

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ
ДИСЦИПЛІНИ «МУНІЦИПАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНИМ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ
ТЕРИТОРІЙ»**

**для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та ад-
міністрування»**

Затверджено на засіданні
кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
(протокол № 16 від 13.04 2021 р.)

ТЕРНОПІЛЬ, ЗУНУ, 2021

Укладач:

МОНАСТИРСЬКИЙ Григорій Леонардович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

Рецензенти:

АВГУСТИН Руслан Ростиславович - доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

КОЗЛОВ Костянтин Іванович - кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна».

Відповідальний за випуск:

ШКІЛЬНЯК Михайло Михайлович - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ.

Методичні рекомендації з вивчення дисципліни «Муніципальне управління економічним та соціальним розвитком територій» для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 90 с.

Методичні рекомендації підготовлені на основі програми дисципліни «Муніципальне управління економічним та соціальним розвитком територій» для аспірантів ОНП «Публічне управління та адміністрування». Рекомендації можуть використовуватися для проведення практичних занять з дисципліни «Муніципальне управління економічним та соціальним розвитком територій», що дає можливість опанувати теоретичні та практичні засади застосування управлінських технологій муніципального управління.

ЗМІСТ

1. Загальні положення.....	4
2. Програмне забезпечення викладання дисципліни.....	6
3. Конспект лекцій з дисципліни «Муніципальне управління економічним та соціальним розвитком територій»	9
4. Методичні вказівки до проведення практичних занять.....	53
5. Тестові завдання для самоперевірки знань з дисципліни.....	57
6. Оцінювання знань аспірантів.....	80
7. Список рекомендованої літератури для вивчення дисципліни «Муніципальне управління економічним та соціальним розвитком територій».....	81
8. Короткий термінологічний словник.....	85

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Необхідність динамізації розвитку місцевого самоврядування в Україні зумовлює імплементацію в його управлінську діяльність ринково орієнтованих функцій та спеціальних інструментів, напрацьованих світовою практикою управління розвитком муніципальних утворень.

З огляду на це, при підготовці управлінських кадрів особлива роль відводиться вивченню дисципліни «Муніципальне управління економічним та соціальним розвитком територій», метою якої є оволодіння вмінням реалізовувати спеціальний інструментарій муніципального управління в управлінні розвитком базових територіальних спільнот на основі застосування теоретичних засад та зарубіжного досвіду муніципального управління.

Дисципліна «Муніципальне управління економічним та соціальним розвитком територій» передбачає вивчення теоретико-методичних та нормативно-правових основ муніципального управління як механізму ефективного управління розвитком муніципальних утворень; використання системного підходу до розгляду структури муніципального управління; вивчення елементів мережі спеціального інструментарію муніципального управління (стратегічного управління, фінансового менеджменту, маркетингу, проектного менеджменту, логістики, менеджменту ризиків, антикризового управління, інформаційних технологій, кадрового менеджменту); дослідження характеру та особливостей горизонтальних і вертикальних зовнішніх взаємодій органів місцевого самоврядування; вивчення механізму управління галузево-функціональними комплексами на території територіальної громади; дослідження досвіду муніципального управління в зарубіжних країнах.

Вивчення дисципліни «Муніципальне управління економічним та соціальним розвитком територій» забезпечує формування в майбутніх управлінців умінь та навичок прийняття ефективних управлінських рішень в сфері управління розвитком муніципальних утворень; застосування певного набору важелів спеціального інструментарію муніципального управління, відповідно до кон'юнктури внутрішнього й зовнішнього середовища, якісних та кількісних особливостей муніципального управління.

У результаті вивчення дисципліни «Муніципальне управління економічним та соціальним розвитком територій» аспіранти повинні:

— **знати:** теоретико-методологічні засади муніципального управління як механізму ефективного управління розвитком громади; систему нормативно-правового забезпечення управлінської діяльності місцевого самоврядування в Україні та її проблеми; особливості реалізації важелів інструментарію муніципального управління; характер вертикальних та горизонтальних зовнішніх взаємодій органів місцевого самоврядування; принципи сучасного управління галузево-функціональними комплексами громади; загальні засади організації та здійснення муніципального управління в зарубіжних країнах.

— **вміти:** на основі використання загальнонаукових та спеціальних методів розчленовувати систему громади на окремі підсистеми з метою виявлення проблем та пошуку шляхів підвищення ефективності їх функціонування; роз-

робляти набір конкретних інструментів управління розвитком громад з урахуванням їх територіально-функціональних особливостей, ситуативних характеристик внутрішнього й зовнішнього середовища; будувати логічно-структурні схеми взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державного управління, фінансово-кредитними установами та підприємницьким сектором, шукати слабкі ланки цієї взаємодії й розробляти пропозиції з її удосконалення; проводити обґрунтування вибору певних механізмів управління муніципальними галузево-функціональними комплексами; адаптувати прогресивний зарубіжний досвід муніципального управління в практику управлінської діяльності органів місцевого самоврядування України.

Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:

— Здатність брати участь в процесі формування публічної політики на регіональному та місцевому рівнях, застосовувати технології стратегування в регіональному та муніципальному управлінні.

— Спроможність аналізувати, оцінювати та порівнювати різноманітні методи емпіричного дослідження проблем об'єктів публічного управління та використовувати отримані результати і висновки для наукового дослідження.

Результати навчання:

У результаті вивчення дисципліни «Муніципальне управління економічним та соціальним розвитком територій» аспіранти повинні досягнути такі програмні результати навчання:

— Аналізувати, оцінювати та порівнювати різноманітні моделі та практики національної економіки та системи управління нею.

— Формувати системні підходи до дослідження проблематики функціонування організації різних сфер суспільного життя та публічного управління ними.

Підсумкова форма контролю вивчення дисципліни «Муніципальне управління економічним та соціальним розвитком територій» — екзамен.

2. ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКЛАДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Метою викладання дисципліни «Муніципальне управління економічним та соціальним розвитком територій» є вивчення теоретичних засад муніципального управління; засвоєння механізмів практичної реалізації елементів інструментарію муніципального управління; оволодіння принципами формування ефективних вертикальних та горизонтальних взаємодій органів місцевого самоврядування; опанування сучасними методами управління муніципальними галузево-функціональними комплексами; вивчення особливостей муніципального управління в зарубіжних країнах для адаптивного використання його в практичній роботі органів місцевого самоврядування в Україні.

Змістове наповнення окремих тем представлено в програмі з дисципліни «Муніципальне управління економічним та соціальним розвитком територій».

ПРОГРАМА З ДИСЦИПЛІНИ «МУНІЦИПАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ»

Тема 1: “Сутність та законодавча база муніципального управління”.

Поняття муніципального управління. Місцеве самоврядування. Теорії місцевого самоврядування. Громада.

Співвідношення термінів “муніципальний”, “місцевий”, “комунальний”. Базові поняття муніципального управління: муніципалітет, місцеве співтовариство (спільнота), питання місцевого значення, муніципальне господарство, муніципальна власність, муніципальна служба.

Європейська Хартія місцевого самоврядування. Система законодавчої бази муніципального управління в Україні. Конституція України та Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” як засадничі нормативно-правові акти в сфері муніципального управління. Нормативне регулювання бюджетних і податкових прав місцевого самоврядування. Законодавча база управління комунальною власністю. Проблеми розвитку та удосконалення законодавчої бази муніципального управління в Україні.

Тема 2: “Побудова системи муніципального управління”.

Види підсистем муніципального управління. Організаційна підсистема муніципального управління. Суб’єкти муніципального управління. Об’єкти муніципального управління. Внутрішнє й зовнішнє середовище муніципального управління. Функціональна підсистема муніципального управління. Інструментальна підсистема муніципального управління. Міжмуніципальне співробітництво.

Тема 3: «Інструментарій муніципального управління».

Стратегія як основа управління розвитком громади. Управління фінансовими ресурсами громади. Маркетинг для інформаційного забезпечення управління громадами. Проектний менеджмент як складова муніципального управління. Логістика для управління ресурсопотоками. Завдання кадрового мене-

джменту для успішного управління громадами. Інформаційні технології в муніципальному управлінні. Завдання й заходи з управління ризиками. Антикризове управління громадами. Ситуаційне муніципальне управління.

Тема 4: “Вертикальні взаємодії органів муніципального управління”.

Взаємодії з регіональними органами державного управління. Інструменти збалансування інтересів органів місцевого самоврядування та органів державної виконавчої влади. Цільові регіональні програми: цілі, переваги та види. Міжбюджетні відносини. Принципи міжбюджетних відносин. Бюджетування регіональних бюджетів. Взаємодії з органами державної казначейської служби та фіскальної служби. Казначейське виконання місцевого бюджету.

Тема 5: “Розвиток підприємництва в системі муніципального управління”.

Роль підприємницького сектору в розвитку громади. Взаємодія органів місцевого самоврядування з суб'єктами великого та середнього бізнесу. Механізм залучення підприємницьких структур до реалізації муніципальних програм. Малий бізнес в громаді. Проблеми розвитку малого бізнесу та шляхи їх вирішення. Форми підтримки малого бізнесу на муніципальному рівні.

Тема 6: “Управління галузево-функціональними комплексами на території громади”.

Управління системою охорони здоров'я в громаді. Медичне страхування. Бюджетування муніципальної системи охорони здоров'я. Взаємодія з установами охорони здоров'я. Соціальний захист як об'єкт муніципального управління. Принципи соціальної роботи в громаді. Взаємодія з установами соціального захисту. Управління освітою в громаді. Взаємодія з освітніми установами. Фінансування муніципальних закладів освіти. Управління муніципальним пасажирським транспортом. Планування розвитку громадського транспорту: світовий та вітчизняний досвід. Взаємодія з муніципальними транспортними організаціями. Управління житлово-комунальним господарством. Впровадження нових механізмів господарювання в муніципальний житлово-комунальний сектор. Регулювання тарифів на житлово-комунальні послуги. Розроблення стратегії розвитку житлово-комунального господарства. Реалізація житлово-комунальних проектів. Взаємодія з правоохоронними органами. Муніципальні форми охорони правопорядку.

Тема 7: “Організація муніципального управління в зарубіжних країнах”.

Загальна характеристика муніципального управління в зарубіжних країнах. Моделі взаємодії органів центральної влади та місцевого управління в зарубіжних країнах. Особливості організації місцевого управління в окремих зарубіжних країнах та можливості адаптації їх досвіду в Україні. Організація муніципального управління в США. Організація муніципального управління в Німеччині. Організація муніципального управління в Франції. Організація муні-

ципального управління в країнах Скандинавії. Організація муніципального управління в Польщі. Загальна характеристика фінансової системи місцевих органів управління в зарубіжних країнах.

Тема 8: “Реалізація функцій органів муніципального управління в управлінні соціально-економічним розвитком територій в зарубіжних країнах”.

Організація надання послуг в зарубіжних країнах: основні моделі. Система соціального захисту населення в зарубіжних країнах. Особливості управління муніципальною власністю в окремих зарубіжних країнах. Підтримка підприємництва в системі муніципального управління зарубіжних країн. Особливості стратегічного планування в муніципальному управлінні зарубіжних країн.

Тематичний план лекцій, практичних занять з дисципліни «Муніципальне управління економічним та соціальним розвитком територій» для аспірантів денної форм навчання подано в табличній формі.

(денна форма навчання)

	Кількість годин			
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи
Тема 1. Сутність та законодавча база муніципального управління.	2	2	10	Тестування
Тема 2. Побудова системи муніципального управління.	2	2	10	Тестування
Тема 3. Інструментарій муніципального управління.	4	4	10	Тестування
Тема 4. Вертикальні взаємодії органів муніципального управління.	4	4	10	Тестування
Тема 5. Розвиток підприємництва в системі муніципального управління.	4	4	10	Тестування
Тема 6. Управління галузевими функціональними комплексами на території громади.	4	4	10	Тестування
Тема 7. Організація муніципального управління в зарубіжних країнах.	2	2	10	Тестування
Тема 8. Реалізація функцій органів муніципального управління в управлінні соціально-економічним розвитком територій в зарубіжних країнах.	2	2	10	Тестування
Разом	20	20	80	Екзамен

3. КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ «МУНІЦИПАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ»

Тема 1: «Сутність та законодавча база муніципального управління»

1. Місцеве самоврядування як демократична форма управління розвитком територій. Основні теорії місцевого самоврядування.
2. Сутність та базові поняття муніципального управління
3. Нормативно-правова база муніципального управління та проблеми її удосконалення.

У територіальній структурі кожної держави можна виділити три рівні: національний, регіональний та первинний. Первинний рівень називають муніципальним. На муніципальному рівні формуються найменші адміністративно-територіальні одиниці країни, що в світовій практиці отримали назву муніципальних утворень.

Муніципальне утворення — це первинна адміністративно-територіальна одиниця держави, в рамках якої здійснюється місцеве самоврядування, представлене територіальною громадою та виборними органами й забезпечене, певним чином, фінансово-матеріальною основою. В кожній країні муніципальні утворення мають свою назву: в США — муніципалітет, таун, тауншин; в Польщі — гміна; в Швеції та Франції — комуна; в Німеччині — община. В Україні термін „муніципальне утворення” не використовується. Проте, використовуючи зарубіжний досвід, до муніципальних утворень в нашій країні можна віднести базові адміністративно-територіальні одиниці: село чи їх об’єднання, селище та місто. В процесі адміністративно-територіальної реформи в Україні сформувалися територіальні громади, однак їх формування потребує закріплення в Конституції України.

Не можна ототожнювати поняття населений пункт (поселення) та муніципальне утворення, оскільки до складу територіальної громади як первинної адміністративно-територіальної одиниці може входити декілька населених пунктів. Так, в Україні декілька сіл можуть формувати одну сільську територіальну громаду, що традиційно перебрала на себе назву представницького органу місцевого самоврядування села — сільська рада. Усі поселення поділяються на міські (місто, селище) та сільські (село, хутір).

Однією з основних характеристик територіальної громади є її життєздатність. *Життєздатне муніципальне утворення* — це свідомо сформована, економічно, соціально й політично активна людська спільнота, максимально самодостатня у своєму існуванні й розвитку з погляду забезпечення фінансовими та економічними ресурсами.

Розвиток територіальної громади відбувається в двох взаємопов’язаних напрямках: соціальному та економічному, що визначає виокремлення соціального розвитку територіальної громади та економічного розвитку територіальної громади. *Соціальний розвиток територіальної громади* — це

процес підвищення соціального добробуту населення територіальної громади на основі забезпечення соціальних стандартів життя, гарантованих державою. *Економічний розвиток територіальної громади* — це процес зміни, зростання та покращення кількісних та якісних характеристик муніципальної економічної підсистеми шляхом раціоналізації використання виробничих, природних, трудових, фінансово-інвестиційних ресурсів на основі підприємництва та рівноправного поєднання різних форм власності для задоволення потреб населення територіальної громади.

Для того, щоб розвиток територіальної громади набув цілеспрямованого, передбачуваного характеру, був ефективним з дотриманням критерію оптимального використання ресурсів, ним потрібно управляти. Управління розвитком територіальної громади здійснюється через інститут місцевого самоврядування.

Місцеве самоврядування — це така система організації влади на місцях, за якої місцеві громади мають реальну можливість через різні форми самостійно, незалежно від держави розв'язувати проблеми, що стосуються організації їх життя. Основу місцевого самоврядування складає територіальна громада, що є його первинним суб'єктом. Місцеве самоврядування — складне соціально-політичне явище. Виділяють три основні *теорії місцевого самоврядування*, які намагаються дати відповідь на питання про характер влади, яку територіальна громада здійснює самостійно і безпосередньо або через органи місцевого самоврядування, а саме: 1) державницьку теорію; 2) громадівську теорію; 3) теорію муніципального дуалізму.

Місцеве самоврядування реалізується через муніципальне управління, що здійснюється на основі управлінської діяльності органів місцевого самоврядування, спрямованої на забезпечення економічного й соціального розвитку муніципальних утворень. *Муніципальне управління* — це діяльність органів місцевого самоврядування, спрямована на задоволення інтересів територіальної спільноти, яка здійснюється у визначених законодавством формах через муніципальне господарство.

Існує два концептуальні підходи до управління розвитком муніципальних утворень:

1) *підхід, який базується на адміністративно-управлінській реалізації владних повноважень та нормативно-правових актів*. Такий підхід був характерним для системи Рад народних депутатів, яка існувала в СРСР, та відповідає державницькій теорії місцевого самоврядування. Його елементи продовжують домінувати в країнах пострадянського простору;

2) *підхід, який ґрунтується на концепції муніципального управління*. Такий підхід характерний для країн Західної Європи та США. Він дозволяє розглянути управління розвитком територіальних спільнот низового рівня не як адміністративно створених територіальних одиниць, а як муніципальних утворень, що є суб'єктами економічних, соціальних і політичних відносин. Метою управління їх розвитком має стати забезпечення інвестиційної привабливості через використання факторів, що визначають конкурентні переваги території, зумовлюють її конкурентноздатність у порівнянні з іншими

муниципальними утвореннями. Муниципальне утворення як суб'єкт, що володіє певними ресурсами, в процесі реалізації своєї місії, яка полягає у наданні комплексу послуг територіальній громаді та забезпеченні стандартів життя населення, має використовувати їх ефективно. В більшості випадків для здійснення функцій управління муниципальними утвореннями при такому підході залучаються професійні менеджери.

Можна дати декілька визначень муниципального управління, які виражають його зміст:

- *муниципальний менеджмент* — засіб муниципального управління;
- *муниципальний менеджмент* — напрям наукових досліджень, що формує теоретичні засади та практичні пропозиції щодо ефективного управління розвитком муниципальних утворень;
- *муниципальний менеджмент* — система спеціальних важелів та інструментів забезпечення економічного й соціального розвитку муниципальних утворень;
- *муниципальний менеджмент* — механізм ефективного реалізації місцевого самоврядування.

В Україні замість поняття „муниципальний” частіше вживається термін „комунальний” (комунальне господарство, комунальна власність), що відповідає французькій моделі місцевого самоврядування, елементи якої використані при побудові системи управління розвитком первинних адміністративно-територіальних утворень в нашій країні.

Нормативно-правовою базою організації місцевого самоврядування, а відповідно й муниципального управління, є система законодавчих актів.

Основою здійснення муниципального управління в країнах Європи є Європейська Хартія місцевого самоврядування, яку в 1997 році ратифікувала Україна. *Європейська Хартія місцевого самоврядування (ЄХМС)* — одне з головних джерел муниципального права європейських держав, що встановлює шляхи розвитку місцевого самоврядування в сучасній Європі. В її основу покладено принцип субсидіарності, за яким питання, які можна вирішувати на низових рівнях управління немає сенсу передавати наверх.

В Україні підґрунтя правового забезпечення муниципального управління складає Конституція України, Закони України „Про місцеве самоврядування в Україні”, „Про столицю України — місто-герой Київ”, „Про службу в органах місцевого самоврядування”. Нормативне регулювання бюджетних і податкових прав місцевого самоврядування здійснюється Бюджетним кодексом України, Податковим кодексом України. Законодавчу базу управління комунальною власністю становлять Конституція України, Земельний кодекс України, Закони України „Про місцеве самоврядування в Україні”, „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”. Ознайомитися із законодавчими актами в сфері муниципального управління можна на Інтернет-сайті Верховної Ради України: www.rada.gov.ua.

Тема 2: «Побудова системи муніципального управління».

