

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МУНІЦИПАЛЬНИХ УТВОРЕНЬ (МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ)

З такою назвою 2-3 листопада 2006 року у Тернопільському національному економічному університеті проходила міжнародна науково-практична конференція, організована кафедрою державного і муніципального управління і присвячена 40-річчю Тернопільського національного економічного університету та 30-річчю кафедри державного і муніципального управління.

На конференції були присутні 110 учасників, які представляли 13 регіонів України та Польщі, зокрема 26 вищих навчальних заклади. В конференції взяли участь представники органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування, приватних підприємств, установ та організацій.

На пленарних та секційних засіданнях розглядалися актуальні проблеми економічного і соціального розвитку муніципальних утворень як первинних адміністративно-територіальних одиниць країни; обговорювались напрямки удосконалення нормативно-правової та теоретико-методологічної бази муніципального управління; дискутувались конкретні напрацювання та практичні рекомендації щодо інноваційних управлінських технологій імплементації функцій та спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту в діяльність органів місцевого самоврядування.

Робота конференції була організована за трьома секціями:

- інституційні аспекти економічного і соціального розвитку муніципальних утворень та технології муніципального управління;
- ресурсне забезпечення розвитку муніципальних утворень;
- функціональні механізми управління секторами та функціонально-галузевими комплексами муніципальних утворень.

Відкрив конференцію вітальним словом ректор Тернопільського національного економічного університету, доктор економічних наук, професор **Юрій С.І.**, який відзначив вагомий здобутки 30-річної діяльності кафедри державного і муніципального управління, її значний внесок у підготовку висококваліфікованих фахівців – майбутніх працівників органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Почесний гість конференції – Голова Тернопільської обласної ради **Миколенко М.А.** наголосив на важливості інституту місцевого самоврядування в забезпеченні економічного та соціального розвитку регіону; відзначив важливу роль кафедри у підготовці кадрів для органів представницької влади, у розробці науково-обґрунтованих рекомендацій та практичних пропозицій щодо удосконалення їх управлінської діяльності; висловив надію, що тривала співпраця між Тернопільською обласною радою і кафедрою-ювіляркою буде і надалі плідною та корисною для вирішення нагальних проблем соціально-економічного розвитку краю.

Високий науковий та творчий рівень роботи конференції задала доповідь на першому пленарному засіданні доктора економічних наук, професора, проректора з наукової роботи ТНЕУ, зав. кафедри державного і муніципального управління

Мельник А.Ф., основна увага в якій була присвячена викликам економічного розвитку муніципальних утворень як основи побудови моделі управління ними. Доповідач наголосила, що проблема адміністративно-територіальної реформи в Україні залишається і надалі відкритою. Для її успішного проведення необхідно внести зміни не лише до адміністративно-територіального устрою, а передусім, забезпечити впровадження інноваційних технологій муніципального управління.

Зокрема, наголошено, що дослідження соціально-економічного стану первинних адміністративно-територіальних утворень в Україні дозволяють констатувати низку типових явищ, які є викликами сучасного економічного розвитку міст, селищ, сіл. Будь-який економічний розвиток, в т.ч. економічний розвиток муніципальних утворень має певні цілі. Стосовно муніципальних утворень – це, в першу чергу, надання благ і послуг зі специфічними властивостями. Для реалізації цієї цілі має бути певна економічна основа – власність (в даному випадку комунальна власність, що належить територіальній громаді) і ресурси, які виступають факторами економічного зростання. Проблема їх нестачі або неефективного використання виступає однією із найсерйозніших перепон у забезпеченні економічного розвитку. Для досягнення цілей економічного розвитку муніципальне утворення має зробити стратегічний вибір, розробити стратегію свого розвитку. Сучасним процесам економічного розвитку муніципальних утворень характерні явища конкуренції і корпоратизації, структурної трансформації. Всі зазначені елементи по своїй суті є викликами економічного розвитку, а це означає, що модель управління має реагувати на них, вони мають визначати структуризацію функцій муніципального управління.

