, обласних Рад : Закон України прийнятий 24 лют. 1994 р. № 3996а-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 8. – Ст. 39.
159. Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів : Закон України прийнятий 14 січ. 1998 р. № 14/98-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1998. – № 3. – Ст. 15.
160. Про внесення змін до Конституції України щодо проведення чергових виборів народних депутатів України, Президента України, депутатів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, місцевих рад та сільських, селищних, міських голів : Закон України від 1 лютого 2011 року № 2952-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2952-17>.
161. Про Концепцію реформування місцевих бюджетів. Розпорядження Кабінету Міністрів України : від 23.05.2007 р., № 308-р // Офіційний вісник України. – 2007. – № 38. – Ст. 1526.
162. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон від 21.05.1997 № 280/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [//www.zakon2.rada.gov.ua/laws/main/d](http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/main/d).
163. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 : № 280/97-ВР // Урядовий кур'єр. – 1997. – 14 червня.
164. Про місцеві податки і збори. Кабінет Міністрів України; Декрет від 20.05.1993 № 56-93 // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1993. – № 30. – ст. 336.
165. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 4.02.1998 р., № 75/98-ВР // ВВР України. – 1998. – № 27. – С. 181–192.
166. Про розмежування державного майна України між загальнодержавною (республіканською) власністю і власністю адміністративно – територіальних одиниць (комунальною) власністю. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 листопада 1991 року № 311 // Законодавство України о местном самоуправлении: сборник нормативных актов. – Харьков : ООО Одиссей, 2002. – 448 с.
167. Про систему оподаткування Закон України від 25.06.1991 № 1251-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – №14. – С. 510.
168. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон від 07.06.2001 № 2493-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

169. Про соціальні послуги : Закон від 19.06.2003 № 966-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.kiev.ua>.
170. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України : від 15 лютого 2006 р. : № 90-р // Офіц. вісн. України. – 2006. – № 7.
171. Публичные услуги и право: науч.-практ. пособие / Под ред. Ю. А. Тихомирова. – М. : Норма, 2007. – 416 с.
172. Пылин В. В. Муниципальное право Российской Федерации : учебник для вузов / В. В. Пылин. – СПб. : Изд-во «Юридический центр Пресс», 2003. – 765 с.
173. Региональная экономика и управление: учеб. пособие / Под ред. Е. Г. Коваленко. – СПб. : Питер, 2005. – 288 с.
174. Реформування місцевого самоврядування – запорука розвитку територіальної громади [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rv.gov.ua/sitenew/main/ua/publication/content/20903.htm>.
175. Римар Г. А. Ціноутворення в Україні: стан та перспективи розвитку / Г. А. Римар // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – Вип. 1 (22). – 2012. – С. 309–314.
176. Риски внедрения инновационных проектов [Electronic Resource] / Н. П. Денисенко, А. П. Гречан, К. А. Чигирик // Официальный сайт Института эволюции экономики: www.iee.org.ua/ru/pub. – Last access: 23-03-2008. – Title from the screen.
177. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 252 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) Закону України «Про внесення змін до Конституції України» від 8 грудня 2004 року № 2222-IV (справа про додержання процедури внесення змін до Конституції України) // Вісник Конституційного Суду України. – 2010. – № 5. – С. 36–49.
178. Руденко Я. П. Місцеві бюджети як фінансова база місцевого самоврядування / Я. П. Руденко // Економічні науки. – 2013. – № 4. – С. 399–414.
179. Самардак М. М. Суспільний ідеал Джона Локка / М. М. Самардак // Філософська думка. – 2006. – № 2. – С. 51–60.
180. Свеженцев О. О. Методичні підходи до кількісної оцінки інвестиційного ризику / О. О. Свеженцев // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2012. – № 6. – С. 86–94.
181. Семенов В. Ф. Регіональна економіка : навчальний посібник / В. Семенов. – К., МП «Леся», 2008. – 595 с.
182. Системи управління якістю при наданні муніципальних послуг у відповідності до вимог ISO 9001:2008: існуючі практики та напрями удосконалення. Аналітичне дослідження, виконане в рамках Проекту ПРООН