1. Система муніципального управління та загальна характеристика її елементів.
2. Організаційна підсистема муніципального управління.
3. Функціональна підсистема муніципального управління.
4. Інструментальна підсистема муніципального управління.

Муніципальне управління є складною багатовекторною системою. Система муніципального управління — це сукупність елементів (підсистем) та взаємозв'язків між ними і зовнішнім середовищем в процесі досягнення цілей муніципального управління.

Система муніципального управління є інтегрованим сполученням таких елементів:

1) *організаційної підсистеми*, яку утворюють об'єкти і суб'єкти муніципального управління та багатофакторні двосторонні зв'язки, що формуються між ними;

2) *функціональної підсистеми*, що є сукупністю функцій муніципального управління як важелів реалізації управлінського впливу, які є елементами процесу управління, з'єднаними в єдине ціле алгоритмом прийняття управлінських рішень;

3) *інструментальної підсистеми*, що є структуризованим комплексом спеціальних економічних інструментів, які адаптуються для виконання певних функцій і завдань, відповідно до соціально-економічних характеристик територіальної громади.

Основним суб'єктом муніципального управління є органи місцевого самоврядування. В Україні систему органів місцевого самоврядування на рівні сіл, селищ, міст складають такі невід'ємні ланки єдиного цілого: а) *представницька ланка* (сільська, селищна та міська рада); б) *виконавча ланка* (виконавчі органи місцевого самоврядування (виконавчий комітет, управління, відділи, департаменти та інші виконавчі підрозділи) на чолі з, відповідно, сільським, селищним та міським головою). Окрім того, до органів місцевого самоврядування в містах з районним поділом відносять районні у місті ради та їх виконавчі органи. Певні повноваження місцевого самоврядування виконують і органи самоорганізації населення (вуличні, будинкові, квартальні комітети). У містах Києві та Севастополі, які мають спеціальний статус, до органів муніципального управління відносять міські державні адміністрації, які є органами державної виконавчої влади.

Об'єктом муніципального управління є підсистеми територіальної громади. Виділяють внутрішнє середовище, мікросередовище та зовнішнє середовище муніципального управління. Об'єкти муніципального управління формують внутрішнє середовище муніципального управління, яке разом з мікросередовищем (об'єктами немуніципальної власності, що знаходяться на території територіальної громади і регулюються органами місцевого самоврядування, населенням територіальної громади) становлять сферу, що

перебуває в зоні безпосереднього впливу органів місцевого самоврядування). 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 із зовнішнім середовищем інформаційними, фінансовими та матеріальними потоками.

Необхідно розрізнити поняття: загальні функції органів місцевого самоврядування, повноваження органів місцевого самоврядування та функції муніципального управління. У найбільш узагальненому вигляді за характером та змістом управлінської діяльності можна виокремити такі функції органів місцевого самоврядування в сфері економічного й соціального розвитку муніципальних утворень: політичні, виробничо-економічні, соціальні, еколого-територіальні, захисні, комунально-побутові, фінансово-економічні. Безпосередня реалізація функцій місцевого самоврядування відбувається через виконання конкретних повноважень, які надаються органам місцевого самоврядування законодавством та становлять в сукупності компетенцію цих органів. Вихідним правовим документом, що окреслює систему повноважень органів місцевого самоврядування є Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”.

Нові соціально-економічні та політичні реалії, зміни, які відбуваються в об'єкті управління, об'єктивна вимога адаптації первинного рівня місцевого самоврядування до зарубіжних стандартів вимагають імплементації в діяльність органів місцевого самоврядування *функцій муніципального управління*, що є елементами процесу управління, з'єднаними в єдине ціле алгоритмом прийняття управлінських рішень. Функції муніципального управління формують його функціональну підсистему.

Як і будь-який інший вид менеджменту, муніципальний менеджмент реалізується за допомогою інструментів, які в сукупності становлять спеціальний економічний інструментарій і формують його інструментальну підсистему. *Спеціальний економічний інструментарій муніципального управління* є комплексною системою взаємопов'язаних та взаємозалежних інструментів, застосування яких спрямоване на ефективне досягнення стратегії розвитку муніципальних утворень (табл. 1). Кожен з інструментів спеціального економічного інструментарію муніципального управління реалізується за допомогою комплексу управлінських технологій.

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

Таблиця 1

Елементи спеціального економічного інструментарію муніципального управління

Елемент інструментарію	Зміст елементу	Значення та перспективи впровадження елементу для забезпечення економічного й соціального розвитку територій низового рівня
Стратегічне планування	Формування цілісної системи визначення стратегії розвитку територіальної громади на основі окреслення довгострокових пріоритетів і конкретних заходів з їх реалізації	Забезпечення програмованості та визначеності розвитку територіальної громади на основі максимальної реалізації конкурентних переваг
Муніципальний фінансовий менеджмент	Управління муніципальними фінансовими ресурсами та фінансовими відносинами, які виникають в процесі їх руху	Створення системи прозорості руху фінансових потоків між суб'єктами муніципальних відносин та збалансування дотаційних і прибуткових сфер муніципального господарства
Муніципальна логістика	Управління рухом матеріальних, фінансових та інформаційних потоків у муніципальному утворенні	Усунення бар'єрів в процесі руху ресурсопотоків за оптимальними траєкторіями
Муніципальний (локальний) маркетинг	Комплексна система одержання інформації про стан певних підсистем територіальної громади, забезпечення її просування в умовах жорсткої конкуренції на основі реалізації конкурентних переваг	Орієнтація 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 територіальної громади
Проектний менеджмент	Забезпечення комплексного розвитку територіальної громади як складної системи проектів з конкретними цілями, ресурсами і часовими рамками	Узгодження інтересів органів місцевого самоврядування, кредитних установ, підприємницьких структур та громадських організацій в процесі вибору та реалізації муніципальних проектів на основі взаємовигідного співробітництва, економічної доцільності та соціальної ефективності
Кадровий менеджмент	Формування адекватної системи управління кадровим забезпеченням органів місцевого самоврядування на основі врахування пріоритетності людського фактору в процесі реалізації цілей розвитку територіальної громади	Залучення професійних муніципальних менеджерів у процес забезпечення економічного й соціального розвитку територіальної громади, постійне зростання кваліфікації кадрового персоналу органів місцевого самоврядування

Інформаційні технології	Використання сучасних інформаційних розробок на основі формування локальних комп'ютерних мереж з їх подальшою інтеграцією в глобальне інформаційне середовище	Інформатизація та автоматизація процесу управління розвитком територіальної громади на основі формування моделі „електронного муніципалітету”
Ризик-менеджмент	Зменшення чи усунення впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків розвитку територіальної громади в умовах невизначеності	Забезпечення стабільності розвитку територіальної громади та його підсистем, зменшення можливих втрат муніципальних ресурсів
Антикризове управління	Згладжування циклічних коливань розвитку муніципальної системи з метою попередження кризових ситуацій	Усунення потенційних чинників виникнення криз, забезпечення зростання привабливості територіальної громади

Тема 3: «Інструментарій муніципального управління»

1. *Стратегічне управління в муніципальному управлінні.*
2. *Фінансовий менеджмент як управління фінансовими ресурсами територіальної громади.*
3. *Використання маркетингових інструментів в муніципальному управлінні*
4. *Проектний менеджмент в муніципальному управлінні.*
5. *Управління муніципальними логістичними системами.*
6. *Менеджмент ризиків та антикризове управління в муніципальному управлінні.*
7. *Інформаційні технології в муніципальному управлінні.*
8. *Ситуаційне муніципальне управління.*
9. *Кадровий менеджмент в муніципальному управлінні.*

Стратегічне управління в муніципальному управлінні. Стратегічне управління – це один з системоутворюючих інструментів муніципального управління, який дозволяє забезпечувати ефективний розвиток територіальної громади в напрямку досягнення обґрунтованих цілей та завдань в умовах змінюваного зовнішнього і внутрішнього середовища на основі раціонального використання конкурентних переваг та всіх складових його соціально-економічного потенціалу.

Стратегічне управління в муніципальному управлінні – це сукупність технологій, підходів, принципів процесу управління муніципальним утворенням в умовах нестабільності і невизначеності зовнішнього середовища.

Процес стратегічного управління спрямований на досягнення цілей розвитку муніципальних утворень і передбачає здійснення комплексу управлінських операцій та застосування спеціального організаційно-економічного інструментарію. Новий стан територіальної громади, як основний об'єкт стратегічного управління, досягається через системне застосування спеціальних інструментів стратегічного управління відповідно до розробленого

алгоритму. Алгоритм стратегічного управління розвитком територіальної громади складається з взаємопов'язаних етапів (рис. 1).

Центральною технологією стратегічного управління є *стратегічне*



планування на відміну від традиційного — це планування, яке орієнтується на активні дії, будучи довготерміновим, стосується сукупності проблем і активізує увагу на оптимальному задоволенні потреб місцевого співтовариства, сприяючи досягненню громадської злагоди. Стратегічне планування підвищує конкурентоздатність територіальної громади. Наявність розробленого стратегічного плану є чинником залучення інвесторів.

Стратегічне планування в системі муніципального управління виконує, в першу чергу, аналітично-прогностичну функцію. Окрім того, воно реалізує й пізнавально-виховну функцію, спрямовану на формування в суб'єктів місцевих відносин нових уподобань та пріоритетів.

В муніципальному управлінні використовують різноманітні алгоритми стратегічного планування:

1) *алгоритм Бейлі* (США), який охоплює 6 етапів: визначення цілей розвитку територіальної громади; опис і прогноз тенденцій та чинників, що впливають на функціонування територіальної громади; оцінка внутрішніх активів територіальної громади; адаптація структури органів місцевого самоврядування до плану; реалізація плану; оцінка впливу плану на соціально-економічні процеси та внесення в нього коректив;

2) *багатоступеневе планування* (використовується Агентством муніципального розвитку США) включає такі етапи: проведення інвентаризації

ресурсів і аналіз тенденцій; прогноз того, що відбуватиметься за певних умов (метод сценаріїв та побудови імітаційних моделей); визначення цілей і завдань; співставлення та оцінка альтернативних планів з врахуванням низки показників; вибір найбільш прийняттого варіанту; підготовка детальних планів для різних складових загальних планів, потужностей місцевої інфраструктури та програм; реалізація планів; постійна оцінка всього процесу в цілому;

3) *модель Мейерсона* передбачає: виявлення найбільш актуальних проблем громади в процесі опитування жителів; аналіз матеріалів, одержаних від місцевих консультативних груп; визначення загальних цілей економічного розвитку; збір даних для аналізу з метою загальної оцінки наявних ресурсів; корекцію цілей після отримання більш точних даних; підготовку альтернативних планів розвитку; оцінку кожного запропонованого плану з точки зору ефективності його здійснення; прийняття кінцевого плану розвитку територіальної громади; виконання плану; спостереження за результатами виконання плану та їх оцінка; аналіз результатів та їх порівняння з цілями, що ставляться в плані;

4) *метрополітенське планування Хейвуда* (Канада) охоплює етапи: громадська і професійна дискусія про цілі розвитку територіальної громади; професійний аналіз цілей і можливостей; вироблення громадських і політичних методів оцінки цілей; вибір цілей і можливостей; прийняття обраної політики; спільне (політиками і спеціалістами з планування) приведення плану до виконання. Цей алгоритм ілюструє триєдність діалогу в процесі стратегічного планування розвитку територіальної громади між політиками, населенням та фахівцями-професіоналами.

Алгоритми стратегічного планування розвитку територіальної громади подібні між собою і в цілому відображають етапи процесу прийняття управлінського рішення.

Стратегічний план розвитку територіальної громади — це своєрідна його конституція, на основі якої виробляються цільові програми. В рамках цього кроку повинен використовуватися відповідний стратегічний інструментарій. Стратегічний план може розроблятися, як в цілому для територіальної громади, так і для окремих муніципальних функціонально-галузових сфер та комунальних підприємств.

З метою розробки стратегічного плану розвитку територіальної громади і організації робіт з його виконання може бути створена організаційна самостійна структура (наприклад, Агентство соціально-економічного розвитку територіальної громади), яка узгоджуватиме інтереси різних сторін стратегічного планування.

Фінансовий менеджмент як управління фінансовими ресурсами територіальної громади. Муніципальний фінансовий менеджмент — це управління муніципальними фінансовими потоками і фінансовими відносинами, що виникають в процесі руху фінансових ресурсів між органами місцевого самоврядування, органами державної виконавчої влади і суб'єктами господарювання.

Суб'єктами муніципального фінансового менеджменту в Україні є фінансові управління (відділи) органів місцевого самоврядування та місцеві відділення державного казначейства.

Муніципальний фінансовий менеджмент покликаний вирішувати такі завдання: оцінка ефективності витрачання коштів місцевих бюджетів; обґрунтування структури місцевих бюджетів; розрахунок фінансових показників та їх оприлюднення з метою підвищення інвестиційної привабливості територіальної громади; збалансування місцевих бюджетів для покриття необхідних і обґрунтованих витрат; отримання постійної, об'єктивної та оперативної інформації про грошові потоки в муніципальному утворенні; мотивація органів місцевого самоврядування та їх підрозділів до ефективного використання фінансових засобів; оцінка кредитоспроможності, фінансової стійкості, платоспроможності, ймовірності банкрутства комерційних підприємств різних форм власності.

Рушійною ланкою муніципального фінансового менеджменту є муніципальний фінансовий механізм — система фінансових методів, фінансових інструментів (важелів) та їх нормативно-правового, організаційного та інформаційного забезпечення. Об'єктом муніципального фінансового менеджменту є місцеві фінанси — сукупність грошових засобів, що формуються і використовуються для вирішення питань місцевого значення. Вони включають: 1) кошти місцевих бюджетів; 2) муніципальні і державні цінні папери, що належать органам місцевого самоврядування; 3) кошти муніципальних підприємств; 4) залучені кошти (кошти міжнародних фондів, кредитні ресурси).

У даний час в Україні на муніципальному рівні ще не повністю сформований ефективний механізм управління доходами і витратами, як місцевого бюджету зокрема, так і муніципальних утворень взагалі. Вирішити цю проблему дозволяє бюджетування. *Бюджетування* — це створення технологій планування обліку і контролю грошових потоків та фінансових результатів в муніципальному утворенні. Це комплекс, який включає в себе: місцевий бюджет як фінансовий план за обраними позиціями; фінансову звітність як результат виконання бюджету; послідовний ланцюг управлінських дій, спрямований на інтеграцію муніципальних підсистем в єдиний комплекс бюджетного управління.

Бюджетування в муніципальному утворенні спрямовується на розв'язання таких важливих для його функціонування проблем:

- виокремлення центрів фінансової відповідальності з метою деталізації бюджетного процесу, коли кожен центр фінансової відповідальності відповідає за свою частку затрат і доходів в загальному обсязі місцевого бюджету у відповідності з визначеними коефіцієнтами. Для територіальної громади центрами фінансової відповідальності є: житлово-комунальне господарство, комунальні ринки, заклади освіти, установи охорони здоров'я, комунальні заклади культури і відпочинку, комунальний транспорт та інші об'єкти комунальної власності;

- встановлення ефективного контролю за грошовими потоками в муніципальному утворенні;
- формування оперативного обліку. За кордоном найбільш прогресивні муніципальні утворення складають баланс місцевого бюджету щотижнево;
- впровадження інформаційних технологій в оперативний контроль за фінансами та в сферу фінансової аналітики. В результаті муніципальне утворення отримує фінансову прозорість;
- узгодження роботи економічних і фінансових підрозділів органів місцевого самоврядування.

Відпрацьований певний алгоритм муніципального бюджетування. Він полягає у використанні цієї технології для генерації і реалізації напрямків диверсифікації доходних джерел органів місцевого самоврядування, побудови муніципальної фінансової структури та проявляється на практиці як механізм балансування муніципального бюджету; дозволяє найбільш ефективно управляти наявними фінансовими ресурсами і досягати цілей, що визначені на плановий період.

Серед технологій муніципального фінансового менеджменту вирізняється за своєю поширеністю муніципальна позика. *Муніципальна позика* — це сукупність економічних відносин між органами місцевого самоврядування, з одного боку, та фізичними і юридичними особами — з другого, за яких місцеве самоврядування виступає в якості позичальника, випускаючи в обіг облігації місцевої позики. Муніципальна позика, як правило застосовується для реалізації інвестиційних проектів у муніципальному утворенні.

Інструментами муніципального фінансового менеджменту є бюджетний і фінансовий аналіз. Бюджетний аналіз є необхідним для оцінки діючої системи формування бюджету, його доходної і видаткової частин, визначення рівня і причин дефіцитності бюджету, шляхів збільшення доходної частини бюджету та зниження фінансових витрат території, можливостей виділення засобів на перспективний розвиток території. Фінансовий аналіз використовується з метою проведення фінансового моніторингу стійкості фінансового стану підприємств на території територіальної громади, що є необхідною умовою стабільних податкових надходжень в місцевий бюджет, гарантії зайнятості населення. Фінансовий аналіз дозволяє оцінити кредитоспроможність підприємства, його поточну і перспективну фінансову стійкість, ліквідність і ефективність діяльності.

Використання маркетингових інструментів в муніципальному управлінні. В муніципальному управлінні маркетинг — це інструмент навігації руху і функціонування територіальної громади. Муніципальним менеджерам необхідні знання в сфері маркетингу для вирішення наступних завдань: 1) розроблення маркетингової програми для муніципальних ресурсів території як частини стратегічного плану розвитку територіальної громади; 2) аналізу маркетингової програми муніципальних бізнес-проектів, що підтримуються органами місцевого самоврядування; 3) використання муніципальної маркетингової інфраструктури для розвитку муніципальної економіки.

У центрі маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування знаходиться населення територіальної громади, на підвищення якості життя якого спрямовані маркетингові зусилля. Для досягнення цієї цілі слід охопити чотири елементи: продукт (результат діяльності органів місцевого самоврядування); ціну на цей продукт; методи стимулювання його купівлі; канали збуту. Всі ці елементи складають комплекс маркетингу (маркетинг-мікс чи 4 „Р”). Для розробки комплексу маркетингу в органах місцевого самоврядування можуть взаємодіяти чотири взаємопов’язані системи: 1) маркетингової інформації; 2) планування; 3) організації; 4) маркетингового контролінгу.

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

Однією з основних технологій муніципального маркетингу є технологія моніторингу соціально-економічного стану та інвестиційної привабливості територіальної громади, яка включає оцінку низки показників, які об’єднують наступні групи: показники стану ринку праці, показники інституційно-фінансового середовища та інвестиційного клімату, показники рівня життя населення, показники економічного потенціалу територіальної громади та його використання, показники соціального становища, показники економічної політики органів місцевого самоврядування.

Одним із завдань муніципального маркетингу є проведення ресурсного аналізу територіальної громади. Ресурсний аналіз дозволяє вирішити багато проблем стратегічного муніципального управління і гарантувати реальність та досяжність цілей розвитку територіальної громади. Результатом проведення ресурсного аналізу повинен стати висновок про профіль даного територіальної громади і його порівняння з бажаним чи нормативним, а при доступності інформації — з іншими муніципальними утвореннями. Це необхідно зробити для уточнення поставлених цілей і більш ефективного перерозподілу ресурсів територіальної громади.