Особливої уваги заслуговують виклики, обумовлені слабкістю фінансової бази органів місцевого самоврядування. В доходній частині бюджетів України частка місцевих бюджетів у 2004р. склала 25,1%, а у видатковій – 37,9%, причому ця частка в останні роки мала тенденцію до зниження. 96% сільських рад отримують бюджетні дотації. Тісна залежність умов формування фінансової бази муніципальних утворень від політики центру, яка складалась роками, зумовила ситуацію, коли функції управління фінансами міста, села, селища зводяться в основному до планування і контролю використання місцевого бюджету, що недостатньо за умов децентралізації управління. Відсутній механізм трансферу фінансових ресурсів на базовий рівень територіальних громад. Уже сьогодні реальність диктує необхідність впровадження більш гнучкого управління фінансовими ресурсами муніципальних утворень, яке б включало аудит бюджету, фінансове прогнозування і перспективне фінансове планування, механізм об'єднання фінансових ресурсів територіальних громад, механізм муніципальної позики, регулювання економічного розвитку через гнучку систему місцевих податків і зборів.

Серйозною перепорою посилення ресурсних можливостей муніципальних утворень є недосконалість адміністративно-територіального устрою України. Існуюча схема адміністративно-територіального устрою являє собою складну неупорядковану чотириступеневу ієрархічну структуру, у якій є неточності та суперечності. З 28615 сільських поселень 16180 (57%) не мають своїх сільрад у своєму селі. Відсутність у адміністративно-територіальному устрої України найнижчого базового рівня та різноманіття адміністративно-територіальних одиниць третього та четвертого рівнів (міста районного значення, селищні, сільські ради)

ускладнюють адміністративно-територіальну схему по горизонталі. Це стосується передусім 64 міст обласного значення, в територію яких входить ще 2002 інших адміністративно-територіальних одиниць, в яких діють органи місцевого самоврядування. Сучасна система адміністративно-територіального устрою характеризуються високим ступенем централізації влади по лінії уряд-область-район-сільрада (міська рада, селищна рада), вносить дисбаланс у фінансову сферу, не забезпечує ефективними державними послугами громадян України.

Нестача повноважень територіальних громад в Україні щодо довколишніх земель ускладнює їх можливості щодо: фінансування видатків; використання природних ресурсів у спосіб, який забезпечує фінансові надходження та створення робочих місць на рівні відповідного муніципального утворення; формування планів з фізичного використання земель та підготовки передбачених промислових зон для використання інвесторами.; орієнтації місцевої інфраструктури на потреби населення. Враховуючи масове розпаювання земель, актуалізується проблема комплексного і точного розмежування адміністративно-територіальних одиниць із складанням відповідних точних карт.

Явище корпоратизації, яке властиве сучасним процесам економічного розвитку, не може не зачепити муніципальні утворення в цілому, і органи місцевого самоврядування, зокрема. В усьому світі муніципалітети є корпоративними структурами (мають рахунок в банку, беруть участь в операціях на ринку цінних паперів, мають частки (паї) в майні господарських товариств, здійснюють випуск цінних паперів тощо), що обумовлює впровадження функції корпоративного управління. Період трансформації власності в Україні характеризується розміщенням державної (комунальної) частки майна (акцій) у складі майна відкритих акціонерних товариств. Так у 2000р. кількість відкритих акціонерних товариств, що перебували в процесі розміщення державної (комунальної) частки майна (акцій) склала 2681 одиниць, у 2001 р. – 2045, у 2002 р. – 1567, у 2003 р. – 1322, у 2004 р. – 1089. Це актуалізує функцію управління частками майна муніципальних утворень в майні господарських товариств, посилення контролю за ефективністю використання цього майна. Особливої уваги для муніципальних утворень вимагає досвід функціонування безприбуткових корпорацій, які використовуються для доброчинності, просвіти, спорту, культурного розвитку, охорони природи і недопущення негативних соціальних явищ, в яких має місце заборона на отримання власної вигоди.

Відповідно, сучасна модель управління муніципальними утвореннями має базуватись на засадах менеджменту з усіма його складовими: муніципальним маркетингом, моніторингом, антикризовим управлінням, ризик-менеджментом, застосуванням інструментарію стратегічного і ситуативного управління. На думку доповідача, функціональна структура моделі управління економічним розвитком муніципального утворення, зорієнтована на виклики економічного розвитку, повинна включати основні функції муніципального управління: управління конкурентоспроможністю, управління комунальною власністю, корпоративне управління, підтримку підприємництва, фінансування та фінансово-бюджетного регулювання, управління ресурсами та ресурсозбереження, структурної корекції економіки, проектування та координації діяльності.