- «Муніципальна програма врядування та сталого розвитку» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.minregion.gov.ua/attachments/content-attachments/1395/System_quality_PROON2012.pdf.
183. Скороход О. П. Надання послуг населенню органами місцевого самоврядування як пріоритет діяльності місцевої громади / О. П. Скороход // Соціально-економічна та регіональна політика. Стратегічні пріоритети. – № 1. – 2010. – С. 41–46.
184. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. – К. : Головна редакція УРЕ Академії наук Української РСР, 1975. – 775 с.
185. Словник іншомовних слів / за ред. чл.-кор. АН УРСР О. С. Мельничука. – К., 1977. – 840 с.
186. Словопедія. Економічна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://slovopectia.org.ua/38/53402/380985.html>.
187. Снітчук М. О. Підготовка та прийняття управлінських рішень / М. О. Снітчук // Економічне зростання України : стан та чинники забезпечення: Збірник наукових праць. – К. : Логос, 2003. – С. 553–568.
188. Соколовська О. Зміст та особливості поняття «житлово-комунальне господарство» / О. Соколовська // Адміністративне право. – 2009. – № 10. – С. 175–178.
189. Сошка Н. В. Суперечності та перспективи розвитку системи місцевого оподаткування в Україні / Н. В. Сошка // [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=783>.
190. Спивак В. А. Современные бизнес-коммуникации / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.
191. Справочник директора предприятия / под ред. М. Г. Лапусты : 6-е изд., испр., измен. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 832 с.
192. Стратегічне планування розвитку громади : навчальний посібник. – Центральноукраїнський регіональний навчальний центр, 2003. – 98 с.
193. Стратегічне планування : навчальний посібник / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. – Л. : ЗУКЦ, 2008. – 138 с.
194. Сунцова О. О. Місцеві фінанси : навч. посіб. / О. О. Сунцова. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
195. Сучасний тлумачний словник української мови: 65 000 слів / за заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В. В. Дубічинського. – Х. : ВД «Школа», 2006. – 1008 с.
196. Темеши І. Місцеве самоврядування в Угорщині / І. Темеши ; за заг. ред. Т. М. Хорват // Децентралізація: експерименти та реформи. – Будапешт, 2000. – 640 с.
197. Теория государства и права / под ред. В. К. Бабаева. – М. : Юристъ, 2002. – 592 с.
198. Тимощук В. Адміністративні послуги : посібник / В. Тимощук ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 104 с.

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

199. Томачинский А. А. Деятельность местных советов народных депутатов по комплексному планированию экономического и социального развития территории : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.02 / Акад. обществ. наук ЦК КПСС. – М., 1984. – 20 с.
200. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа = Strategic Management: Concepts and Cases / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : «Вильямс», 2007. – 328 с.
201. Удотова Л. Ф. Соціальна статистика / Л. Ф. Удотова. – К. : КНЕУ, 2002. – 376 с.
202. Узунов Ф. В. Оцінка рівня і якості життя населення : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.09.01 / Ф. В. Узунов; Харк. держ. економ. ун-т. – Х., 2004. – 19 с.
203. Український радянський енциклопедичний словник : у 3 т. – К., 1987. – Т. 2. – 420 с.
204. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. Справочное пособие ; под ред. И. И. Мазур и В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2001 – 875 с.
205. Управління інноваційними проектами : конспект лекцій / укладачі: О. О. Міцура, О. М. Олефіренко. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – 92 с.
206. Управління міським бюджетом за програмно-цільовим методом / О. В. Котлярська, О. В. Голинська, І. Д. Метелева, А. С. Саїдова та ін. ; за заг. ред. М. В. Пітцика – К. : Видання Асоціації міст України та громад, 2007. – 180 с.
207. Федулова Л. І. Корпоративні структури в інноваційній діяльності: світовий досвід та можливості для України / Л. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2004. – С. 9–27.
208. Фетисов Г. Г. Региональная экономика и управление : учебник / Г. Г. Фетисов, В. П. Орешин. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 416 с.
209. Фінанси місцевого самоврядування України : проблеми становлення (1989–2001). – К. : Видавничий дім «КМ Academia», 2001. – 460 с.
210. Халипов В. Ф. Власть (Основы кратологии) / В. Ф. Халипов. – М. : Луч, 1995. – 304 с.
211. Худякова И. В. Территория как категория конституционного права / И. В. Худякова // Конституционное и муниципальное право. – 2004. – № 3. – С. 32–33.
212. Черная И. П. Муниципальное хозяйство / И. П. Черная. – Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», Феникс, 2010. – 268 с.
213. Чернова Е. 4 Р или 4 С [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rmarketing.spb.ru/lib-mrn/tactics/4c.htm>.
214. Черновська М. М. Виникнення та розвиток місцевого оподаткування; [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:ЕoAmos3ZG-wJ:www.nbu.gov.ua/e-journals/znpnudps/2009_1/pdf/09cmmolt.pdf+site:www.nbu.gov.ua.