Однією з проблем, яку покликаний вирішити муніципальний маркетинг, є проблема муніципального ціноутворення. Ціна на муніципальні ресурси є інструментом конкурентної боротьби муніципальних утворень за інвестиції. Питання ціноутворення є важливим також при розробці і реалізації муніципальних проектів. На муніципальному рівні можуть використовуватися такі методи ціноутворення: метод врахування поточних витрат та прибутку; метод на основі цільового прибутку і врахування беззбитковості; метод на основі врахування еластичності попиту; ціннісний метод; метод встановлення ціни на основі цін конкурентів; тендерне ціноутворення (метод „запечатаного конверту”); встановлення тарифів на послуги.

Технології муніципального маркетингу спрямовуються на оцінку інвестиційної привабливості муніципальних утворень, що визначається їх конкурентними перевагами. Конкурентна перевага територіальної громади — це її привабливість для інвестицій, порівняно з іншими муніципальними

утвореннями-конкурентами. Конкурентна перевага чи конкурентний статус визначається як величина, що інтегрує конкурентоздатність і конкурентний потенціал територіальної громади. *Конкурентоздатність* відображає ефективність функціонування територіальної громади в короткотерміновому періоді. Конкурентоздатність територіальної громади характеризують наступні параметри: структура місцевої економіки за секторами; динаміка зростання економіки; структура споживачів, якість життя, купівельна спроможність; трудові ресурси та їх характеристика; рівень втручання в економіку з боку місцевої влади; ефективність промислового виробництва; ступінь соціально-економічної стабільності; рівень місцевого розвитку в порівнянні з соціально-економічним розвитком регіону і країни в цілому; наявність доступних земельних ділянок; наявність матеріальних стимулів; рівень розвитку інфраструктури бізнесу; якість функціонування житлово-комунального господарства; наявність транспорту, стан доріг; можливість отримання освіти; доступність джерел сировини та ринків; архітектурний вигляд і планування території; економіко-географічне положення.

Конкурентний потенціал (сила конкурентної позиції) — це здатність територіальної громади ефективно функціонувати в перспективі, що визначається чинниками, які можуть залучати та утримувати підприємство в муніципальній спільноті в майбутньому. Параметрами конкурентного потенціалу є: наявність стратегічного плану розвитку територіальної громади; індивідуальні плани розвитку і поточний стан справ місцевих підприємств; інтелектуальний потенціал територіальної громади; потенціал промислового розвитку; величина вхідного бар'єру в муніципальне утворення; потенціал ринку праці; прогнози розвитку ринку; підприємницький клімат.

Важливо не тільки один раз оцінити інвестиційну привабливість територіальної громади, але проводити моніторинг, відстежувати динаміку конкурентоздатності та конкурентного потенціалу, постійно працювати над підвищенням конкурентного статусу територіальної громади.

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

Елементами комплексу просування для органів місцевого самоврядування є:

1) пропаганда. Вона може реалізуватися через публікацію спеціальних статей в засобах масової інформації, інтерв'ю, проведення „гарячих” ліній керівниками органів місцевого самоврядування за посередництвом телефонного зв'язку, в тому числі в режимі прямої трансляції по місцевому радіо чи телебаченню;

2) стимулювання. Прикладами застосування цього інструменту є проведення конкурсу на кращий проект розвитку території територіальної громади, стимулятивне ціноутворення в процесі здачі в оренду комунальних нежитлових приміщень, використання пільгових коефіцієнтів при розрахунку місцевих податків і зборів;

3) реклама. Так, для розміщення соціальної реклами органи місцевого самоврядування можуть купувати рекламний простір в місцевих газетах, FM-

радіостанціях, кабельному телебаченні, а також ефективно використовувати інформаційний простір територіальної громади (зовнішні рекламні щити, стенди);

4) особистий продаж товарів і послуг (особисті зустрічі з підприємцями керівників органів місцевого самоврядування, телефонні гарячі лінії, звітні зустрічі з жителями територіальної громади).

Об'єктами просування є: проекти розвитку території територіальної громади; комунальна власність; позитивний імідж органів місцевого самоврядування в населення. Опосередковано об'єктом просування є продукти і послуги місцевих підприємств з метою підвищення їх фінансової стійкості та залучення до вирішення соціальних проблем території.

Проектний менеджмент в муніципальному управлінні. З точки зору програмно-цільового підходу розвиток територіальної громади може розглядатись як сукупність проектів з конкретними цілями, ресурсами та часовими рамками. Проект — це обмежена в часі цілеспрямована зміна окремої системи з встановленими вимогами до якості, результатів, можливим рамками витрачання засобів та ресурсів і специфічною організацією.

Муніципальний проект — це проект, що змінює окремі елементи чи всю муніципальну систему. Складність цієї системи відображається в розрізі різних проектів, що класифікуються за різними ознаками (тип проекту, вид проекту, масштаб проекту, клас проекту, тривалість проекту, складність проекту, джерела фінансування проекту, можливість повернення фінансових ресурсів, тиражність проекту).

Управління проектом (проектний менеджмент) — це мистецтво керівництва та координації людських і матеріальних ресурсів упродовж життєвого циклу проекту шляхом використання сучасних методів та технологій управління для досягнення визначених в проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартістю, часом і задоволеністю учасників проекту. Зміст робіт та набір інструментів управління відрізняється на різних фазах проекту (розроблення концепції проекту → розроблення проекту → реалізація проекту → завершення проекту). Предметна сфера управління муніципальними проектами складається з чотирьох елементів: управління якістю, змінами, контрактами та оперативне управління.

Учасниками муніципального проекту можуть бути замовники, забудовники (підрядники), банки, страхові компанії, консалтингові та інвестиційні компанії, органи місцевого самоврядування.

Основна проблема реалізації муніципального проекту — його ресурсна, зокрема фінансова, забезпеченість. Проектне фінансування — це форма діяльності інвестиційних інститутів, що є складною динамічною технологією кредитування. У порівнянні з традиційними формами кредитування (бланкові, вексельні, іпотечні) проектне фінансування має свої особливості. Базовим принципом проектного фінансування є переважання поточних доходів над поточними витратами в період реалізації проекту (позитивний бюджет проекту). Муніципальне проектування дозволяє узгодити інтереси підприємств, органів місцевого самоврядування і проектних установ. Це досягається, в

першу чергу, через аналіз інтересів учасників при проектному фінансуванні. При розробці проектів та при їх реалізації необхідно мотивувати учасників для вступу в проект. Найдієвішим є метод ресурсної мотивації, що базується на одночасному формуванні системи ресурсного забезпечення проекту і системи ресурсного забезпечення його учасників.

В процесі управління муніципальним проектом постає проблема упорядкування і скорочення тривалості такої фази життєвого циклу проекту як розроблення концепції. Її розв'язати дозволяє використання проектного тендеру — загальноприйнятої в цивілізованих країнах практики конкурсного розміщення муніципального проекту або бюджетного замовлення, що забезпечується засобами місцевого бюджету. Метою проведення тендеру є вибір найкращого варіанту розміщення муніципального проекту із декількох альтернатив за допомогою їх оцінки. Загальний алгоритм оцінки муніципальних проектів передбачає: розроблення цілей оцінки проектів; вироблення критеріїв оцінки проектів; оцінку важливості критеріїв; аналіз проектів з точки зору поставлених цілей; аналіз проектів за обраними критеріями; вибір проекту.

Серед критеріїв оцінки муніципальних проектів одним із найважливіших є критерій привабливості проекту для територіальної громади. Для визначення привабливості муніципального проекту необхідно розглянути і проаналізувати такі параметри: 1) результати проекту для територіальної громади: економічні, соціальні, інтегральні, додаткові ефекти від реалізації проекту; 2) особливості процесу здійснення проекту в муніципальному утворенні: часові критерії, невизначеність і ризиковість проекту, фінансові аспекти, юридичні аспекти; 3) передумови (вихідна точка) проекту: існуюча команда учасників проекту; характеристика задіяного підприємства (підприємств); маркетингова характеристика ринку, галузі або продукції, що пропонується.

Найбільш поширеними в муніципальному утворенні є інвестиційні проекти, що вимагає застосування особливого підходу до їх оцінки. Одним із основних критеріїв оцінки інвестиційного проекту є його ефективність. Ефективність інвестиційного проекту в муніципальному утворенні характеризується системою економічних показників, що відображають співвідношення пов'язаних з проектом затрат і результатів, дозволяють судити про економічну привабливість проекту для інвестора, про економічні переваги одних проектів над іншими. За методом співставлення різночасових грошових витрат результатів показники діляться на статичні (за ними грошові потоки, що виникають в різні моменти часу оцінюються як рівноцінні) та динамічні (грошові потоки, викликані реалізацією проекту, зводяться до єдиного моменту часу шляхом їх дисконтування, що забезпечує співставлення різночасових грошових потоків).

Управління муніципальними логістичними системами. Логістика — це система управління рухом матеріальних, фінансових і інформаційних потоків. Об'єктом системи муніципальної логістики є потоки, що формуються, як в середині територіальної громади, так і між нею і зовнішнім середовищем. Логістичні потоки пов'язують всі елементи муніципальної системи. Суб'єктом

загального управління логістичною системою в муніципальному утворенні є органи місцевого самоврядування, які забезпечують стабільність і стійкість розвитку логістичної системи в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Основною метою муніципальної логістики є задоволення потреб територіальної громади в ресурсах з максимальною ефективністю.

Вирізняють такі види муніципальної логістики:

За функціональними завданнями: а) сіті-логістику (вона передбачає контроль за товарообмінними операціями, аналіз логістичної інфраструктури, координацію процесу товароруку, оцінку рівня життя населення на основі даних і висновків про роздрібний товарообіг); б) логістичний прок'юримент (пов'язаний із здійсненням муніципальних закупівель, оцінкою і вибором постачальника, визначенням оптимального розміру і часу замовлення); в) промислову логістику (її предметом є управління муніципальними проектами в розрізі планування, контролю і організації транспортування, складування та інших операцій, що здійснюються в процесі доведення ресурсів до місця призначення).

За масштабом: а) мірологістику (досліджує ресурсопотоки на рівні окремої організації); б) макрологістику (її предметом є ресурсні потоки, як в середині територіальної громади, так і між муніципальним утворенням і зовнішнім середовищем).

За характером функцій, що виконуються на муніципальному рівні: а) логістику постачання (пов'язана з постачанням територіальної громади та організацій, розташованих на її території, різноманітними ресурсами); б) логістику виробництва (орієнтується на управління ресурсними потоками в процесі виробництва товарів та надання послуг в муніципальному утворенні); в) логістику розподілу (характеризує ресурсні потоки, які виникають в процесі просування виробленого продукту від виробника до споживача); г) логістику маркетингу (покликана дати відповідь на запитання, як забезпечити оптимальне співвідношення вартості постачання продукту до споживача із часом доставки); ґ) логістику складського господарства (її предметом є визначення оптимального розміру страхового запасу ресурсів в організації, доцільної мережі розташування складів на території територіальної громади).

За характером ресурсних потоків: а) товарну логістику (вивчає канали та напрямки руху товарів в муніципальному утворенні); б) фінансову логістику (використовується в процесі управління фінансовими потоками, що виникають в муніципальному утворенні, наприклад, в процесі фінансування діяльності комунальних установ); в) інформаційну логістику (її завданням є визначення найкращої структури інформаційних каналів в муніципальному утворенні з метою забезпечення його інформаційної безпеки).

Важливою сферою муніципальної логістики є логістика матеріальних потоків в муніципальному утворенні. Для визначення обґрунтованого обсягу і часу муніципальних закупівель застосовується апарат логістики постачання. Його використання є необхідним для управління процесом муніципальних закупівель, контролю стану запасів на муніципальних підприємствах. Управління постачанням є частиною логістики товароруку, яка належить до

сфери муніципального управління. Муніципальним службовцям необхідно забезпечити не тільки контроль за станом запасів, але й координацію та організацію процесу руху товарів.

В логістиці товарних потоків в муніципальному управлінні аналіз соціально-економічної ефективності обсягів торговельної інфраструктури слід проводити незалежно від форми її власності. Ця інформація використовується для прийняття рішень, що стосуються: підвищення конкурентоздатності територіальної громади; впливу інфраструктури на рівень життя населення території; управління комунальною власністю (визначення профілю використання нежитлових приміщень, зонування території, умов земельного тендеру, ціноутворення); забезпечення поступлень в місцевий бюджет (від орендної плати на землю і нежитлові приміщення під торговельними об'єктами); контролю діяльності торговельних підприємств (режим роботи, дотримання антимонопольного законодавства, захист прав споживачів).

Невід'ємним супутником товарних потоків є рух фінансових ресурсів, які вимагають особливих технологій управління. Такою технологією є муніципальна фінансова логістика — система управління рухом фінансових потоків в муніципальному утворенні на основі інформаційних даних, що відображають рух матеріальних потоків. Об'єктом муніципальної фінансової логістики є процес фінансування поточної діяльності органів місцевого самоврядування та муніципальних проектів з метою підвищення його ефективності. Для організації та аналізу руху фінансових потоків в муніципальній системі можна використати метод імітаційного моделювання.

Менеджмент ризиків та антикризове управління в муніципальному управлінні. В процесі муніципального управління неможливо врахувати всі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища й спрогнозувати їх зміну. Це пов'язано з неповною інформацією про середовище управління. Тому завжди буде існувати ризик прийняття та реалізації неправильного управлінського рішення. Ризики є немінучими обмеженнями розвитку територіальної громади, але їх необхідно враховувати і, по можливості, зменшувати їх негативні наслідки.

Діяльність органів місцевого самоврядування з управління складною муніципальною системою є сферою виникнення багатьох ризиків. *Ризик* — це прийняття рішення, результат якого завчасно невідомий, можливим є від'ємне відхилення планових і фактичних параметрів, виникнення невдачі, втрат, які можуть мати матеріальний характер, так й виявлятися в зниженні іміджу органів місцевого самоврядування серед ділових партнерів, населення. Завдання менеджера — не уникати ризиків, а передбачати їх, знижувати можливі негативні наслідки, тобто застосовувати заходи з обмеження ризиків, що об'єднуються в систему менеджменту ризиків, який є вихідним початковим елементом антикризового управління розвитком територіальної громади.

Процес управління ризиком складається з таких етапів: визначення мети (зниження втрат, усунення чинників ризику); аналіз ризику і виявлення найбільш ймовірних ризикових зон; вибір методу управління ризиком; здійснення управління ризиком; моніторинг результатів та корекція попередніх

етапів. Діяльність з управління ризиком повинна бути постійною, оскільки змінюється зовнішнє середовище, стан органів місцевого самоврядування, муніципальне утворення в цілому, а, відповідно, характер і ступінь впливу різних ризиків.

Ризики можуть бути класифіковані за різними ознаками. З точки зору муніципального управління джерелами ризиків можуть бути зовнішні і внутрішні чинники. Перші — це неконтрольовані ризики, які потребують створення механізмів захисту в самій муніципальній системі. Внутрішні ризики викликані недоопрацюваннями самих органів місцевого самоврядування в сфері маркетингу, управління фінансами чи кадрами. Їх обмеження пов'язано з впливом на чинники виникнення ризику.

Реакція на ризики може бути:

1) *активною* у формі: ліквідації (усунення) ризику (її застосування означає ліквідувати ризик чи уникнути його шляхом відмови від рішень, що є ризиковими. Недолік цього методу полягає в тому, що поряд з ризиком втрачається й можливість одержання позитивного результату); запобігання чи скорочення втрат від ризику(така форма спрямовується на вироблення внутрішніх заходів із захисту від ризикових обставин; страхування (страхування пов'язане із вкладанням певних засобів у формі страхових внесків в страхові компанії; передача ризику (означає перекладення ризику на контрагентів);

2) *пасивною* у вигляді поглинання ризику. Поглинання ризику означає визнання втрат без відшкодування їх за допомогою страхування, запобігання втратам, фактично, ігнорування (нехтування) ризиком.

Вибір методу залежить від величини втрат від виникнення ризикових обставин.

Попередження чи зниження ризиків повинно виражатися в різних заходах, що отримали назву профілактики ризиків муніципального управління.

Поряд з організаційними заходами, що дозволяють забезпечувати захист від низки ризиків, слід використовувати спеціальну технологію – страхування, яка виконує не тільки антиризикову, а й попереджувальну, накопичувальну функції та функцію збереження. Органи місцевого самоврядування повинні (для обов'язкового страхування) чи можуть (для добровільного страхування) використовувати різні види страхування. Страхування дозволяє не тільки перерозподілити ризик виникнення форс-мажорних обставин, неповернення кредиту, невиконання гарантійних зобов'язань, але й підвищити фінансову стійкість підприємств житлово-комунального господарства, залучити позабюджетні кошти на попередження подій, що можуть завдати шкоди житловому фонду, та зменшити шкоду від настання таких подій.

Логічним доповненням менеджменту ризиків в муніципальному управлінні є технології *антикризового управління*. Інструменти муніципального управління покликані попереджувати та не допускати кризовий стан територіальної громади. Криза є однією з фаз життєвого циклу територіальної громади як мезосистеми, умовою його розвитку. Всі елементи організаційної системи муніципального управління (макро-, мікросередовище, внутрішнє

середовище) можуть бути джерелами кризового стану. Закономірний циклічний розвиток чи випадкові кризи можуть бути викликані різноманітними факторами (політичними, природними, економічними, соціальними).

Циклічний розвиток макроекономічної системи відображається на всіх її підсистемах, в тому числі на муніципальних утвореннях. Дію, зміну зовнішніх факторів необхідно відстежувати як „сигнали” кризи за допомогою моніторингу, але управляти ними неможливо. З метою виходу з кризового стану органи місцевого самоврядування повинні використовувати механізм антикризового управління муніципальним утворенням, муніципальними підприємствами, підсистемами територіальної громади. Вибір інструментів антикризового управління в муніципальному утворенні визначається глибиною, системністю кризи територіальної громади.

Реалізація антикризового управління розвитком територіальної громади пов'язана не тільки з його специфікою, але й з існуючим правовим полем. Коли у випадку банкрутства підприємства правове поле визначає Закон України „Про банкрутство”, то стосовно антикризового управління органами місцевого самоврядування таке правове поле в Україні відсутнє. Приклади застосування процедур банкрутства муніципалітетів існують на Заході.

Роль органів місцевого самоврядування в умовах циклічного розвитку територіальної громади полягає в антициклічному регулюванні з метою підтримання соціально-економічної стабільності і зменшення розмаху коливань: у фазі кризи і спаду – необхідно стимулювати ділову активність, підвищувати попит шляхом збільшення бюджетних асигнувань; у фазі піднесення – потрібно попередити „перегрівання” економіки методами протилежного характеру

Однак, часто криза є загальною та стосується місцевого бюджету. В цих умовах антикризове управління має спрямовуватися на перехід від безповоротних субсидій до податкових кредитів та гарантування повернення кредитів, від лімітного фінансування муніципального господарства до програмно-цільового підходу. Антикризові процедури, що пов'язані з недопущенням чи усуненням неплатоспроможності органів місцевого самоврядування, можуть бути досить різноманітні: запобіжні процедури, що попереджують неплатоспроможність чи банкрутство місцевих органів влади (особливе значення надається формуванню підсистеми контролю та завчасного виявлення ознак наступної кризи); реорганізаційні процедури, що включають фінансову санацію бюджету, а також комплекс ліквідаційних процедур збиткових унітарних та казенних підприємств; зовнішнє управління муніципальним утворенням (як окремими об'єктами власності, так і муніципальним утворенням в цілому); санація заборгованості чи мирова угода з кредиторами, реструктуризація платежів.