Проблеми формування доходів місцевих бюджетів України як основи економічного розвитку муніципальних утворень та засобу зміцнення фінансової незалежності місцевого самоврядування піднімались у доповіді доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри казначейської справи ТНЕУ **Кириленко О.П.** Наголошено, що розміри місцевих бюджетів безпосередньо впливають на обсяги і якість надання суспільних послуг членам територіальних громад. Серед напрямків удосконалення бюджетної політики обґрунтовано необхідність вдосконалення процедури розмежування доходів і видатків між бюджетами задля забезпечення відповідності між видатками, віднесеними до компетенції органів кожного рівня суспільного управління, і необхідними для їх фінансування джерелами доходів. Доцільно переглянути склад місцевих податків і зборів і запровадити такі локальні платежі, які, з одного боку, відіграватимуть істотну фіскальну роль, а, з іншого боку, відобразатимуть політику місцевої влади та її пріоритети, зокрема в підприємницькій сфері, у розвитку місцевості, збереженні історичних, туристичних і рекреаційних пам'яток, забезпеченні нормальних умов життєдіяльності населення тощо. На думку доповідача, необхідно формалізувати методикку розподілу субвенцій на виконання інвестиційних проектів. При їх розрахунку слід не лише керуватися принципом справедливого та неупередженого розподілу бюджетних ресурсів, але й враховувати необхідність усунення міжтериторіальних диспропорцій, які поглиблювалися протягом багатьох років. Актуальними і своєчасними постають завдання створення дієвих механізмів стимулювання податкових зусиль територіальних громад, реального втілення у бюджетну практику принципу публічності і прозорості, запровадження дієвого громадського контролю за рухом бюджетних ресурсів.

Наукову дискусію учасників конференції зумовила доповідь кандидата економічних наук, доцента кафедри державного і муніципального управління, заступника проректора з наукової роботи ТНЕУ **Монастирського Г.Л.** на тему "Муніципалізація як нова парадигма місцевого розвитку". Доповідач зазначив, що проблеми глобалізації і регіоналізації стали провідними темами наукових досліджень останнього десятиріччя. Однак поза сферою наукового пошуку опинилося дослідження процесів, що протікають на первинних рівнях територіальної ієрархії національних утворень та одержали в авторській інтерпретації назву муніципалізація. Вичленування зазначеної загальносвітової тенденції дозволить доповнити картину архітеконики світової системи XXI століття та відшукати важелі забезпечення її антикризового розвитку.

Системний аналіз генезису становлення і розвитку адміністративно-територіального устрою більшості європейських країн, США, Канади, Австралії дозволяє стверджувати, що муніципалізація — це процес посилення організаційної і правової автономії та ресурсного зміцнення територіальних спільнот базового рівня, що покликаний забезпечити національну ідентифікацію країн в умовах глобалізації та регіоналізації. Проявами муніципалізації є: інституціоналізація адміністративно-територіального устрою на первинному рівні; трансформація кількісних і якісних характеристик громадських послуг, що надаються населенню на муніципальному рівні, на основі реалізації принципу субсидіарності; впровадження сучасних технологій управління місцевим розвитком на засадах муніципального

менеджменту; корпоратизація муніципальних утворень; зростання питомої ваги бюджетів місцевого самоврядування в консолідованих бюджетах країн; створення національних та наднаціональних систем політичного та економічного захисту автономії муніципальних утворень; зростання потенціалу внутрішньодержавних та міждержавних зв'язків між муніципальними утвореннями.

Досвідом вирішення проблем економічного і соціального розвитку муніципальних утворень Польщі з учасниками конференції поділилась **Зелінська Анетта**, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління якістю та середовищем відділу регіональної економіки та туризму Вроцлавської економічної академії. В доповіді "Муніципальні утворення як найбільші реципієнти коштів структурних фондів у Польщі" було наголошено на основних напрямках, особливостях та труднощах використання структурних фондів ЄС; на позитивах та негативах реалізації адміністративно-територіальної реформи у Польщі; на проблемах, які виникли в муніципальних утвореннях після входження Польщі у Європейський Союз.