215. Чикаренко І. А. Портфельний підхід в управлінні проектами: адаптація до сфери муніципального менеджменту [Електронний ресурс] / І. А. Чикаренко // Публічне адміністрування: теорія і практика : Електронне наукове фахове видання. – 2009. – Вип. 1 (1). – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/Patp/2009-01/Chikarenko_IStat.pdf.
216. Чикаренко І. Особливості антикризового управління муніципальним розвитком / І. Чикаренко // Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення : матер. II міжнар. наук.-практ. конф. 1 жовтня 2011 р. – Д. : ДРІДУ, 2011. – С. 8–14.
217. Чикаренко І. А. Формування проектно-орієнтованої системи стратегічного управління розвитком міста : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 / Чикаренко Ірина Аркадіївна ; Дніпропетровський регіональний ін-т держ. управління Національної академії держ. управління при Президенті України. – Д., 2007. – 20 с.
218. Чиркин В. Е. Конституционное право : курс для преподавателей, аспирантов и магистрантов / В. Е. Чиркин. – М. : Норма: ИНФРА-М, 2013. – 688 с.
219. Чужиков В. Чеська модель регіонального розвитку / В. Чужиков // Економіка України. – 2004. – № 7. – С. 72–78.
220. Шапошников А. А. Классификационные модели в бухгалтерском учете : монография / А. А. Шапошников. – М. : Финансы и статистика, 1982. – 142 с.
221. Шаров Ю. Концептуальна модель запровадження корпоративних відносин в управлінні розвитком муніципальних утворень [Електронний ресурс] / Ю. Шаров, О. Бобровська – Режим доступу : <http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/200902%282%29/Sharov,%20Bobrovska.pdf>.
222. Шаров Ю. П. Методологічні засади стратегічного планування в муніципальному менеджменті : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04 / Ю. П. Шаров ; УАДУ при Президенті України. – К., 2002. – 36 с.
223. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти / Ю. П. Шаров. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.
224. Шаров Ю. П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях : навч. посіб. / Ю. П. Шаров. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 56 с.
225. Шваб Л. І. Економіка підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів : 2-е видання / Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2005. – 568 с.
226. Шилова Т. О. Міське комунальне господарство : навчальний посібник / Т. О. Шилова. – К. : КНУБА, 2006. – 272 с.

**Муниципальный менеджмент:
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

227. Штерн Г. Ю. Корпоративне управління : навч. посібник для студентів спеціальності 8.050201 «Менеджмент організацій» / Г. Ю. Штерн. – Харків : ХНАМГ, 2009. – 278 с.
228. Щелкунов В. Маркетинг регіонів : інвестиційні аспекти / В. Щелкунов, В. Бондаренко, Ю. Каракай, В. Грамотнєв, В. Матвеев. – К. : Наук. думка, 2005. – 176 с.
229. Юридична енциклопедія / редкол. : Ю. С. Шемшученко, Ф. Г. Бурчак та ін. – Том 5. (П-С). – К. : Вид. «Українська енциклопедія» імені М. П. Бажана, 2002. – 196 с.
230. Юрій С. І. Бюджетна система України : навч. посіб. / С. І. Юрій, Й. М. Бескид. – К. : НІОС, 2010. – 400 с.
231. Charan R. The leadership pipeline. How to build the leadership-powered company / R. Charan, S. Drotter, J. Noel. – San Francisco : Jossey-bass, 2001. – 234 p.
232. Coehn Allan R. Influence without authority / R. Allan Coehn, L. David Bradford. – New Jersey : John Wiley & sons, Inc, 2005. – 132 p.
233. From Good to Great. – New York : HarperCollins Publishers, Inc. Jim Collins, 2001. – 120 p.
234. Hammer M. Beyond Reengineering. How the Process – Centered Organization is changing Our Work and Our Lives / M. Hammer. – N.-Y., 1996. – 220 p.
235. Keeling D. Management in Government / D. Keeling (1972). – London : Allen & Unwin. – 320 p.
236. Lesli A. Pal. Public policy analysis. – 1992. – Р. 2 : укр. переклад: Пал, Леслі А. Аналіз державної політики/ пер. з англ. І. Дзюб. – К. : Основи, 1999. – 340 с.
237. OECD Employment Outlook. – Paris : OECD, 2000. – 68 p.
238. Schwartz P. The art of the long view / P. Schwartz. – N-Y : Doubleday, 1991. – 168 p.
239. Siegan B. Separation of Power and other Divisions of Authority under the Constitution / B. Siegan // Suffolk University law. Review. – 1989. – № 1. – 230 p.
240. State and Local Government in a Federal System: Cases and Materials. – 3rd edition. – Contemporary Legal Education Series. – 1990. – 230 p.
241. USAID. Від американського народу. Програма сприяння Парламенту ІІ. Закони штатів, що регулюють структуру й управління місцевого самоврядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pdp.org.ua/legislation/bills-foreign/270-119-14>.

Навчальне видання

**Євтушенко О. Н.
Ємельянов В. М.
Андріяш В. І.**

**МУНІЦИПАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях**

Навчальний посібник

Редактор, технічний редактор *Л. Бернацька, Д. Стригіна.*
Комп'ютерна верстка *Л. Бернацька, А. Іщенко.* Дизайн обкладинки *Л. Бернацька.*
Друк *С. Волинець.* Фальцювальні-палітурні роботи *О. Кутова.*

Підп. до друку 20.10.2017.
Формат 60x84¹/₁₆. Папір офсет.
Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.
Умовн. друк. арк. 38,5. Обл.-вид. арк. 10,5.
Тираж 300 пр. Зам. № 5099.

54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10.
Тел.: 8 (0512) 50-03-32, 8 (0512) 76-55-81, e-mail: rector@chmnu.edu.ua.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3460 від 10.04.2009.