В сукупності антикризові заходи органів місцевого самоврядування можуть утворювати програму переходу бюджетного дефіциту в бюджетний профіцит та включати залучення таких можливих джерел: вивільнення засобів від скорочення статей витрат, в тому числі шляхом скорочення працівників бюджетних установ; отримання засобів від реалізації муніципального майна та

активів (цінних паперів, акцій); замороження заробітної плати працівників бюджетного сектору; перегляд договорів оренди; збільшення місцевих податків і зборів; передача доходів від оренди комунального майна кредиторам чи накопичення їх у стабілізаційних фондах; реструктуризація муніципальної заборгованості (в цінні папери, кредити); проведення заліків, в тому числі податкових з погашення бюджетних кредитів та позичок; отримання позичок; формування заставного фонду; переведення частки прибутку комунальних підприємств в бюджет; ліквідація збиткових комунальних підприємств; отримання кредитів ззовні; приватизація комунального майна; коригування системи муніципальних податків і зборів (як пониження, так і підвищення їх ставок); модифікація випуску муніципальних облігацій.

В системі антикризового управління нами пропонується низка антикризових засобів зі зменшення заборгованості комунальних підприємств місцевому бюджету, до яких відноситься: 1) проведення взаємозаліків. При цьому одним з варіантів може бути: механізм клірингу, використання вексельних схем, здійснення взаємозаліку з органами місцевого самоврядування; 2) списання заборгованості; 3) витребування боргів з неплатників – фізичних і юридичних осіб; 4) реструктуризація кредиторської заборгованості (розподіл її на більш тривалий час); 5) скорочення пільг та дотацій шляхом переходу від категоріального до адресного принципу; 6) банкрутство підприємства.

Використання сучасних інформаційних технологій в муніципальному управлінні. Одним з найважливіших чинників, який повинен забезпечити підвищення дієвості органів місцевого самоврядування, є впровадження в сферу діяльності органів управління муніципальними утвореннями інформаційних технологій, покликаних змінити характер їх роботи, посиливши її аналітичну складову в процесі прийняття управлінських рішень

Розвиток муніципальних утворень свідчить, що великі масиви різнопрофільної інформації в муніципальному управлінні вимагають використання єдиної автоматизованої системи її збирання, опрацювання та зберігання. Інформація та технологія її опрацювання є важливим ресурсом розвитку територіальної громади, адже обґрунтованість та результативність їх управлінських рішень багато в чому залежать від повноти і якості інформаційних ресурсів, якими вони володіють. На вирішення проблем інформаційного забезпечення муніципального управління спрямоване формування і використання автоматизованих інформаційних систем, що здійснюють інформаційне обслуговування покладених на управлінський персонал організаційних, контрольних, аналітичних, прогнозно-планових та інших функцій.

Інформаційні технології в муніципальному управлінні – це способи і методи отримання, збору, пошуку, передачі, опрацювання, зберігання, накопичення, поширення і тиражування інформації, необхідної для здійснення муніципального управління з метою забезпечення економічного і соціального розвитку муніципальних утворень. В сучасних умовах інформаційні технології

використовуються при реалізації всіх спеціальних інструментів муніципального управління.

Інформаційні технології розглядаються як важливий інструмент регулювання розвитку галузево-функціональних комплексів на території муніципальних утворень, а також перебігу різноманітних процесів та явищ на муніципальному рівні. Так, у житлово-комунальному господарстві використання інформаційних технологій дозволяє вирішувати комплекс наступних проблем: оперативного обліку платежів за комунальні послуги; об'єктивного розрахунку тарифів за споживання житлово-комунальних послуг; моніторингу стану та рівня аварійності об'єктів житлово-комунального господарства; дистанційного управління об'єктами житлово-комунальної сфери та регулювання використання їх потужностей у періоди "пікового" навантаження. У сфері управління місцевими фінансами використання інформаційних технологій дозволяє органам місцевого самоврядування забезпечувати інформаційно-аналітичну підтримку формування та використання місцевих бюджетів; здійснювати централізований облік та звітність діяльності бюджетних установ; забезпечувати оптимальні процедури муніципальних закупівель; створювати інформаційну інфраструктуру для оптимізації бюджетних потоків. У системі муніципального землекористування застосування інформаційних технологій є основою формування геоінформаційних систем, спрямованих на оптимізацію транспортної мережі, забудови населених пунктів, раціонального використання рекреаційних та інших природних ресурсів, техніко-інженерного облаштування території.

Інноваційним засобом реалізації інформаційних технологій в муніципальному управлінні є Internet. Ця технологія із величезною швидкістю виходить на ринок корпоративних систем різного рівня, в т.ч. і муніципальних. Прогнози різноманітних груп, які займаються маркетинговими дослідженнями, свідчать про те, що обсяг вкладень у корпоративні проекти Internet–мереж перевищать витрати на сервери Інтернет протягом найближчих 1—2 років, а після цього невпинно зростатимуть. Це зумовлено динамічними процесами, що відбуваються в економічному та соціальному розвитку муніципальних утворень, і нагальною потребою заміни паперових документопотоків, що супроводжують муніципальне управління, новітнім інформаційно-програмним забезпеченням.

Одним із інноваційних підходів до застосування інформаційних технологій в муніципальному управлінні є використання Intranet–технології та Intranet–мереж. *Intranet* — це внутрішня локальна обчислювальна мережа установи (організації), яка створена і функціонує на основі Intranet–технологій. У внутрішніх локальних Intranet–мережах органів місцевого самоврядування використовується те ж саме апаратне і програмне забезпечення, ті ж самі протоколи і підходи, що і в Internet. За сутністю, Intranet — це Internet в мініатюрі. Дві або більше Intranet–мереж, 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 Internet, називають *Екстранетом*.

Основними результатами застосування Intranet-технологій в органах управління муніципальними утвореннями є: значне зменшення обсягу паперових архівів; легкість і простота публікації інформації; універсальний і природний доступ до інформації з допомогою програм-браузерів; істотне скорочення витрат на адміністрування програмних застосувань на робочих місцях користувачів; швидка актуалізація будь-яких змін в інформаційному сховищі установи; зміщення акцентів зі створення інформації на її ефективне споживання.

У зв'язку з великим обсягом різнорівневої та різноаспектної інформації, що опрацьовується органами муніципального управління, інформаційні технології в муніципальному управлінні передбачають формування спеціального банку даних. Банк даних в муніципальних інформаційних системах - це сукупність баз даних, програмних, технічних, мовних, організаційно-методичних засобів, призначених для забезпечення централізованого накопичення інформації колективного використання. В системі інформаційного забезпечення муніципального управління виділяють бази даних, що різняться 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).

Ефективна система муніципального управління спрямована на забезпечення потреб територіальної громади, а також комплексного економічного і соціального розвитку територіальної громади. Без сумніву, всі органи місцевого самоврядування покликані обслуговувати інтереси населення. Звідси - абсолютно природне бажання громадян у будь-який час звернутися до органів місцевого самоврядування і швидко одержати відповідні послуги. З іншого боку, більша відкритість і доступність органів влади є неодмінною умовою формування позитивного іміджу місцевого самоврядування, довіри з боку громади. Тому так важливо забезпечити належну поінформованість населення щодо діяльності органів місцевого самоврядування на основі використання сучасних інформаційних технологій.

З огляду на це, для забезпечення взаємозв'язку органів влади різних рівнів і громадян в Україні було видано Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні». Цим указом передбачено широке використання інтернет-технологій для забезпечення інформаційної взаємодії органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з населенням і бізнесовими структурами, тобто передбачено умови формування так званого „Електронного урядування”.

Формою використання „електронного урядування” в системі муніципального управління є створення так званого „електронного муніципалітету”. Функціонування електронного муніципалітету створює додаткові можливості розвитку територіальної громади щодо: підвищення конкурентного потенціалу та інвестиційної привабливості територіальної громади; підвищення якості взаємовідносин органів місцевого самоврядування з громадянами, бізнесовими структурами та громадськими організаціями; проведення електронного збору спонсорських допомог, залучення інвестицій в комерційні проекти, що реалізуються в муніципальному утворенні; здійснення "цифрової демократії" (чат-форумів, міні-референдумів, електронних опитувань, голосувань); проведення маркетингових досліджень та вивчення локальних ринків; скорочення штату службовців та економії бюджетних коштів.

Ситуаційне управління в муніципальному управлінні. Комплексне дослідження інструментарію муніципального управління дозволяє стверджувати, що не всі інструменти в однаковій мірі можна застосувати для того чи іншого територіальної громади.

Кожне муніципальне утворення є індивідуальним та має неповторні характеристики: ресурси, площу території, чисельність населення, географічне положення, рівень технологічної прогресивності, близькість до сусідніх муніципальних утворень та віддаленість від обласного, районного центрів, перебуває у певній фазі життєвого циклу, по-різному конкурує на ринку інвестиційних ресурсів, знаходиться у своїй фазі життєвого циклу, має свою промисловість з певними відтворювальними циклами та проблемами. Відмінності перспективного та поточного стану конкретного об'єкту (територіальної громади, підприємства) можуть зумовити те, що від використання одного й того ж інструмента буде отримано шкоду або позитивні зрушення.

У цьому зв'язку виникає проблема дослідження й виявлення істотних ознак територіальної громади, тобто побудова *профілю територіальної громади*. Необхідно вирішити проблему визначення комплексу інструментів, як застосовуватимуться у кожному конкретному випадку, адаптованого до певних ситуації. Для цього використовуються технології *ситуаційного управління* — механізму застосування інструментів муніципального управління з врахуванням характеристик конкретного територіальної громади та стану зовнішнього середовища. Це дозволяє сформуванню спеціальний набір інструментів муніципального управління для кожного територіальної громади в конкретний момент часу. Інструменти муніципального управління необхідно адаптувати до умов конкретного територіальної громади, що є можливим на основі маркетингових досліджень, ресурсного аналізу, SWOT-аналізу, визначення конкурентного потенціалу муніципальних утворень.

З іншого боку, муніципальне утворення – складна відкрита динамічна система, розвиток якої визначається впливом зовнішніх та внутрішніх умов і факторів. Відповідно, в муніципальному управлінні завжди існують ситуації зміни стабільності її розвитку, змінюється співвідношення керованих і

некерованих процесів, змінюються складові соціально-економічного потенціалу територіальної громади, змінюються потреби та запити територіальної громади тощо.

Муніципальне утворення повинне ефективно реагувати і пристосовуватись до змін зовнішнього середовища, відповідати його потребам і запитам, створювати умови для свого виживання, досягнення стратегічних цілей розвитку. Слід зазначити, що ситуація, що склалась під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища розвитку територіальної громади, повинна розглядатись не як джерело постійних загроз та дестабілізуючих факторів, а як основа для врахування конкурентних переваг та ресурсів для забезпечення раціонального та ефективного розвитку територіальної громади. Виходячи з цього, *ситуаційне муніципальне управління* – сукупність способів, методів, прийомів управлінського впливу для забезпечення ефективного та результативного функціонування територіальної громади, що досягається шляхом використання оточення, ситуації, що склалась, на основі використання спеціального інструментарію муніципального управління з урахуванням особливостей, умов, чинників зовнішнього та внутрішнього середовища і специфіки розвитку певного територіальної громади. В основі інструментарію ситуаційного управління лежить необхідність визначення симптомів, факторів (чинників) та причин виникнення різноманітних ситуацій.

Процедура ситуаційного муніципального управління реалізується на основі використання основних компонентів ситуаційного менеджменту. До них належать: діагностика соціально-економічного стану; прогнозування; моделювання; адаптивне планування; інформаційно-комунікативне забезпечення; моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища; оперативний менеджмент.

Вибір методів та інструментів муніципального управління, які доцільно застосовувати для кожної конкретної ситуації розвитку територіальної громади, ґрунтується на спеціальному матричному підході адаптивного планування. Матричні методи адаптивного планування ґрунтуються на врахуванні стану та рівня стабільності зовнішнього і внутрішнього середовища. В залежності від комбінації стабільних чи нестабільних станів внутрішнього і зовнішнього середовища розвитку територіальної громади обирається спеціальна система гнучких функціональних та ситуаційних методів і прийомів управління. Прикладом матричних методів ситуативного менеджменту може слугувати використання: матриці Бостонської Консалтингової Групи, яка враховує конкурентні переваги та ситуацію на ринку окремих товарів, робіт, послуг, видів діяльності); матриця Хоуфера, що ґрунтується на розподілі галузей економічної діяльності за стадіями життєвого циклу; матриця Дженерал Електрик, що враховує потенціал довгострокової галузевої та секторальної привабливості.

Кадровий менеджмент в муніципальному управлінні. Ефективна діяльність органів місцевого самоврядування ґрунтується, перш за все, на відповідній системі управління персоналом. Загальні принципи та методи кадрового менеджменту мають певні особливості практичної реалізації в

органах муніципального управління, що пов'язані зі специфікою сфери муніципального управління.

Кадровий менеджмент – один з найважливіших функціональних механізмів муніципального управління, 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.

Здійснення всіх елементів кадрового менеджменту в муніципальному управлінні ґрунтується на застосування спеціальних прийомів та засобів.

Добір персоналу — це процес оцінки професійних і соціально-психологічних якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для виконання посадових обов'язків. Процедура добору персоналу є динамічною, безпосередньо пов'язаною із змінами зовнішнього та внутрішнього середовища органу місцевого самоврядування як організації і здійснюється в декілька етапів: прогнозування та планування потреби в кадрах; визначення та ідентифікація спеціальних індивідуальних якостей претендентів на посаду; обґрунтування і використання відповідних каналів набору персоналу. До традиційних методів добору персоналу належать: інтерв'ю (в т.ч. ситуаційне); анкетування; тестування (психологічне, особистісне, графологічне, відбіркове для кожної конкретної посади); співбесіда; кейс-метод (участь у вирішенні ситуаційних завдань); конкурсний відбір. В органах місцевого самоврядування як в специфічних організаціях конкурсний відбір є обов'язковим. Система особистісних даних, якісних та кількісних характеристик осіб, які претендують на роботу в органах муніципального управління, формується у спеціальних професіограмах.

Кадровий менеджмент в муніципальному управлінні досить часто спирається на інститут стажування. Так, зокрема, з метою набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня і ділових якостей персоналу, який претендує на зайняття посад в органах місцевого самоврядування, призначення на які здійснюється головою органу місцевого самоврядування, може проводитись його *стажування* терміном до двох місяців. З метою об'єктивної оцінки знань і здібностей кандидатів на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування конкурсною комісією відповідного органу, в якому оголошено конкурс, проводиться *іспит*. За рішенням органу місцевого самоврядування створюється *кадровий резерв для зайняття посад і просування по службі*.

Мотивація персоналу – це функція менеджменту, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці, а також у довготривалому 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 функціонування організації в цілому.

Аналіз діяльності та оцінювання персоналу пов'язані з усіма елементами кадрового менеджменту в муніципальному управлінні, зокрема з плануванням, доббором та відбором персоналу, стимулюванням та мотивацією, професійним

ростом та розвитком персоналу тощо. Аналіз діяльності персоналу проводиться для отримання об'єктивної інформації про виконання посадових інструкцій, функцій та обов'язків, визначення потреб у підготовці персоналу, про систему знань, умінь та навичок, необхідних для виконання конкретних функцій, застосування стимулів та компенсацій працюючим. З метою здійснення аналізу та оцінювання діяльності персоналу використовується *спеціальні технології*, а саме: кваліметричні методи оцінювання персоналу; створення стандартизованих специфікацій професій та посад; функціональні обстеження; інтерв'ю з метою оцінювання; атестація.

Розвиток персоналу в системі кадрового менеджменту посідає особливе місце, оскільки спрямований на забезпечення неперервної професійної освіти працівників як основи ефективного муніципального управління, на запровадження інноваційних технологій муніципального управління, підвищення якості надання управлінських послуг, просування по службі та стимулювання персоналу, на адекватне кадрове забезпечення виконання новітніх функцій управління економічним і соціальним розвитком муніципальних утворень.

Забезпечення підготовки кадрів, підвищення професійного рівня посадових осіб органів місцевого самоврядування є основними завданнями управління персоналом, визначеними Програмою державної підтримки розвитку місцевого самоврядування в Україні.

Підвищення кваліфікації кадрів органів муніципального управління здійснюється з метою усунення протиріч між необхідним і наявним професійним та освітньо-кваліфікаційним рівнем працюючих, для оновлення теоретичних знань і практичних умінь та навичок працівників органів управління муніципальними утвореннями.

Професійна перепідготовка персоналу — елемент безперервної підготовки кадрів, який передбачає отримання працівниками органів муніципального управління освіти, яка б дозволяла ефективно виконувати функції муніципального управління, адекватні змінам внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема, освіти за спеціальностями "державне та муніципальне управління" і "державна служба".

Стажування фахівців органів управління муніципальними утвореннями проводиться з метою отримання новітніх знань, освоєння інноваційних підходів до муніципального управління, вивчення передового досвіду, отримання професійних та організаторських навичок виконання функцій на займаній (або вищій) посаді.

Одним з елементів муніципального кадрового менеджменту є муніципальна корпоративна культура, яка сприяє появі духу команди в органах місцевого самоврядування, їх згуртованості для досягнення поставлених цілей і є важливим елементом стратегічного управління. Для ефективного виконання своїх функцій орган місцевого самоврядування як суб'єкт муніципального управління повинен бути моральним прикладом. В зв'язку з цим необхідно сформувати корпоративну культуру і закріпити її в письмовій формі як *корпоративний кодекс місцевого самоврядування* — сукупність неформальних

процедур, домінанту філософії функціонування управлінських органів. Є дві складових корпоративної культури для органів місцевого самоврядування: 1) етичні стандарти, основною функцією яких є розмежування допустимого і недозволеного з моральної точки зору; 2) постулати віри — проголошені офіційно чи сформовані історично твердження, що приймаються на віру і стосуються всіх сторін діяльності органів місцевого самоврядування, стилю поведінки співробітників всіх рівнів.

Стрижнем корпоративної культури органів місцевого самоврядування може стати кластерне управління. Ефективне досягнення цілей здійснюється, якщо співробітники працюють командою чи кластером.

Формування персоналу органів місцевого самоврядування регулюється Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад», «Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних і міських голів» та «Про службу в органах місцевого самоврядування». Окрім того, оскільки міста Київ та Севастополь є містами державного значення, що мають особливий статус та є муніципальними утвореннями, до суб'єктів муніципального управління в них відносяться не лише міські ради та їх виконавчі комітети, а й Київська і Севастопольська міські державні адміністрації. Їх формування та функціонування визначається Законами України «Про місцеві державні адміністрації» та «Про столицю України — місто-герой Київ».

Тема 4: «Вертикальні взаємодії органів муніципального управління».

- 1. Взаємодії з регіональними органами державного управління.*
- 2. Інструменти збалансування інтересів органів місцевого самоврядування та органів державної виконавчої влади. Цільові регіональні програми: цілі, переваги та види.*
- 3. Міжбюджетні відносини. Принципи міжбюджетних відносин. Бюджетування регіональних бюджетів.*
- 4. Взаємодії з органами державної казначейської служби та фіскальної служби. Казначейське виконання місцевого бюджету.*

Зовнішні зв'язки органів місцевого самоврядування з органами державної влади обумовлені тим, що муніципальні утворення не є закритою та ізольованою системою, а частиною складної регіональної системи, в якій основним суб'єктом управління є місцеві органи державної виконавчої влади. Зокрема, в Україні — це обласні та районні державні адміністрації й територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади. Окрім того на регіональному рівні функціонують органи місцевого самоврядування (районні та обласні ради), які представляють спільні інтереси територіальних громад, що входять до складу підпорядкованих їм адміністративних районів чи областей.