Удосконаленню механізмів управління комунальною власністю була присвячена доповідь **Шкільняка М.М.**, кандидата економічних наук, доцента, начальника регіонального відділення Фонду державного майна України в Тернопільській області. Розглядаючи історико-правові аспекти управління комунальною власністю, доповідач наголосив на необхідності розробки концептуальних засад та вироблення політики управління об'єктами комунальної власності, а також доцільності підпорядкування такої політики реалізації стратегій розвитку територій. Інноваційними формами та методами управління комунальною власністю мають стати: створення електронної бази даних (реєстру) об'єктів комунальної власності; удосконалення механізмів оренди комунального майна; проведення інвентаризації та структуризації об'єктів комунальної власності; розробка регіональних програм приватизації та програм сприяння розвитку ринкової інфраструктури.

Активна та плідна робота учасників конференції на секціях дозволила виробити низку теоретичних висновків та практичних рекомендацій, які були сформульовані в Аналітичній записці та рекомендаціях конференції та обговорені на заключному пленарному засіданні. За результатами проведення конференції її учасники дійшли висновку:

В контексті дослідження муніципалізації як нової парадигми місцевого розвитку та врахування викликів економічного розвитку муніципальних утворень:

– сучасна модель управління муніципальними утвореннями повинна базуватись на засадах менеджменту з усіма його складовими: муніципальним маркетингом, моніторингом, антикризовим управлінням, ризик-менеджментом, застосуванням інструментарію стратегічного і ситуативного управління;

– з організаційної точки зору, модель управління муніципальним утворенням має: по-перше, реалізувати ідеї моделі «муніципального дуалізму», поступово наближаючись в перспективі до громадівської моделі; по-друге, забезпечувати модель взаємодії «центр-місцевість», що найбільш відповідатиме Європейській системі влади; по-третє, поєднувати засади лінійно-функціонального типу організаційної структури з використанням (при необхідності) організаційних структур штабного або матричного типу; по-четверте, сформувати інститут демократичної влади, заснованої на принципах партнерства, трикутнику "орган місцевого

самоврядування – бізнес – населення (споживач послуг)”.

– в умовах загальносвітових глобалізаційних процесів саме муніципалізація може виступати антикризовим засобом, противагою тотальної глобалізації та передумовою збереження ідентичності й самобутності національно-державних суб'єктів, носіями їх внутрішньої здатності до саморозвитку та самовідтворення. Центральним об'єктом муніципалізації, який визначає її місію, є людина як найвища цінність сучасної цивілізації.

У контексті удосконалення системи місцевого самоврядування в умовах трансформації управлінського механізму та забезпечення територіального розвитку на засадах менеджменту:

– доцільною є зміна ідеології управління розвитком територіальних спільнот низового рівня, яка має виходити з їх розуміння не як адміністративно створених територіальних одиниць, а як муніципальних утворень, що є суб'єктами економічних, соціальних і політичних відносин;

– концепція інноваційних управлінських технологій в системі забезпечення розвитку територіальних спільнот низового рівня має реалізуватися через спеціальний економічний інструментарій муніципального менеджменту, який є комплексною системою взаємопов'язаних та взаємозалежних інструментів, застосування яких спрямоване на ефективне досягнення стратегії розвитку муніципальних утворень;

– необхідною основою для імплементації спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту в діяльність органів місцевого самоврядування є: дотримання принципу ефективності управління розвитком базових територіальних спільнот; теоретико-правове розуміння та створення умов для формування й функціонування муніципальних утворень як корпоративних суб'єктів ринкових відносин; формування належного ресурсного забезпечення права територіальної громади на самоврядування; забезпечення формування життєздатних первинних адміністративно-територіальних утворень.

У контексті забезпечення реалізації положень адміністративно-територіальної реформи в Україні:

– інтеграцію територіальних громад різних населених пунктів доцільно проводити в двох формах: 1) територіального (унітарного) об'єднання, коли територіальні громади близько розміщених сіл, міст, селищ та прилеглих сіл формують єдину територіальну громаду й спільні органи місцевого самоврядування; 2) функціонального (федеративного) об'єднання (територіальні громади різних населених пунктів інтегрують фінансово-матеріальні зусилля для виконання лише певних функцій, залишаючись самостійними громадами з автономними органами місцевого самоврядування);

– проведення адміністративно-територіальної реформи на первинному рівні повинно передбачати визначення та дотримання законодавчо закріплених критеріїв інтеграції територіальних громад на основі врахування їх історичних, етнічно-національних, культурних, соціальних особливостей та економічної доцільності. Відповідно до пропонованої системи інтеграційних критеріїв, використання якої дозволить органам державної влади та органам місцевого самоврядування уникнути штучності при формуванні комунізованих адміністративно-територіальних одиниць