Регіональний та місцевий рівні мають свої, визначені законодавчим полем, економічною та соціальною доцільністю, національними, історичними та етнічними особливостями інтереси, що реалізуються через виконання

нормативно закріплених функцій і повноважень. Інтереси окремих муніципальних утворень іноді суперечать регіональним чи загальнонаціональним цілям економічного й соціального розвитку. Тому одним з основних завдань місцевих органів державної виконавчої влади є забезпечення спрямованості економічного й соціального розвитку адміністративно-територіальних одиниць низового рівня в рамках стратегії розвитку регіону, яка, в свою чергу є невід'ємним компонентом загальнонаціональної стратегії розвитку країни. Соціально-економічні цілі держави, регіону і територіальної громади є взаємозалежними. На практиці слід знайти точку дотику та задовольнити їх взаємні інтереси.

Відносини з органами державного управління значною мірою визначають успіх муніципального управління. Саме від них залежить стабільність місцевої влади, наявність інформаційної підтримки, розподіл відповідальності та повноважень між рівнями й гілкам влади, горизонтальна та вертикальна координація, поточне та інвестиційне фінансування, що надходить в муніципальне утворення з бюджетів вищого рівня.

Правове забезпечення взаємовідносин місцевих державних адміністрацій із органами місцевого самоврядування первинного рівня в Україні забезпечує Конституція України та стаття 35 Закону України «Про місцеві державні адміністрації».

Взаємодія органів місцевого самоврядування з органами державного управління відбувається при регулюванні: проблем соціального та економічного розвитку муніципальних утворень (інструментами розв'язання цих проблем є цільові регіональні програми та надання бюджетних кредитів); фінансових взаємовідносин в рамках бюджетного процесу через розподіл витратних і доходних повноважень та отримання фінансової допомоги; питань управління державною і комунальною власністю в процесі передачі об'єктів з державної в комунальну власність і навпаки, управління державним майном на території муніципальних утворень; організаційних питань, наприклад, під час проведення святкових заходів та спільних нарад.

Для здійснення спільних програм місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування можуть укладати договори, створювати спільні органи та організації. Саме договірна форма взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державної виконавчої влади на програмно-цільовій основі є основною в процесі реалізації національної політики на місцевому рівні в країнах Заходу, особливо в Швеції, Фінляндії, Данії та Норвегії. Прикладом ефективної форми взаємодії місцевих державних адміністрацій і органів місцевого самоврядування є співробітництво через асоціації (ліги муніципального утворень). В рамках асоціацій органи місцевого самоврядування можуть більш точно сформулювати і довести до відома місцевих органів державної виконавчої влади спільні проблеми, проекти управлінських рішень. Для державної влади асоціації муніципальних утворень — це організації, через які можна звертатися одночасно до всіх членів та виробляти узгоджену політику щодо місцевого самоврядування.

Використання досвіду Заходу, вказує на те, що основним інструментом впливу держави на регіональний та місцевий рівень, через який відбувається поширення державної економічної, соціальної, екологічної політики, є реалізація державних регіональних програм. Це передбачає трансформацію фінансування з державного бюджету з функціонального до цільового фінансування конкретних програм і проектів. Через регіональні проекти держава реалізує свої інтереси на рівні регіонів та впроваджує їх на рівень муніципальних утворень.

Найбільш важливою і складною стороною взаємодії місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування є міжбюджетні відносини, розмежування доходних джерел та витрат державного й місцевих бюджетів, повноважень і відповідальності між двома рівнями влади. Регулювання міжбюджетних відносин в Україні здійснюється на основі Бюджетного кодексу України. Міжбюджетні відносини повинні будуватися на взаємній відповідальності з чітким розмежуванням повноважень органів влади всіх рівнів, використанні єдиної для всіх муніципальних утворень методології, що враховує індивідуальні особливості, на необхідності вирівнювання доходів місцевих бюджетів, максимальному скороченні зустрічних фінансових потоків, підвищенні зацікавленості органів місцевого самоврядування в збільшенні власних доходів.

Оскільки фінансові ресурси є чи не найважливішим елементом забезпечення економічного і соціального розвитку муніципальних утворень, а основним елементом місцевих фінансів є місцеві бюджети, то в муніципальних утвореннях важливого значення набувають відносини органів місцевого самоврядування з фіскально-бюджетними установами: регіональними органами Державної податкової адміністрації та регіональним відділенням Державного казначейства. Міжрайонні та районні податкові інспекції здійснюють контроль за додержанням виконавчими комітетами сільських і селищних рад порядку прийняття і обліку податків (наприклад, земельного податку), інших платежів від платників податків, своєчасністю і повнотою перерахування цих сум до бюджету.

Тема 5: «Розвиток підприємництва в системі муніципального управління».

- 1. Роль підприємницького сектору в розвитку громади.*
- 2. Взаємодія органів місцевого самоврядування з суб'єктами великого та середнього бізнесу.*
- 3. Механізм залучення підприємницьких структур до реалізації муніципальних програм.*
- 4. Малий бізнес в громаді.*
- 5. Проблеми розвитку малого бізнесу та шляхи їх вирішення. Форми підтримки малого бізнесу на муніципальному рівні.*

Однією з найважливіших функцій органів місцевого самоврядування є забезпечення ефективного розвитку підприємницьких структур, підтримка

підприємництва як основи економічного розвитку муніципальних утворень, вирішення соціальних, екологічних та інших проблем територіальних громад.

Саме *підприємництво* — як самостійна ініціатива, систематична, на власний розсуд організована діяльність із виготовлення продукту, виконання робіт та надання послуг з метою отримання прибутку — виступає рушієм соціально-економічного розвитку, каталізатором інновацій, засобом активізації ринкових процесів та забезпечення комплексного збалансованого розвитку територій.

З точки зору муніципального управління, підприємницькі структури, що функціонують на території муніципальних утворень, виконують наступні функції: виробничу; джерела фінансування муніципального розвитку (реалізації локальних програм); інвестиційну; врегулювання локальних ринків праці; соціально-побутову; споживчу; освітню тощо.

Основним завданням органів місцевого самоврядування щодо регулювання розвитку підприємництва на території муніципальних утворень є забезпечення сталого розвитку міст (селищ, сіл) на основі формування в них комфортного підприємницького середовища, створення сприятливих умов для розвитку підприємництва та використання його потенціалу для вирішення економічних і соціальних проблем територіальних громад.

Відповідно до законодавчо закріплених основ державної політики підтримки підприємництва органи місцевого самоврядування володіють достатньо вагомим інструментарієм взаємодії з підприємницькими структурами (зокрема, суб'єктами середнього та малого бізнесу) в фіскально-фінансовій, координаційно-дорадчій, економіко-господарській та соціально-забезпечуючій сферах щодо регулювання та підтримки підприємництва у муніципальних утвореннях. До традиційних форм взаємодії органів місцевого самоврядування з підприємницькими структурами належать: кооперація діяльності та співробітництво, соціальна взаємодія, партнерські відносини, відносини „замовник – виконавець”, ділове спілкування.

Основним засобом регулювання та підтримки розвитку підприємництва у муніципальних утвореннях є розробка спеціальних регіональних (локальних) програм підтримки малого і середнього підприємництва, які враховують специфіку місцевих умов, формуються як складові програм економічного і соціального розвитку муніципальних утворень і спрямовані на визначення пріоритетів, засобів ресурсного забезпечення, а також організаційно-економічних механізмів реалізації місцевої політики підтримки підприємництва.

Для реалізації програм розвитку та підтримки підприємництва, особливо малого та середнього, на території муніципальних утворень органи місцевого самоврядування використовують систему заходів з подолання адміністративних бар'єрів розвитку підприємництва, інформаційного забезпечення управління бізнесом, матеріально-фінансової підтримки підприємництва, розвитку інфраструктури для малого бізнесу, просування продукції місцевих підприємств.

Розширення сфери підприємницької діяльності у муніципальному утворенні є одним із найважливіших завдань органів місцевого самоврядування, яке вирішується через організацію діяльності спеціальних інституцій підтримки підприємництва. До елементів ринкової інфраструктури підтримки підприємництва, діяльність яких в основному спрямована на створення нових підприємств, розширення існуючих бізнесових структур в муніципальному утворенні, удосконалення напрямів підприємницької діяльності в муніципальному утворенні, відносять: бізнес-центри та бізнес-інкубатори, агенції міського розвитку, асоціації малого бізнесу, технопарки та технополіси, інформаційні центри, компанії венчурного фінансування, маркетингові інформаційні центри, центри розвитку бізнесу, координаційні ради тощо.

Тема 6: «Управління галузево-функціональними комплексами на території громади».

- 1. Управління системою охорони здоров'я в громаді.*
- 2. Соціальний захист як об'єкт муніципального управління.*
- 3. Управління освітою в громаді.*
- 4. Управління муніципальним пасажирським транспортом.*
- 5. Управління житлово-комунальним господарством.*
- 6. Взаємодія з правоохоронними органами. Муніципальні форми охорони правопорядку.*

В сучасній практиці муніципального управління важливого значення набуває регулювання розвитку галузево-функціональних комплексів окремих муніципальних утворень.

Галузево-функціональні комплекси, що функціонують на території муніципальних утворень, розглядаються як стійке, сформоване територіальне поєднання галузей і виробництв, завдяки якому досягається максимальний ефект розвитку економіки територіальної громади на основі раціонального використання соціально-економічного потенціалу та адекватного врахування його конкурентних переваг.

На основі врахування системи комплексуючих чинників (економіко-географічного положення, наявного ресурсного, соціально-економічного потенціалу, факторів народонаселення, стратегічних цілей функціонування муніципальних утворень, зміни та активізації суспільно-політичних процесів (зокрема, здійснення адміністративно-територіальної реформи) на території муніципальних утворень формуються та функціонують різноманітні *типи галузево-функціональних комплексів*, таких як: комплекси інфраструктурного забезпечення (комплекси соціальної, виробничої та ринкової інфраструктури); виробничо-господарські комплекси (переробні, машинобудівні, інвестиційно-будівельні, санаторно-курортні, туристсько-екскурсійні тощо).

Однією з основних ланок галузево-функціонального комплексу соціальної інфраструктури територіальної громади, одним з комплексуючих елементів розвитку території є комплекс житлово-комунального господарства. *Житлово-комунальне господарство територіальної громади* – це багатогалузеве об'єднання підприємств та установ, що покликані забезпечувати зростаючі потреби населення у житлі, різного виду та класності житлово-комунальних послугах.

Основною формою регулювання розвитку житлово-комунального комплексу територіальної громади є застосування програмно-планового підходу, що ґрунтується на використанні прогностичних, інформаційно-аналітичних технологій та розробці стратегій, програм та планів розвитку житлово-комунального господарства. Зокрема, органами місцевого самоврядування для прийняття своєчасних управлінських рішень щодо розвитку житлово-комунального господарства здійснюється моніторинг функціонування підприємств житлово-комунальної сфери з трьох видів їх діяльності: виробничої, фінансової та організаційної. Моніторинг проводиться як щодо підприємств комунальної власності, так і частково підприємств приватної власності, за допомогою системи індикаторів. Такими індикаторами можуть бути обсяг і структура надання послуг в натуральному й вартісному виразі; індикатори використання ресурсів; собівартість та рентабельність послуг; індикатори якості; індикатори фінансового стану.

Комплексною складовою житлово-комунального комплексу територіальної громади є *комунальне господарство*, метою якого є досягнення нормативного рівня забезпечення населення відповідними послугами та поліпшення якості обслуговування. Обґрунтування завдань розвитку всіх галузей комунального господарства проводиться органами місцевого самоврядування за допомогою нормативного, балансового та експертного методів планування.

Одним із пріоритетних завдань органів місцевого самоврядування є *регулювання тарифів на житлово-комунальні послуги*, за допомогою таких методів: нормативного затвердження фіксованих тарифів органами місцевого самоврядування, встановлення граничних норм рентабельності на послуги підприємств житлово-комунального господарства, декларування підвищення тарифів та укладення угод між підприємствами житлово-комунального господарства та місцевою владою. При розрахунку тарифів слід враховувати нормативи ресурсомісткості, періодичність і повноту сплати платежів, вимоги до якості, класності та категорійності послуг, рівень платоспроможного попиту населення.

Особливе місце в складі галузево-функціональних комплексів муніципальних утворень займають комплекси соціально-духовної інфраструктури, серед яких – система освіти.

Головними завданнями управління системою освіти муніципальних утворень є: створення умов, за яких повинна обов'язково забезпечуватись повна загальна середня освіта, а також умови для безперервної освіти в навчальних закладах різних рівнів акредитації; прогнозування розвитку освіти,

мережі і потужності закладів освіти різних типів і форм власності відповідно до потреб територіальної громади; комплектування системи загальної середньої та професійної освіти педагогічними кадрами; ресурсне (фінансове, матеріально-технічне, організаційно-інформаційне) забезпечення закладів системи освіти. Основним засобом реалізації вказаних завдань є розробка місцевих (локальних) програм розвитку освіти, що формуються як складові стратегій та програм економічного і соціального розвитку муніципальних утворень.

Важелі управлінського впливу органів місцевого самоврядування щодо регулювання розвитку закладів освіти передбачають: здійснення планування, організації, регулювання і контролю діяльності закладів освіти на території муніципальних утворень; формування місцевого бюджету в частині витрат на освіту і відповідних фондів розвитку освіти; розроблення та прийняття місцевих нормативів фінансування системи освіти; регулювання розвитку форм власності в системі освіти; створення, реорганізацію і ліквідацію комунальних закладів освіти; призначення керівників закладів освіти комунальної власності; координацію діяльності освітніх закладів різних форм власності та типів організації навчально-виховного процесу; формування замовлень на підготовку фахівців окремих спеціальностей для потреб органів місцевого самоврядування та підприємств, установ і організацій, що функціонують в муніципальному утворенні.

Управління *системою охорони здоров'я* в складі галузево-функціональних комплексів муніципальних утворень є важливим напрямком соціальної політики органів місцевого самоврядування. У комунальних закладах охорони здоров'я медична допомога повинна надаватися безоплатно і забезпечувати умови для ефективного і доступного для всіх громадян медичного обслуговування. Система охорони здоров'я, що функціонує на території територіальної громади, має складну структуру, що вимагає від органів місцевого самоврядування використання спеціального інструментарію управлінського впливу.

На муніципальному рівні органи місцевого самоврядування можуть використовувати такі *важелі управління сферою охорони здоров'я*: створення організаційно-економічних умов для розвитку системи надання медичних послуг закладами охорони здоров'я всіх форм власності; здійснення контролю якості надання медичних послуг, дотримання стандартів, норм санітарної безпеки; організація моніторингу охорони здоров'я в муніципальному утворенні та забезпечення населення інформацією, що стосується системи охорони здоров'я; перевірка цільового використання коштів, що надаються з бюджетів різних рівнів на фінансування закладів охорони здоров'я; фінансування комунальних медичних закладів; розробка регіональних (локальних) програм в галузі охорони здоров'я та організація їх виконання; координація діяльності закладів охорони здоров'я незалежно від форм власності та підпорядкування; видача дозволів на зайняття окремими видами діяльності в цій галузі; прийняття рішень щодо обмеження, призупинення та заборони діяльності в галузі охорони здоров'я; організація матеріально-технічного та ресурсного

забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я комунальної власності; просвітницька діяльність в сфері охорони здоров'я.

Одним із аспектів регулювання розвитку функціонально-галузевих комплексів в муніципальних утвореннях є *взаємодія з правоохоронними органами*. Стан злочинності, криміногенна ситуація впливає на конкурентоздатність муніципальних утворень, підприємницький і соціальний клімат території.

Напрямами, що визначають необхідність взаємодії органів місцевого самоврядування з правоохоронними органами є: боротьба зі злочинністю на вулицях і в громадських місцях; забезпечення правопорядку при проведенні культурно-масових заходів; охорона життєво важливих об'єктів; інструктаж службовців органів місцевого самоврядування з особистої і пожежної безпеки; профілактика порушень серед молоді; облік інформації для виявлення та усунення умов, що сприяють здійсненню злочинів, їх аналіз, публікація необхідної інформації; проведення заходів по PR, що сприятимуть зниженню злочинності.

Тема 7: «Організація муніципального управління в зарубіжних країнах»

- 1. Загальна характеристика муніципального управління в зарубіжних країнах.*
- 2. Моделі взаємодії органів центральної влади та місцевого управління в зарубіжних країнах.*
- 3. Особливості організації місцевого управління в окремих зарубіжних країнах та можливості адаптації їх досвіду в Україні.*

У процесі становлення й розвитку місцевого самоврядування в Україні, з огляду на необхідність впровадження інноваційних технологій в муніципальне управління, зростає інтерес до аналізу його функціонування за кордоном. Дослідження багатовікового досвіду самоврядного управління територіями дає можливість використати найкращі напрацювання в цій сфері для підвищення ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування в Україні.

Залежно від моделі поділу влади „центр-місцевість” ступінь самостійності місцевого управління є різною і це впливає на особливості організації муніципального управління. За цією ознакою виділяють:

а) модель відносної автономії (типовими характеристиками якої є: незалежність місцевого самоврядування, свобода дій у встановлених законодавством межах, обмежений контроль місцевої влади з боку центральних органів, висока роль місцевих податків у формуванні місцевих бюджетів). Ця модель найбільш яскраво проявляється в країнах Скандинавії;

б) модель представництва (при цій моделі місцева влада є продовженням або органом центральної влади, функції місцевої влади детально регламентовані в законодавстві, високий ступінь контролю діяльності на місцях, існує невисока відповідальність за прийняття рішень на місцях,

домінуюча роль центру у фінансуванні місцевих видатків). До моделі представництва тяжіє система місцевого самоврядування Великої Британії;

в) модель взаємодії (їй властиві: не формальний, а реальний розподіл влади на центральну і місцеву, підтверджений чітким розподілом фінансових та юридичних повноважень; спільна відповідальність обох рівнів влади у прийнятті рішень; поєднання місцевих джерел податків з дотаціями центрального уряду). Ця модель в тій чи іншій мірі спостерігається в США та країнах Західної Європи.

Вивчення особливостей організації муніципального управління за кордоном передбачає виокремлення певних аспектів самоврядування в окремих країнах, досвід яких буде корисним в процесі створення реального місцевого самоврядування в Україні.

Сполучені Штати Америки. На відміну від більшості країн Західної Європи, де статус органів місцевого самоврядування закріплено в Конституціях держав, у Конституції США цього нема. В США місцеві органи управління формуються на основі законів штатів. Уряди штатів мають право самостійно визначати юридичний статус, територіальні межі юрисдикції та повноваження органів муніципального управління.

В США існують різні типи муніципальних утворень: муніципалітети, тауни, тауншини, спеціальні та шкільні округи. Відповідно, місцеві органи управління поділяються на дві групи: ті, що відповідають адміністративно-територіальному поділу (органи управління тауншинів, таунів, муніципалітетів); ті, які не відповідають адміністративно-територіальному поділу (органи управління спеціальних та шкільних округів).