доцільно віднести: історичні, природно-екологічні, територіальні, релігійні, економічні, фінансові, рекреаційні, культурно-звичаєві, національно-етнічні, соціальні;

– треба посилити значимість, функціональну й ресурсну здатність органів самоорганізації населення, які спроможні виконувати певні повноваження місцевого самоврядування в населених пунктах комунізованої громади, забезпечити управлінське розвантаження адміністративно-ділового центру об'єднання та сприяти наближенню суб'єкта надання громадських послуг до конкретного споживача;

– варто передбачити використання державою важелів економічного зацікавлення ресурсозабезпечених територіальних громад формувати об'єднану спільноту з нежиттєздатними утвореннями шляхом надання цільових субвенцій з державного бюджету; передачі державних часток в статутних фондах підприємств в управління органам місцевого самоврядування; закріплення окремих загальнодержавних податків за місцевими бюджетами; передачі земельних ділянок, що перебувають в державній власності, в комунальну власність.

В контексті вирішення проблем формування доходів місцевих бюджетів України та зміцнення фінансової незалежності місцевого самоврядування:

– необхідно упорядкувати законодавчу базу з питань місцевого оподаткування; скасувати неефективні місцеві податки і збори, витрати на адміністрування яких перевищують їх надходження; регламентувати нормами права порядок обміну фінансовою інформацією між органами місцевого самоврядування та державної податкової служби;

– доцільно розширити перелік власних доходів місцевих бюджетів за рахунок тих загальнодержавних податків, які традиційно у повному обсязі зараховуються до місцевих бюджетів: податку на прибуток підприємств комунальної власності, плати за землю, податку з власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів, податку на промисел, окремих ресурсних платежів, місцевої надбавки до податку з доходів фізичних осіб, а також запровадження податку на нерухомість;

– рекомендувати звільняти від оподаткування податком на нерухомість рекомендовано звільняти категорії об'єктів нерухомості, а не окремих платників податку. Такий підхід забезпечить рівні умови оподаткування та зменшить простір для зловживань. Для захисту власників і користувачів невеликих житлових будинків (приміщень) передбачається встановити для них мінімальний розмір податку, який не перевищував би одного неоподаткованого мінімуму доходів громадян на рік;

– доцільно забезпечити зарахування податку з доходів фізичних осіб у місцеві бюджети за місцем проживання працівників, що дало б можливість збільшити надходження до бюджетів сіл і селищ, мешканці яких працюють у містах;

– варто передбачити встановлення планів надходжень загального фонду державного бюджету для кожного з адміністративних районів і міст обласного значення та створити умови для підвищення зацікавленості місцевих органів влади у їх збиранні завдяки перерахуванню половини понадпланових надходжень, зібраних на цих територіях (а не в області загалом), до місцевих бюджетів регіону;

– вважати найважливішими напрямками зміцнення фінансової незалежності місцевого самоврядування: розширення повноважень органів місцевого самоврядування у сфері місцевого оподаткування; послаблення залежності місцевих органів влади від трансфертів з бюджетів вищого рівня та збільшення

питомої ваги доходів, які не враховуються при розрахунку трансфертів; ліквідація так званих "непрофінансованих мандатів" і вдосконалення розмежування повноважень між рівнями публічної влади; надання всім, без винятку, органам місцевого самоврядування права здійснювати місцеві запозичення.

– необхідно забезпечити оптимізацію процесу управління бюджетними ресурсами муніципальних утворень через програмні механізми. Програмно-цільовий підхід є нині оптимальним для фінансування діяльності державних установ, оскільки дозволяє достовірно оцінити ефективність використання бюджетних ресурсів і забезпечити покращення їх освоєння розпорядниками бюджетних коштів. Відтак необхідно адаптувати цей підхід з метою його застосування й у бюджетному процесі на місцевому рівні, зокрема розробити науково обґрунтовану та апробовану на практиці систему критеріїв та індикаторів ефективності бюджетних видатків за різними напрямками витрачання коштів. Це дасть змогу суттєво підвищити ефективність реалізації стратегічних планів розвитку муніципальних утворень;

– варто створити умови для вдосконалення технології застосування в муніципальному менеджменті фінансового контролінгу та адміністративного аудиту; перерозподілу повноважень між центром, регіонами та муніципальними утвореннями та посилення відповідальності органів муніципального управління за визначення пріоритетних напрямів фінансування та розподіл обмеженого обсягу бюджетних ресурсів.