Основним типом муніципальних утворень в США є муніципалітети, які наділені статусом муніципальних корпорацій, тобто можуть володіти власністю, укладати контракти, відповідати в суді за свої дії. Послуги, що надаються муніципалітетами, у певних штатах різні, і часто вони надають послуги разом із округом чим графством, в якому вони знаходяться. Особливістю США є те, що управління муніципалітетами може здійснюватися за різними схемами: мер-рада, мер-рада-адміністратор, рада-адміністратор, управління комісіями та збори громадян. Найпоширенішою формою організації влади є модель „мер-рада”, що подібна до існуючої в Україні системи місцевого самоврядування на первинному рівні, за якої основними органами управління є місцева рада та відповідний голова. При використанні моделі “рада-адміністратор” рада наймає професійного менеджера для практичного керівництва апаратом управління. Рада визначає економічну й соціальну політику, а адміністратор проводить її в життя. За цієї схеми мер виконує представницькі функції. Модель „управління комісіями” передбачає, що в одному органі влади — муніципальній комісії — поєднуються нормотворча й виконавча функції. Кожен член муніципальної комісії є керівником одного з відділів виконавчих органів управління. Організаційна форма управління муніципалітетами „збори громадян” використовується лише в малих містах.

Територіальні межі спеціальних та шкільних округів не завжди співпадають з кордонами адміністративно-територіальних утворень. Спеціальні

й шкільні округи, які, як зазначалося, утворюються з метою об'єднання зусиль різних поселень для надання окремих послуг, можуть формуватися органами управління штатів, органами місцевого самоврядування та судами, як правило, на основі звернень громадян. Ці спеціалізовані округи керуються обраними радами.

Федеративна Республіка Німеччина. Це федеративна країна, що поділяється на землі, які мають великі повноваження в сфері побудови структур управління, в тому числі на первинному рівні. Німеччина має чотири рівні урядування: федеральний, земельний, рівень округів та рівень общин. Муніципальне управління реалізується на рівні общин.

Общини як первинні адміністративно-територіальні одиниці за Конституцією не обмежені наперед визначеними завданнями й можуть вирішувати всі питання місцевого життя. Питання, які вимагають більшого контролю чи більших ресурсів, ніж мають общини, є об'єктом адміністративної діяльності спеціальних адміністративних районів, що є асоціативними утвореннями.

Самоврядування в Німеччині розрізняється в залежності від земель. Виділяють такі типи місцевого самоврядування в Німеччині: південнонімецький, північнонімецький, магістратський, тип управління з посиленням бургомістром, самоуправління нових федеральних земель.

Незважаючи на тип самоврядування, органи муніципального управління формують представницькі та виконавчі органи. Представницький орган, незалежно від назви (муніципальна рада, міська рада чи міські збори), є суб'єктом нормотворення, визначаючи завдання, які вирішуються виконавчими органами місцевого самоврядування.

Більшість общин в Німеччині мають статuti, які є місцевими документами нормативно-процедурного характеру, що віддзеркалюють характерні риси взаємовідносин в середині територіальної спільноти. Головним завданням статутів є опис особливостей реалізації місцевого самоврядування в общині з урахуванням її історичних, національно-культурних, соціально-економічних та інших особливостей в рамках федерального та земельного законодавства.

Франція. Досвід Франції не лише у сфері місцевого самоврядування, а й у інших питаннях є корисним для України, яка має з нею багато спільних географічних, кліматичних, демографічних та історичних рис.

Франція, як і Україна, має чотири рівні урядування: центральний, рівень регіону, рівень департаменту та рівень комуни. Базовим рівнем адміністративно-територіального устрою Франції є рівень комун, що є об'єктом, як державного управління, так і місцевого самоврядування. Комуна у Франції — єдина адміністративно-територіальна одиниця, де немає окремого державного владного органу, хоча мер у своїй особі поєднує функції головної посадової особи місцевого самоврядування та представника державної влади.

До функцій комун віднесено: місцеве планування; забезпечення розвитку місцевих доріг і транспорту; обслуговування житла; утримання закладів дошкільного та початкового навчання, пожежних служб; забезпечення

функціонування водоканалізаційних, газових та електроенергетичних мереж; підтримка розвитку довкілля; формування та виконання місцевого бюджету.

Представницьким органом місцевого самоврядування на рівні комуни є муніципальна рада, яка складається з муніципальних радників. Вона 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 напрямків облаштування території, регулювання місцевого будівництва. Майно комуни поділяється на „громадське”, тобто таке, що призначене виключно для громадського користування (дороги, кладовища), та майно „приватне”, яким комуна розпоряджається на правах приватного власника (луки, ліси, будинки тощо). Громадське майно невідчужуване. Рада приймає рішення про купівлю, продаж, оренду майна та про віднесення майна до категорії „громадського”.

У Франції, як і в Україні, надто велика кількість дуже дрібних комун породжує в сучасних умовах проблеми їх фінансового забезпечення і здійснення функцій органів самоврядування. Для подолання таких труднощів застосовується два підходи: співробітництво комун для розв’язання окремих спільних проблем чи спільне здійснення певної діяльності; злиття кількох дрібних комун в одну більш фінансово спроможну для вирішення проблеми забезпечення ефективного функціонування місцевого самоврядування.

У першому випадку комуни залишаються юридичними особами і через договори визначають принципи та порядок спільної діяльності. Найбільш поширеним співробітництвом комун є утворення спеціальних організацій — синдикатів, засновниками яких є комуни. Ці організації створюються для вирішення певних спільних для засновників проблем. Синдикати мають статус юридичної особи і наділяються певною компетенцією за рахунок комун-засновників. Крім синдикатів, існують і інші види міжкомунального співробітництва, такі як дистрикти та міські об’єднання. Створення таких об’єднань може бути, як добровільним, так і примусовим.

Процес об’єднання дрібних комун у більш великі проходить ще повільніше, ніж процес створення синдикатів чи інших об’єднань. Об’єднання комун у Франції, на відміну від Швеції, можливе лише за умови повної добровільності муніципальних рад чи позитивних результатів місцевого референдуму.

Швеція. Місцеве управління Швеції реалізує модель відносної автономії у взаємовідносинах „центр-місцевість”. Досвід цієї країни є надзвичайно цікавим в контексті забезпечення ефективної системи місцевого самоврядування.

Система територіальної організації влади в Швеції формувалася, починаючи з 1862 року, шляхом проведення чотирьох комунальних реформ. На регіональному та місцевому рівнях використовується змішана модель управління: поєднання прямого державного управління із широким місцевим самоврядуванням. На рівні комун можуть діяти деякі державні та регіональні управління, що займаються виключно реалізацією відповідно державних чи регіональних програм.

В ході комунальних реформ в Швеції поступово проходили такі процеси: формувалася комуна як вихідна самоврядна одиниця; утворювалися вторинні комуни (ландстинги), які наділялися широким колом повноважень; відбувалося укрупнення комун — формувалася життєздатний суб'єкт місцевого самоврядування, який володіє достатніми фінансовими та економічними ресурсами. Процес укрупнення комун за рішенням парламенту був примусовим, оскільки добровільне об'єднання було повільним і тривалим; зміцнювалася фінансова база комун.

Система територіальної організації влади в Швеції базується на чіткому розмежуванні сфер компетенції державної влади та місцевого самоврядування, з одного боку, й комуни та ландстингу — з другого. До відання комун віднесено досить широке коло питань. З правової точки зору компетенція комун поділяється на обов'язкові і добровільні сфери діяльності. Шведське законодавство надає комунам широкої самостійності у визначенні своєї організаційної структури. Найчастіше виділяють секторну, територіальну та функціональну моделі організації органів місцевого самоврядування.

Польща. В контексті проведення адміністративно-територіальної реформи в Україні та з огляду на подібність вихідних умов постсоціалістичного розвитку, досвід Польщі є надзвичайно цікавим.

Формування системи управління територіальним розвитком в Польщі відбувалося в ході проведення адміністративної реформи в 1990-1999 роках, основний акцент якої робився на створенні міцного місцевого самоврядування.

Першим етапом реформи стало створення в 1990 році дієздатної територіальної одиниці місцевого самоврядування — гміни, яка є інтегрованою спільнотою, об'єднуючи громади сіл, містечок та міст і відповідає європейському комунальному стандарту низового рівня місцевого самоврядування, що формується територіальними громадами кількох населених пунктів. До основних сфер діяльності гміни відносяться: охорона навколишнього середовища; розвиток місцевої економіки; гмінні дороги, вулиці, мости, площі, організація дорожнього руху; побутове забезпечення (водогони, каналізація, комунальні стоки і відходи, чистота та порядок, сміттєзвалища, електроенергія, тепло, газ), озеленення, кладовища; місцевий громадський транспорт; охорона здоров'я; соціальна допомога, центри та заклади опіки; будівництво житла; дошкільні заклади; середні школи; культура, фізична культура, рекреаційні території, спортивні організації; торгівля; громадський порядок та протипожежна охорона; утримування закладів громадського призначення та адміністративних об'єктів.

В 1999 році з'явилося два нових рівня самоврядування: повітовий та воєводський, які представляють спільні інтереси гмін, що входять до їх складу.

В Польщі за гмінним, повітовим та воєводським рівнями самоврядування закріплено чітко визначені функції, за належне виконання яких вони несуть відповідальність. Усі щаблі місцевого самоврядування є реально незалежними, формуючи представницькі органи самоврядування, які мають свої виконавчі структури. Польська держава повністю передала функції із забезпечення соціально-економічного розвитку територій на місця.

На рівні повітів та гмін не існує органів державної виконавчої влади. Лише в воєводстві є воєвода, який призначається президентом та керує своїм малочисельним апаратом. Воєвода є представником центральної виконавчої влади в регіоні й здійснює контрольні-наглядові функції за діяльністю органів місцевого самоврядування. Якщо він вважає, що певне їх рішення порушує законодавство, він може його призупинити. В свою чергу, самоврядні органи мають право опротестувати рішення воєводи в адміністративному суді. Взаємовідносини між рівнями місцевого самоврядування в Польщі будуються на засадах партнерства, врахування спільних інтересів та дотримання стратегічних орієнтирів соціально-економічного розвитку території. Адміністративна реформа, яка проведена в Польщі, наблизила систему місцевого самоврядування в цій країні до принципів Європейської Хартії місцевого самоврядування.

Тема 8: “Реалізація функцій органів муніципального управління в управлінні соціально-економічним розвитком територій в зарубіжних країнах”.

- 1. Загальна характеристика фінансової системи місцевих органів управління в зарубіжних країнах.*
- 2. Організація надання послуг в зарубіжних країнах, основні моделі.*
- 3. Система соціального захисту населення в зарубіжних країнах.*
- 4. Особливості управління комунальною власністю в окремих зарубіжних країнах.*

Особливості фінансової бази муніципальних утворень в зарубіжних країнах. Елементами місцевої фінансової системи є місцевий бюджет, фінанси муніципальних підприємств, податки, спеціальні фонди, позики, фінанси підприємств інших форм власності та фінанси населення. Європейська Хартія місцевого самоврядування визначає принципи місцевої автономії і місцевого фінансування. Для фінансування місцевих органів влади використовуються такі джерела доходів: податки, неподаткові надходження, субсидії бюджетів вищого рівня. В ряді країн застосовуються також муніципальні позики.

Податки, зокрема місцеві, є основною частиною надходжень місцевих бюджетів. Фінансова самостійність муніципальних утворень значним чином визначається часткою місцевих податків і зборів в доходній базі місцевого бюджету. Згідно Європейської Хартії місцевого самоврядування, місцеві податки й збори повинні складати принаймі частину (бажано, переважну) доходів місцевих бюджетів. Цей принцип закладено в процес формування місцевих бюджетів більшості розвинутих країн світу. Частка місцевих податків і зборів в місцевих бюджетах за кордоном значна і складає в середньому 38 %.

У багатьох європейських країнах традиційним джерелом місцевих доходів залишається податок на нерухомість. Деякі країни розробили механізм спільного користування податками, який дає субнаціональним утворенням можливість встановлювати додатковий податок, котрий центральна влада збирає для них.

Загалом, сукупність податків, які можуть стягуватися органами місцевого самоврядування, встановлюється у законах. У визначених законом межах рішення про запровадження, внесення змін і доповнень та скасування муніципального податку, приймаються переважно місцевою радою. Рішення місцевого органу регулює впровадження й збирання податків. Оскільки надходження від будь-якого податку є добуток бази на податкову ставку, то рішення повинно визначати базу оподаткування, спосіб її обчислення, податкову ставку, яку буде введено, дату набуття податком чинності та всі інші питання, пов'язані з оподаткуванням і стягненням податків.

Існує досить великий перелік податків, що стягуються місцевими органами влади на Заході. Рішення про необхідність встановлення різноманітних податків спираються на результати оцінки низки критеріїв, що, як правило, розцінюються як бажані ознаки будь-якого податку. До найбільш поширених ознак належать наступні: справедливість, стягуваність податку, ефективність, вплив оподаткування на поведінку громадян, еластичність, територіальна прив'язаність бази оподаткування, відчутність і підзвітність, сумісність з іншими податками.

Саме місцеві податки й збори є тим фіскальним об'єктом, якісні й кількісні характеристики якого самостійно визначають органи місцевого самоврядування, що збільшує їх зацікавленість в процесі підвищення ефективності збирання цих платежів, дає можливість їм корегувати податкові ставки для надання пільг суб'єктам підприємницької діяльності з метою залучення їх до виконання заходів передбачених програмами соціально-економічного розвитку територій. Виділяють більше 100 різновидностей місцевих податків і зборів. Хоча повний перелік податків, що встановлюються і стягуються місцевою влади у світі, досить великий, зовсім небагато місцевих податкових зборів поширені у більшості країн. Виділяють три основні типи місцевих податків: майнові податки, місцеві і регіональні податки на прибутки, місцеві податки на компанії.

Кожна країна має свої особливості місцевого оподаткування та фінансової взаємодії з органами влади регіональних та загальнодержавного рівнів.

Реалізація функцій органів муніципального управління в управлінні соціально-економічним розвитком територій в зарубіжних країнах. За кордоном муніципальну владу оцінюють за такими параметрами: чи створила вона в муніципальному утворенні робочі місця; чи змогла вона на належному рівні профінансувати і надати ті послуги, які на неї покладаються; чи контролює вона економічну ситуацію.

Фахівці, що досліджують проблематику муніципального управління, вирізняють три основні функції місцевого самоврядування: захист від тиску центральної влади; забезпечення участі громадян у прийнятті рішень урядового рівня; ефективне забезпечення послугами.

Основна функція муніципалітетів – надання урядових і громадських послуг. Послуги є одним із основних продуктів діяльності муніципальних утворень, а їх ефективне надання визначає місію територіальної громади як

організації. Послуга є особливим продуктом діяльності. На відміну від виробництва матеріальних благ, де затрачувані ресурси і результати праці мають, як правило, наглядну, фізично відчутну форму, виробництво послуг спрямоване безпосередньо на людину, а результат праці не набирає у більшості випадків форми речей. Для менеджменту, в тому числі муніципального, важливо врахувати чотири основних характеристики послуг, які вирізняють дослідники і аналітики: невідчутність, невіддільність від джерела, неможливість збереження, непостійність якості.

Розглядаючи діяльність муніципалітетів (органів місцевого самоврядування) з забезпечення надання муніципальних послуг, слід розрізняти організаційні форми надання послуг і методи організації надання послуг.

Організаційна форма надання послуг може бути представлена чотирма типами: *типом децентралізації*, коли функції надання послуг, регулювання і контролю надаються місцевим урядовим відомствам; *типом делегування*, коли функції надання послуг надаються напівдержавним чи квазіурядовим структурам (акціонерним або суспільним підприємствам); *типом передачі влади*, коли права надаються державним або місцевим політичним органам для добровільного або примусового надання послуг; *типом приватизації*, коли функції і відповідальність за надання послуг зосереджуються в рамках приватних осіб або організацій.

В результаті за юридичним статусом серед суб'єктів, що забезпечують надання послуг на території муніципальних утворень, розрізняють: індивідуальні підприємства, близькі за статутом до фізичних осіб; товариства, що мають статус юридичної особи; асоціації, які не мають на меті прибуткову діяльність; місцеві адміністрації (муніципалітети, місцеві ради); державні установи адміністративного або комерційного характеру.

Різноманітність функцій муніципальних утворень щодо надання муніципальних послуг і багаточисельність об'єктів, на які спрямовується ця діяльність, породжує численність конкретних суб'єктів, які їх надають. З вибором суб'єкта надання послуг пов'язано розв'язання двох важливих проблем муніципального управління: а) вибір методу надання послуг; б) вибір форми оплати за муніципальні послуги.

Вибір методу надання послуг. Послуги одного і того ж характеру можуть надаватись безпосередньо органами місцевого самоврядування: а) через створені муніципальні (комунальні) підприємства; б) через формування муніципального замовлення на виконання послуг і залучення до його виконання на конкурсній основі (наприклад, на основі тендера) суб'єктів господарювання різних форм власності, а також приватними підприємницькими структурами. В основі вибору методу надання послуг можуть бути покладені два важливих критерії: ефективність надання послуг і економічність надання послуг.

Вибір форми сплати за послугу (способу покриття затрат). В основі вибору форми оплати за послугу можуть бути покладені два основних принципи: а) принцип платоспроможності; б) принцип споживання. Згідно *принципу платоспроможності*, фізична особа несе відповідальність за оплату

муніципальних послуг у відповідності з її можливостями платити за них і таким чином вносить посильний вклад в задоволення потреб суспільства. При цьому як правило мірилом здатності плати за муніципальні послуги є індивідуальний дохід громадянина. Принцип платоспроможності найчастіше застосовується до таких послуг як соціальне забезпечення, освіта і житлове забезпечення для малозабезпечених, а також до фінансування послуг, які є зобов'язанням перед усім суспільством. Згідно *принципу споживання* послуги, що надаються державою (муніципалітетом), повинні оплачуватися тими, хто їх споживає. Принципи платоспроможності доцільно застосовувати там, де міркування щодо рівного доступу до послуг не є домінуючими.

Розрізняють декілька методичних підходів щодо встановлення рівня оплати за послуги: повна, часткова оплата і відсутність такої. При першому з них плата стягується безпосередньо з споживача, незалежно від використання дотацій. Це стосується таких видів послуг, як і послуги водопостачання (згідно з лічильником, на основі діаметра труби, шляхом продажу води); послуги пошти та зв'язку (на основі обсягу спожитих послуг і вартості одиниці спожитої послуги); послуги газо- і електропостачання (згідно обсягу спожитих послуг за лічильником); громадського транспорту (згідно вартості проїзду). Варіант часткової оплати - передбачає, що принцип платності доповнюється субсидіюванням з боку держави. Такий механізм застосовується в системі освіти, охорони здоров'я, житлового господарства.

Через механізм сплати за муніципальні послуги реалізується соціальна доктрина держави щодо її конституційних гарантій. Це досягається через механізм встановлення ціни на послугу нижче або вище собівартості. При наданні послуг на території муніципальних утворень приватними структурами ціни встановлюються за ринковими механізмами. За умов, коли муніципальні послуги носять щоденний характер, їх вартість не залежить від споживача, неприйнятна для нього із-за об'єктивних причин, використовується механізм встановлення ціни нижче собівартості. Такий підхід можна використовувати тоді, коли послуги носять суспільний характер, але плата вводиться для стимулювання економного споживання, або коли послуги частково муніципальні, а частково приватні, але їх споживання в цілому дає зовнішній ефект для суспільства (наприклад, послуги громадського транспорту). Є два підходи до субсидіювання послуг: субсидіювання послуг окремим категоріям населення (дітям, малозабезпеченим групам, перестарілим); субсидіювання (дотування) мінімального рівня споживання послуг для всіх категорій населення („метод прожиткового мінімуму”).

Обов'язковою основою муніципального управління є наявність власності, що є інтегрованою складовою фінансових та матеріальних ресурсів. Муніципальна (комунальна) власність — це база для реалізації функції надання громадських послуг.

Комунальна власність — це власність територіальної громади територіальної громади. В зарубіжних країнах, її називають муніципальною власністю.

Суб'єктами права комунальної власності є територіальна громада та сформовані нею органи місцевого самоврядування, хоча реально не відпрацьований механізм безпосереднього управління комунальною власністю з боку первинного суб'єкта місцевого самоврядування — територіальної спільноти.

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.

Існують різні функціональні форми управління комунальним майном, напрацьовані світовим досвідом.

Самостійне використання комунального майна територіальною громадою передбачає створення на базі комунальної власності комунальних підприємств, установ та організацій з метою надання громадських послуг населенню з правом прийняття рішення про їх ліквідацію, консервацію, реорганізацію, перепрофілювання. Спільне використання об'єктів комунальної власності визначає об'єднання на договірних засадах зусиль декількох територіальних громад різних поселень щодо фінансово-матеріального утримання спільних об'єктів комунальної власності. Продаж комунального майна — це ринкове відчуження комунального майна з метою поповнення місцевого бюджету. Оренда комунального майна — це передача об'єкта комунальної власності в тимчасове користування на платній основі. Концесія комунального майна передбачає надання фізичним та юридичним особам на договірній платній та строковій основі права створення та експлуатації певних комунальних об'єктів з метою задоволення громадських потреб. Застава комунального майна — це використання комунального майна як об'єкту гарантії повернення кредитів підприємницькими структурами, що виконують діяльність, необхідну територіальній громаді, залучені до реалізації програм економічного й соціально-культурного розвитку території. Іпотека комунального мана — це застава землі та іншого нерухомого майна для отримання грошової позики (кредиту) органами місцевого самоврядування. Приватизація комунального майна передбачає трансформацію комунальної власності у приватну із застосуванням різних методів (викуп; продаж на аукціоні та за конкурсом; продаж пакету акцій, власником якого є територіальна громада). Безоплатна передача комунального майна в державну власність означає відмову територіальної громади від частини свого майна на користь держави.

Використання широкого спектру функціональних форм управління комунальною власністю дає змогу територіальним громадам отримувати, як соціальний, що проявлятиметься в підвищенні добробуту місцевих жителів, так і економічний ефект, що виражатиметься в зростанні доходної бази місцевого бюджету та становленні ринкових економічних відносин. Для отримання такого ефекту необхідно, щоб територіальні громади володіли реальним, ліквідним,

вартісним майном, спроможним забезпечити виконання органами місцевого самоврядування своїх повноважень.

В країнах Західної Європи та США більшість муніципалітетів мають статус корпорацій, що функціонують як повноправні суб'єкти ринкової економіки з метою отримання економічного ефекту для територіальної громади. Цікавим є досвід Франції, в якій практикується об'єднання комун — створення асоціацій місцевого управління (комунальних синдикатів), що мають статус юридичних осіб, засновниками яких є комуни. Корпоратизація виступає однією з ефективних технологій антикризового управління та муніципального фінансового менеджменту. Вона дозволяє муніципальним утворенням сповна використовувати переваги ринкової моделі господарювання (залучення кредитних ресурсів, використання механізму місцевої позики, формування комунальних банків, створення комунальних підприємств з метою отримання прибутку, вільне розпорядження комунальною власністю).

4. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Основним завданням проведення *практичної частини* вивчення дисципліни є забезпечення засвоєння теоретичного матеріалу шляхом обговорення питань теми, тестування, розв'язання практичних завдань та вирішення управлінських ситуацій.

При проведенні практичних занять реалізуються такі форми навчального процесу:

- усне опитування аспірантів з проблем, які виносяться на обговорення;
- заслуховування і обговорення підготовлених аспірантами реферативних повідомлень за матеріалами періодичної преси, монографічними джерелами, результатами діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- виконання контрольних завдань за тестами.
- програмований контроль знань аспірантів;
- вирішення управлінських ситуацій;
- проведення ділових ігор, круглих столів та диспутів за участю посадових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Мета та завдання проведення практичних занять:

- ✓ закріплення теоретичних та нормативно-правових основ муніципального управління;
- ✓ вироблення умінь та навичок здійснення оцінки комплексу проблем розвитку територіальної громади для формування оптимального набору важелів спеціального економічного інструментарію муніципального управління;
- ✓ практичне застосування методичних підходів до реалізації елементів мережі спеціального економічного інструментарію муніципального управління;
- ✓ опанування практичними навичками прийняття управлінських рішень в сфері зовнішніх вертикальних і горизонтальних взаємодій органів місцевого самоврядування та управління розвитком функціонально-галузевих комплексів територіальної громади;
- ✓ вивчення особливостей муніципального управління в зарубіжних країнах для пошуку можливостей використання іноземного досвіду в Україні.

Тематика практичних занять.

Практичне заняття № 1 (2 год.)

Тема. Сутність та законодавча база муніципального управління.

Мета. Набуття навичок застосовувати системний підхід до управління громадами.

1. Обговорення питань теми:

Громада як об'єкт муніципального управління.

Муніципальні послуги як продукт діяльності громади.

Сутність муніципального управління.

Нормативно-правова база муніципального управління.

2. Програмований контроль.
3. Розв'язування практичних завдань та управлінських ситуацій.

Практичне заняття № 2 (2 год.)

Тема. Побудова системи муніципального управління.

Мета. Набуття навичок застосовувати системний підхід до управління громадами як складних організацій на основі менеджерського підходу.

1. Обговорення питань теми:

Система муніципального управління та загальна характеристика її елементів.

Організаційна підсистема муніципального управління.

Функціональна підсистема муніципального управління.

Інструментальна підсистема муніципального управління.

Міжмуніципальне співробітництво.

2. Програмований контроль.

3. Розв'язування практичних завдань та управлінських ситуацій.

Практичне заняття № 3 (4 год.)

Тема. Інструментарій муніципального управління.

Мета. Набуття навичок застосовувати систему інструментарію муніципального управління.

1. Обговорення питань теми:

Стратегія як основа управління громадами.

Фінансовий менеджмент для управління фінансовими ресурсами громади.

Маркетинг для інформаційного забезпечення управління громадами.

Проектний менеджмент як складова муніципального управління. Логістика для управління ресурсопотоками.

Завдання кадрового управління в місцевому самоврядуванні.

Інформаційні технології в муніципальному менеджменті.

Завдання й заходи з управління ризиками.

Антикризове управління громадами.

Ситуаційне муніципальне управління.

2. Програмований контроль.

3. Розв'язування практичних завдань та управлінських ситуацій.

Практичне заняття № 4 (4 год.)

Тема. Вертикальні взаємодії органів муніципального управління.

Мета. Набуття практичних навичок налагодження та реалізації взаємодії регіональними органами державного управління та збалансування інтересів органів місцевого самоврядування та органів державної виконавчої влади.

1. Обговорення питань теми:

Взаємодії з регіональними органами державного управління.

Інструменти збалансування інтересів органів місцевого самоврядування та органів державної виконавчої влади.

Цільові регіональні програми: цілі, переваги та види.

Міжбюджетні відносини. Принципи міжбюджетних відносин.
Бюджетування регіональних бюджетів. Казначейське виконання місцевого бюджету.

2. Програмований контроль.
3. Вирішення управлінських ситуацій та розв'язування задач.

Практичне заняття № 5 (4 год.)

Тема. Розвиток підприємництва в системі муніципального управління

Мета. Набуття практичних навичок визначення напрямів розвитку підприємництва та впровадження механізмів його розвитку.

1. Обговорення питань теми:

Роль підприємницького сектору в розвитку громади.

Взаємодія органів місцевого самоврядування з суб'єктами великого та середнього бізнесу.

Механізм залучення підприємницьких структур до реалізації муніципальних програм. Малий бізнес в громаді. Проблеми розвитку малого бізнесу та шляхи їх вирішення.

Форми підтримки малого бізнесу на муніципальному рівні.

2. Програмований контроль.
3. Вирішення управлінських ситуацій та розв'язування задач.

Практичне заняття № 6 (4 год.)

Тема. Управління галузево-функціональними комплексами на території громади

Мета. Набуття практичних навичок управління галузево-функціональними комплексами громади.

1. Обговорення питань теми:

Поняття галузево-функціональних комплексів громад.

Управління житлово-комунальним господарством.

Управління муніципальним пасажирським транспортом.

Управління системою освіти в громаді.

Управління системою охорони здоров'я в громаді.

Забезпечення правопорядку в громадах.

2. Програмований контроль.
3. Вирішення управлінських ситуацій та розв'язування задач.

Практичне заняття № 7 (2 год.)

Тема. Організація муніципального управління в зарубіжних країнах

Мета. Набуття практичних навичок виокремлювати характерні риси побудови системи влади в певній країні для визначення моделі взаємодії органів центральної влади та місцевого управління.

1. Обговорення питань теми:

Загальна характеристика муніципального управління в зарубіжних країнах.

Моделі взаємодії органів центральної влади та місцевого управління в зарубіжних країнах.

Особливості організації місцевого управління в окремих зарубіжних країнах та можливості адаптації їх досвіду в Україні.

Організація муніципального управління в США.

Організація муніципального управління в Німеччині.

Організація муніципального управління в Франції.

Організація муніципального управління в країнах Скандинавії.

Організація муніципального управління в Польщі.

Загальна характеристика фінансової системи місцевих органів управління в зарубіжних країнах.

2. Програмований контроль.

3. Вирішення управлінських ситуацій та розв'язування задач.

Практичне заняття № 8 (2 год.)

Тема. Реалізація функцій органів муніципального управління в управлінні соціально-економічним розвитком територій в зарубіжних країнах

Мета. Набуття практичних навичок дослідження, виявлення перспективних напрямів удосконалення та впровадження зарубіжного досвіду управління та розвитком громад.

1. Обговорення питань теми:

Організація надання послуг в зарубіжних країнах: основні моделі.

Система соціального захисту населення в зарубіжних країнах.

Особливості управління муніципальною власністю в окремих зарубіжних країнах.

Підтримка підприємництва в системі муніципального управління зарубіжних країн.

Особливості стратегічного планування в муніципальному управлінні зарубіжних країн.

2. Програмований контроль.

3. Вирішення управлінських ситуацій та розв'язування задач.

5. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ «МУНІЦИПАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ»¹

1. До муніципальних утворень в Україні належать

- А. Район, область
- Б. Село, район, місто
- В. Село чи їх об'єднання, селище, місто
- Г. Мікрорайон

2. Муніципальне утворення є єдністю таких трьох компонентів

- А. Населення, території, економіки
- Б. Населення, громади, виробництва
- В. Територіальних меж, муніципального господарства, соціальних організацій
- Г. Населення, екології, промисловості

3. Критеріями визначення території територіальної громади є

- А. Математичні, економічні, зовнішньополітичні
- Б. Адміністративні
- В. Управлінські, маркетингові, прогностичні, планові, дискусійні
- Г. Соціальні, управлінські, політичні, географічні, економічні

4. До основних теорій місцевого самоврядування належать

- А. Соціальна, політична, економічна
- Б. Виховна, мотиваційна
- В. Сільська, селищна, міська
- Г. Державницька, громадівська, муніципального дуалізму

5. Характеристиками послуг, які важливо врахувати для муніципального управління є

- А. Стабільність, динамічність, прогресивність
- Б. Ілюзорність, відсутність матеріальної форми, непостійність
- В. Невідчутність, невіддільність від джерела, неможливість збереження, непостійність якості
- Г. Стійкість, варіативність, інерційність, швидкість отримання

6. До моделей розподілу функцій з надання послуг між центральними органами влади і муніципалітетами відносять

- А. Модель дуалізму, модель співпраці, модель тиску
- Б. Модель партнерства, модель співробітництва, модель державних трансфертів
- В. Європейську модель, американську модель, азійську модель
- Г. Модель відносної автономії, модель представництв, модель взаємодії

7. Організаційна форма надання послуг може бути представлена такими типами

- А. Передачі, взаємодії, колективізації
- Б. Децентралізації, делегування, передачі влади, приватизації
- В. Концентрації, централізації, моделювання
- Г. Делегування, партнерства, муніципалізації, комунізації

8. Методичними підходами щодо встановлення рівня оплати за муніципальні послуги є

- А. Повна оплата, часткова оплата, відсутність оплати
- Б. Мінімальна оплата, максимальна оплата

¹ Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

- В. Економічність, конкурентність, доцільність
- Г. Дольова оплата, пролонгація оплати, мобільність оплати

9. До концептуальних підходів щодо управління розвитком муніципальних утворень належить

- А. Радянський підхід, європейський підхід
- Б. Підхід, який ґрунтується на концепції муніципального управління
- В. Підхід, який базується на соціальній доктрині держави
- Г. Мінімалістський підхід

10. Муніципальний менеджмент — це

- А. Орган місцевого самоврядування
- Б. Система спеціальних важелів та інструментів управління розвитком регіону
- В. Система спеціальних важелів та інструментів забезпечення економічного й соціального розвитку муніципальних утворень
- Г. Управління розвитком міст

11. До підсистем муніципального управління належать

- А. Політична, соціальна, економічна
- Б. Організаційна, функціональна, інструментальна
- В. Територіальна, регіональна
- Г. Місцева, локальна, організаційно-правова

12. Загальними характеристиками підсистем муніципального управління є

- А. Відкритість, точковість
- Б. Економічність, раціональність, беззбитковість
- В. Ймовірнісність, динамічність, комплексність, відкритість
- Г. Прогресивність, інноваційність, динамічність

13. Суб'єктами муніципального управління є

- А. Органи місцевого самоврядування
- Б. Органи державної влади
- В. Муніципальне господарство
- Г. Територіальна громада та утворені нею органи місцевого самоврядування

14. За ступенем спеціалізації органи місцевого самоврядування поділяються на

- А. Загального та спеціального призначення
- Б. Одноособові та колегіальні
- В. Представницькі та виконавчі
- Г. Соціальні, економічні, фінансові

15. За способом прийняття рішень органи місцевого самоврядування поділяються на

- А. Одноособові та колегіальні
- Б. Загального та спеціального призначення
- В. Виборні та призначені
- Г. Представницькі та виконавчі

16. До органів місцевого самоврядування на первинному рівні в Україні належать

- А. Обласна та районна ради
- Б. Сільська, селищна, міська територіальні громади
- В. Сільська, селищна та міська ради та їх виконавчі органи

Г. Сільська, селищна та міська територіальні виборчі комісії

17. Функціональна підсистема муніципального управління — це

- А. Комплекс функцій місцевого значення
- Б. Законодавчо закріплені функції та повноваження органів місцевого самоврядування
- В. Сукупність функцій муніципального управління як важелів реалізації управлінського впливу, що є елементами процесу управління, з'єднаними в єдине ціле алгоритмом прийняття управлінських рішень
- Г. Структурований комплекс спеціальних фінансово-економічних інструментів

18. До обліково-аналітичних функцій муніципального управління належать

- А. Прогнозування, стратегічне планування, оперативне планування
- Б. Моніторинг, проектний аналіз, системний аналіз, управлінський облік
- В. Координація, консультування, інвестиційний супровід
- Г. Маркетинг, організація, інновація

19. До рамково-забезпечуючих функцій муніципального управління належать

- А. Моніторинг, проектний аналіз, системний аналіз, управлінський облік
- Б. Маркетинг, організація, інновація
- В. Координація, консультування, інвестиційний супровід
- Г. Моделювання, мотивація, контроль, регулювання

20. Елементами спеціального економічного інструментарію муніципального управління є

- А. Управління ризиками, інноваційна політика, моделювання
- Б. Оперативне управління, прогнозування, системний аналіз
- В. Антикризове управління, банкрутство, місцеве фінансування
- Г. Стратегічне управління, фінансовий менеджмент, муніципальна логістика, управління ризиками

21. Право територіальних громад на місцеве самоврядування закріплене в

- А. Законі України “Про місцеві державні адміністрації”
- Б. Цивільному кодексі України
- В. Земельному кодексі України
- Г. Конституції України

22. Система нормативно-правового забезпечення муніципального управління в Україні

- А. В цілому сформована, але потребує ґрунтовного доопрацювання
- Б. Сформована повністю й не потребує удосконалення
- В. Взагалі не сформована
- Г. Запозичена із законодавства колишнього СРСР

23. Стратегічне управління в муніципальному управлінні — це

- А. Сукупність інструментів, підходів, принципів процесу управління муніципальним утворенням в умовах нестабільності і невизначеності зовнішнього середовища
- Б. Довгострокове управління ресурсними потоками на території територіальної громади
- В. Сукупність технологій забезпечення стабільного розвитку муніципальної системи
- Г. Стратегія розвитку територіальної громади в умовах нестабільності і невизначеності зовнішнього середовища

24. Моніторинг соціально-економічного стану муніципальних утворень — це

- А. Реалізація маркетингових процедур просування територіальної громади

- Б. Діяльність, спрямована на забезпечення та організацію отримання об'єктивної та достовірної інформації про соціально-економічні процеси і явища, що відбуваються на муніципальному рівні
- В. Система аналізу інформації в муніципальному утворенні
- Г. Аналіз інформації про всі види наявних ресурсів територіальної громади, їх рух та ефективність використання

25. Ресурсний аналіз розвитку територіальної громади — це

- А. Аналіз інформації про всі види наявних ресурсів територіальної громади, їх рух та ефективність використання
- Б. Аналіз зовнішніх можливостей розвитку територіальної громади
- В. Оцінка ресурсів муніципалітету з позиції їх форми власності
- Г. Діяльність, спрямована на забезпечення та організацію отримання об'єктивної та достовірної інформації про соціально-економічні процеси і явища, що відбуваються на муніципальному рівні

26. Генеральна стратегія розвитку територіальної громади передбачає

- А. Окреслення основних шляхів розвитку громади в умовах ринку
- Б. Формулювання стратегічного бачення розвитку та місії управління муніципальним утворенням, сформованих на основі аналізу загальної соціально-економічної ситуації в ньому, показників якості та рівня життя територіальної громади і спрямованих на визначення загальномуніципальних пріоритетів
- В. Залучення військовослужбовців вищого офіцерського складу до вироблення стратегії розвитку територіальної громади
- Г. Визначення пріоритетів розвитку окремих галузево-функціональних комплексів території, а також напрямів удосконалення структури та організаційно-функціонального забезпечення інституцій управління муніципальним утворенням

27. Функціональні стратегії управління розвитком муніципальних утворень стосуються

- А. Формулювання стратегічного бачення розвитку та місії управління муніципальним утворенням, сформованих на основі аналізу загальної соціально-економічної ситуації в ньому, показників якості та рівня життя територіальної громади і спрямованих на визначення загальномуніципальних пріоритетів
- Б. Окреслення шляхів формування функціональних підрозділів органів місцевого самоврядування
- В. Визначення пріоритетів розвитку окремих галузево-функціональних комплексів території, а також напрямів удосконалення структури та організаційно-функціонального забезпечення інституцій управління муніципальним утворенням
- Г. Здійснення імплементації нових функцій в діяльність органів муніципального управління

28. Інструментарій SWOT-аналізу дозволяє

- А. Визначити основні шляхи виведення територіальної громади з кризи
- Б. Скласти план взаємодії органів місцевого самоврядування з сильними та слабкими представниками підприємницького сектору
- В. Сформулювати муніципальну програму
- Г. Обґрунтувати шляхи досягнення стратегічних цілей розвитку з урахуванням сильних сторін та можливостей внутрішнього і зовнішнього середовища територіальної громади