В контексті вдосконалення ресурсного забезпечення розвитку муніципальних утворень:

– необхідно враховувати специфіку управління різними об'єктами комунальної власності: земельними ділянками, державними і муніципальними унітарними підприємствами; майном, яке здається в оренду; цінними паперами та ін.;

– варто удосконалити правову регламентацію управління комунальною власністю, зокрема процедур її інвентаризації, оцінки, моніторингу, встановити критерії ефективності її використання; одним із шляхів підвищення рівня розвитку соціальної сфери муніципальних утворень є її часткова комерціалізація;

– доцільно активізувати застосування механізму земельного лізингу, як засобу розвитку ринку землі населених пунктів. В разі, коли підприємство тимчасово не має ресурсів для придбання земельної ділянки у власність, але зацікавлене у цьому, органи місцевого самоврядування можуть запропонувати йому оформити договір оренди з правом наступного викупу і обумовити порядок розрахунків;

– необхідно запровадити нову систему територіального планування та прогнозування розвитку земельно-майнового комплексу муніципального утворення, яка повинна не лише обмежувати, контролювати і спрямовувати попит та використання міського простору, але і стимулювати, залучати кошти та сприяти будівництву і розвитку. У нових економічних умовах виникла потреба у містобудівних документах, спрощених у порівнянні з генпланом, які визначають стратегію розвитку житлових районів міста. Важливо також забезпечити координацію містобудівної та земельно-майнової політики, спрямованих на реалізацію просторового планування у межах України, її регіонів та окремих адміністративно-територіальних одиниць.

В контексті удосконалення функціональних механізмів управління секторами та функціонально-галузевими комплексами муніципальних утворень:

– спрямувати реформування житлово-комунального господарства муніципальних утворень на поглиблення його демонополізації, створення конкурентного середовища на ринку комунальних послуг, підвищення якості надання послуг та удосконалення системи управління підприємствами галузі. Підвищення ефективності функціонування підприємств ЖКГ повинно забезпечуватись через проведення інституційних змін, а саме: акціонування підприємств; створення регіональних компаній; передачу житлово-комунальних підприємств в оренду, концесію;

– необхідно в основу формування механізмів управління природоохоронною діяльністю на місцевому рівні покласти організацію екологічного моніторингу, екологічного аудиту, стимулювання екологічного підприємництва на території муніципальних утворень;

– доцільно впровадити систему управління якістю муніципальних послуг ISO 9001:2000, яка дозволить сформувати цивілізовані відносини між владою, громадою, бізнесом та окремими мешканцями. Запровадження даної системи управління якістю муніципальних послуг слід здійснювати на основі вирішення наступних завдань: побудови сучасної системи управління якістю в процесі надання муніципальних послуг на основі формування гнучкої організаційної структури і культури; підвищення рівня кваліфікації і компетентності управлінських кадрів; розробки інформаційної системи надання послуг органами місцевого самоврядування; застосування стандартів ISO 9001:2000 як фактора забезпечення конкурентоспроможності муніципальних утворень.

В контексті удосконалення зв'язків з громадськістю органів місцевого самоврядування:

– доцільно удосконалити механізми реалізації функції зв'язків з громадськістю на основі формування електронного врядування, що базується на системі локальних інформаційних мереж та сегментів глобальної інформаційної мережі, яка забезпечує функціонування певних служб органів місцевого самоврядування в режимі реального часу та робить максимально простим і доступним щоденне спілкування громадянина з місцевими органами влади;

– необхідно розширити практику короткострокових PR-кампаній, які характеризуються часовою визначеністю, конкретною досяжністю цілей, ресурсною обмеженістю, забезпечують максимальну концентрацію впливу на громадську думку та створюють можливості для формування позитивного іміджу муніципального утворення та органу місцевого самоврядування.

Напрацьовані учасниками міжнародної науково-практичної конференції рекомендації направлені Президенту України, Верховній Раді України, Кабінету Міністрів України, місцевим органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування для практичного використання.

*Дудкіна Олена Павлівна,
к.е.н., доцент кафедри державного і муніципального управління
Тернопільського національного економічного університету*

Редакція отримала матеріал 1 листопада 2006 р.