29. Стратегія розвитку територіальної громади — це

- А. Сукупність технологій забезпечення стабільного розвитку муніципальної системи
- Б. Статут розвитку територіальної громади, затверджений органами місцевого самоврядування

- В. Система показників розвитку муніципальної системи в довгостроковому періоді
- Г. Система принципів і положень, кількісних та якісних параметрів, орієнтованих на досягнення певних соціально-економічних результатів його розвитку у віддаленій перспективі

30. Місія територіальної громади

- А. Визначає довгострокові цілі
- Б. Є інструментом муніципального маркетингу
- В. Дозволяє реалізувати конкурентні переваги муніципальної системи на зовнішніх ринках
- Г. Виражає основну мету існування та розвитку територіальної громади в майбутньому

31. Ситуаційне муніципальне управління — це

- А. Система принципів і положень, кількісних та якісних параметрів, орієнтованих на досягнення певних соціально-економічних результатів його розвитку у віддаленій перспективі
- Б. Формулювання стратегічного бачення розвитку та місії управління муніципальним утворенням, сформованих на основі аналізу загальної соціально-економічної ситуації в ньому, показників якості та рівня життя територіальної громади і спрямованих на визначення загальномуніципальних пріоритетів
- В. Сукупність способів, методів, прийомів управлінського впливу для забезпечення ефективного та результативного функціонування територіальної громади, що досягається шляхом використання оточення, ситуації, що склалась, на основі використання спеціального інструментарію муніципального управління з урахуванням особливостей, умов, чинників зовнішнього та внутрішнього середовища і специфіки розвитку певного територіальної громади
- Г. Сукупність інструментів, підходів, принципів процесу управління муніципальним утворенням в умовах нестабільності і невизначеності зовнішнього середовища

32. Симптом в ситуаційному муніципальному управлінні — це

- А. Певна подія, процес, явище, внаслідок якого виникають фактори та симптоми дестабілізації стану
- Б. Система вимірювання параметрів ситуації в середині муніципальної системи
- В. 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 територіальної громади
- Г. Первісний, зовнішній прояв настання проблемних ситуацій

33. Чинник виникнення певної ситуації в муніципальному розвитку — це

- А. 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 територіальної громади
- Б. Первісний, зовнішній прояв настання проблемних ситуацій
- В. Форми прояву ситуаційного управління
- Г. Певна подія, процес, явище, внаслідок якого виникають фактори та симптоми дестабілізації стану

34. Причина виникнення ситуацій в розвитку територіальної громади — це

- А. Певна подія, процес, явище, внаслідок якого виникають фактори та симптоми дестабілізації стану
- Б. Динамічна детермінанта розвитку муніципальної системи
- В. Первісний, зовнішній прояв настання проблемних ситуацій

Г. 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 територіальної громади

35. За формою прояву розрізняють такі види ситуацій муніципального розвитку

- А. Статична, динамічна
- Б. Звичайна, проблемна, надзвичайна
- В. Зовнішня, внутрішня
- Г. Пошукова, нормативна

36. Діагностика соціально економічного стану розвитку територіальної громади здійснюється з метою

- А. Передбачення можливого перебігу ситуації, що складається, сили та напрямку її впливу, тривалості її розвитку тощо, і на цій основі прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо запобігання або зменшення наслідків нестабільної ситуації в розвитку територіальної громади
- Б. Передбачення можливих змін стабільного стану розвитку системи, ідентифікації їх наслідків, розробки наперед визначених інструментів і засобів їх запобігання, обґрунтування спеціальних механізмів управлінського впливу на розвиток різних типів муніципальних утворень в конкретних ситуаціях муніципального розвитку
- В. Ідентифікації проблемних ситуацій, визначення джерел і причини їх виникнення, визначення рівня та напрямів дисбалансів в розвитку територіальної громади і передбачає використання спеціального аналітичного інструментарію
- Г. Розробки системи моделей можливостей виникнення різноманітних ситуацій розвитку муніципальних утворень, а також моделей виходу із нестабільних ситуацій та подолання їх наслідків

37. Моделювання управлінського впливу при ситуаційному менеджменті передбачає

- А. Розробку системи моделей можливостей виникнення різноманітних ситуацій розвитку муніципальних утворень, а також моделей виходу із нестабільних ситуацій та подолання їх наслідків
- Б. Передбачення можливих змін стабільного стану розвитку системи, ідентифікацію їх наслідків, розробку наперед визначених інструментів і засобів їх запобігання, обґрунтування спеціальних механізмів управлінського впливу на розвиток різних типів муніципальних утворень в конкретних ситуаціях муніципального розвитку
- В. Передбачення можливого перебігу ситуації, що складається, сили та напрямку її впливу, тривалості її розвитку тощо, і на цій основі прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо запобігання або зменшення наслідків нестабільної ситуації в розвитку територіальної громади
- Г. Ідентифікацію проблемних ситуацій, визначення джерел і причини їх виникнення, визначення рівня та напрямів дисбалансів в розвитку територіальної громади і передбачає використання спеціального аналітичного інструментарію

38. До алгоритмів стратегічного планування в муніципальному управлінні належать

- А. Алгоритм Бейлі, багатоступеневе планування, модель Мейерсона
- Б. Модель Іванова, кластерне планування
- В. Вітчизняний алгоритм, зарубіжні алгоритми
- Г. Модель Мейерсона, цільова модель, прогнозний алгоритм

39. Особливість алгоритму метрополітенського стратегічного планування Хейвуда

- А. Наявність декількох етапів
- Б. Обмеженість у використанні

- В. Жорстке адміністративне регулювання визначення стратегічних цілей розвитку територіальної громади
- Г. Формування триєдиного процесу діалогу на муніципальному рівні між політиками, населенням та професійними менеджерами

40. До етапів стратегічного планування розвитку територіальної громади належать

- А. Ресурсний аналіз, проектний аналіз, системний аналіз
- Б. Опитування населення, проведення місцевого референдуму
- В. Моніторинг соціально-економічного стану територіальної громади, ресурсний аналіз територіальної громади
- Г. Визначення проблем, пошук зовнішніх інвестиційних джерел

41. SWOT-аналіз територіальної громади передбачає

- А. Визначення сильних та слабких сторін внутрішнього середовища територіальної громади
- Б. Формування інноваційної стратегії розвитку територіальної громади
- В. Ресурсний аналіз територіальної громади
- Г. Планування можливостей зовнішнього середовища територіальної громади

42. Цільовими сегментами муніципального маркетингу є

- А. Зовнішні та внутрішні інвестори
- Б. Банки, підприємства, комунальна земля
- В. Органи місцевого самоврядування, мешканці територіальної громади
- Г. Житлово-комунальне господарство

43. Комплекс формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування включає

- А. Проведення соціальних моніторингів
- Б. Створення маркетингової інформаційної системи
- В. Особисті контакти службовців органів місцевого самоврядування з цільовою аудиторією
- Г. Дослідження і сегментування території

44. До польових методів муніципальних маркетингових досліджень відносять

- А. Дослідження споживчого ринку
- Б. Моніторинг конкуренції територіальної громади
- В. Конкурси, спостереження, експеримент
- Г. Ресурсний аналіз територіальної громади

45. Анкетування в муніципальному маркетингу може здійснюватися через

- А. Громадські слухання
- Б. Проведення спостережень і конкурсів
- В. На муніципальному рівні проводити анкетування не доцільно
- Г. Засоби масової інформації, пошту, телефон

46. До показників рівня життя населення територіальної громади належить

- А. Чисельність населення в працездатному віці
- Б. Бюджетна самостійність територіальної громади
- В. Інтенсивність страйкового руху
- Г. Купівельна спроможність населення

47. До показників стану ринку праці в муніципальному утворенні належить

- А. Купівельна спроможність населення
- Б. Інтенсивність страйкового руху

- В. Чисельність населення в працездатному віці
- Г. Бюджетна самостійність територіальної громади

48. Завершальним етапом проведення ресурсного аналізу територіальної громади є

- А. Вироблення критеріїв оцінки ефективності використання ресурсів
- Б. Визначення профілю територіальної громади, його типологізація
- В. Вибір класифікаційної ознаки та визначення типів ресурсів
- Г. Створення банків даних для наявних муніципальних ресурсів

49. До методів муніципального ціноутворення належить

- А. Фінансовий метод
- Б. Метод визначення мінімальної ціни
- В. Конкурентний метод
- Г. Метод на основі цільового прибутку й врахування беззбитковості

50. Конкурентні переваги територіальної громади — це

- А. Надлишок ресурсів територіальної громади
- Б. Рівень конкуренції в муніципальному утворенні
- В. Привабливість територіальної громади для інвестицій, порівняно з іншими муніципальними утвореннями
- Г. Формування економічних зв'язків з іншими муніципальними утвореннями

51. Формами оперативного оповіщення населення про діяльність органів місцевого самоврядування є

- А. Прийом керівниками органів місцевого самоврядування
- Б. Радіоповідомлення, оголошення в місцевих газетах
- В. Щорічні звіти депутатів місцевої ради перед виборцями
- Г. Проведення Днів міста (села, селища)

52. За масштабом виділяють такі типи муніципальних проектів

- А. Дрібні, середні, великі
- Б. Прості, складні
- В. Унікальні, адаптовані
- Г. Короткострокові, середньострокові, довгострокові

53. За тривалістю існують такі муніципальні проекти

- А. Короткострокові, середньострокові, довгострокові
- Б. Унікальні, адаптовані
- В. Прості, складні
- Г. Дрібні, середні, великі

54. Початковим етапом управління муніципальним проектом є

- А. Розроблення проекту
- Б. Визначення учасників проекту
- В. Розробка концепції проекту
- Г. Реалізація проекту

55. Етапами проведення тендеру муніципальних проектів є

- А. Організація проектного управління, вивчення зарубіжного досвіду проведення торгів
- Б. Купівля товарів поза межами територіальної громади, розміщення державних замовлень
- В. Написання сценарію тендеру, маркетингове дослідження території
- Г. Формування вимог до проектів, відбір проектів за обраними критеріями

56. Методом оцінки ефективності муніципальних проектів на основі концепції дисконтування є

- А. Визначення періоду окупності проекту
- Б. Обрахунок сумарного прибутку від реалізації проекту
- В. Визначення ліквідності
- Г. Визначення внутрішньої норми рентабельності

57. Об'єктом системи муніципальної логістики є

- А. Рух товарів між муніципальними утвореннями
- Б. Товаропотоки в межах окремого мікрорайону міста
- В. Матеріальні, фінансові, інформаційні потоки в муніципальному утворенні
- Г. Роздрібний товарообіг

58. За функціональними завданнями муніципального управління виділяють

- А. Сіті-логістику, логістичний прок'юремент, промислову логістику
- Б. Мікрологістику та макрологістику
- В. Товарну, фінансову та інформаційну логістику
- Г. Маркетингову, збутову, інфраструктурну логістику

59. Активна реакція на муніципальні ризики передбачає

- А. Усунення ризиків, страхування ризиків
- Б. Ігнорування ризику
- В. Визначення ризику
- Г. Планування ризиків та їх аналіз

60. До зовнішніх ризиків муніципального управління належать

- А. Фінансові, маркетингові, соціально-психологічні ризики
- Б. Політичні, юридичні, економічні ризики
- В. Підприємницький ризик
- Г. Екологічні, природні, історичні ризики

61. До внутрішніх ризиків муніципального управління належать

- А. Підприємницький ризик
- Б. Екологічні, природні, історичні ризики
- В. Політичні, юридичні, економічні ризики
- Г. Фінансові, маркетингові, соціально-психологічні ризики

62. Причинами політичних ризиків муніципального управління є

- А. Поява більш досконалої техніки та технологій
- Б. Нестабільність господарського, банківського, земельного та іншого законодавства
- В. Непрофесіоналізм кадрів та їх плинність
- Г. Недостатня інформація про постачальників

63. Причинами технологічних ризиків муніципального управління є

- А. Поява більш досконалої техніки та технологій
- Б. Отримання збитків від форс-мажорних обставин
- В. Непрофесіоналізм кадрів та їх плинність
- Г. Недостатня інформація про постачальників

64. Муніципальна криза є

- А. Неможлива на первинному територіальному рівні

- Б. Необхідною умовою реалізації стратегії розвитку територіальної громади
- В. Однією із фаз життєвого циклу територіальної громади
- Г. Результатом дії зовнішніх чинників

65. До позитивних результатів банкрутства муніципалітету можна віднести

- А. Втрату довіри платників податків
- Б. Погіршення кредитного рейтингу територіальної громади на тривалий термін
- В. Зростання кількості робочих місць
- Г. Ліквідацію локальної проблеми, захист інтересів населення

66. До антикризових заходів з оздоровлення комунальних підприємств належать

- А. Списання заборгованості, банкрутство підприємства
- Б. Підвищення ставок місцевих податків і зборів
- В. Оперативне управління фінансами
- Г. Проведення лізингових операцій, посилення адміністративного тиску

67. Муніципальний фінансовий менеджмент — це

- А. Управління муніципальними фінансовими потоками й фінансовими відносинами, що формуються в процесі руху фінансових ресурсів в муніципальному утворенні
- Б. Управління фінансовими ресурсами муніципальних підприємств
- В. Управління фінансовими потоками між органами місцевого самоврядування та органами державного управління
- Г. Складна система фінансових інструментів регулювання економічних відносин на місцях

68. До методів муніципального фінансового менеджменту належать

- А. Контроль, мотивація, координація
- Б. Бюджетування, оподаткування, бюджетний аналіз
- В. Ставки місцевих податків, бюджетні субсидії, фінансові санкції
- Г. Діалектичний метод, емпіричний метод, статистичний метод

69. До важелів муніципального фінансового механізму належать

- А. Бюджетні кредити, фінансовий контролінг, система платежів
- Б. Контроль, мотивація, координація
- В. Бюджетування, оподаткування, бюджетний аналіз
- Г. Ставки місцевих податків, бюджетні субсидії, фінансові санкції

70. Бюджетування — це

- А. Створення технології планування, обліку і контролю грошових потоків та фінансових результатів в муніципальному утворенні
- Б. Розробка та прийняття місцевого бюджету
- В. Управління видатками місцевого бюджету
- Г. Бюджетне планування на рівні територіальної громади

71. До напрямків аналізу бюджету територіальної громади належать

- А. Планування бюджету
- Б. Вертикальний та горизонтальний аналіз місцевого бюджету
- В. Оцінка фінансового стану підприємств територіальної громади
- Г. Фінансовий аналіз

72. Добір персоналу в муніципальному управлінні — це

- А. Процес оцінки професійних і соціально-психологічних якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для виконання посадових обов'язків
- Б. Визначення фізичного стану претендентів на посаду
- В. Формування іміджу органу місцевого самоврядування
- Г. Технологія забезпечення органів державної влади фахівцями

73. Канали набору персоналу в муніципальному управлінні можуть бути

- А. Внутрішніми і зовнішніми
- Б. Внутрішніми, зовнішніми, на основі використання PR-технологій
- В. Легальними і нелегальними
- Г. Відкритими, закритими, загальними

74. Технологіями оцінювання діяльності персоналу в муніципальному управлінні є

- А. Догана, премія
- Б. Кваліметричні методи, функціональні обстеження, атестація
- В. Математичні методи, графічні методи
- Г. Системний аналіз, факторний аналіз,

75. Методами розвитку персоналу в системі кадрового менеджменту є

- А. Підвищення кваліфікації, професійна перепідготовка, стажування
- Б. Навчання, мотивація
- В. Підвищення кваліфікації, добір персоналу, звільнення
- Г. Преміювання, стимулювання, догана

76. Інформаційні технології в муніципальному управлінні

- А. Практично не застосовуються
- Б. Застосовуються при реалізації окремих спеціальних інструментів муніципального управління
- В. Використовуються при реалізації всіх спеціальних інструментів муніципального управління
- Г. Притаманні лише містам

77. Intranet в муніципальному управлінні — це

- А. Форма взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю
- Б. Муніципальний Internet
- В. Полігон реалізації муніципальної політики
- Г. Внутрішня локальна обчислювальна мережа органів місцевого самоврядування, яка створена і функціонує на основі Intranet-технологій

78. В муніципальному управлінні за управлінським призначенням виділяють такі бази даних

- А. Довідкові, аналітичні, експертні, прогностичні
- Б. Локальні, загальні, інтегровані
- В. Безкоштовні, комерційні
- Г. Загальнодоступні, з обмеженим доступом

79. Модулями електронного уряду є такі елементи

- А. Програмне та законодавче забезпечення
- Б. „Уряд-урядові”, „уряд-бізнесу”, „уряд-громадянам”
- В. „Уряд-політикам”, „уряд-зарубіжним партнерам”
- Г. Система передачі інформації, технології

80. Спеціальний економічний інструментарій муніципального управління

- А. Є універсальним
- Б. Не потребує врахування особливостей територіальної громади
- В. Необхідно адаптувати до умов конкретного територіальної громади
- Г. Можна застосовувати лише на рівні міста

81. До місцевих органів державної виконавчої влади належать

- А. Обласні та районні ради
- Б. Сільські, селищні та міські ради
- В. Виконавчі комітети місцевих рад
- Г. Обласні та районні державні адміністрації

82. Взаємозв'язки органів місцевого самоврядування первинного рівня та місцевих державних адміністрацій регулюються

- А. Законом України „Про місцеві державні адміністрації”
- Б. Законом України „Про місцеве самоврядування в Україні”
- В. Бюджетним кодексом України
- Г. Земельним кодексом України

83. Місцеві державні адміністрації при здійсненні органами місцевого самоврядування власних повноважень

- А. Впливають на їх реалізацію усіма можливими засобами
- Б. Не мають права втручатися в діяльність органів місцевого самоврядування
- В. Залучають правоохоронні органи
- Г. Вимагають детальних звітів про їх виконання

84. За жорсткістю вимоги місцевих державних адміністрацій до органів місцевого самоврядування поділяються на

- А. Жорсткі та помірковані
- Б. Розпорядчі та рекомендаційні
- В. Нормативні та інструктивні
- Г. Прогнозні та індикативні

85. До основних правових вимог місцевих державних адміністрацій щодо органів місцевого самоврядування належать

- А. Правильне оформлення документації
- Б. Залучення послуг професійних юристів
- В. Дотримання законодавства
- Г. Дотримання нормативних актів місцевих державних адміністрацій

86. Договірна форма взаємодії між органами місцевого самоврядування та органами державної виконавчої влади притаманна

- А. Країнам Західної Європи
- Б. Україні
- В. Країнам Азії
- Г. Країнам колишнього соціалістичного табору

87. Трансформація моделі влади на регіональному рівні відбуватиметься в процесі

- А. Муніципальної реформи
- Б. Бюджетної реформи
- В. Владно-управлінської реформи
- Г. Адміністративно-територіальної реформи

88. Регулювання міжбюджетних відносин в Україні здійснюється на основі

- А. Бюджетного кодексу України
- Б. Закону України „Про місцеве самоврядування в Україні”
- В. Конституції України
- Г. Закону України „Про місцеві державні адміністрації”

89. Горизонтальні фіскальні дисбаланси є наслідком

- А. Неєфективної державної політики в сфері міжбюджетних відносин
- Б. Існування фіскально „бідних” і „багатих” територій
- В. Надмірного податкового тиску
- Г. Історичних передумов

90. В Україні казначейське обслуговування місцевих бюджетів є

- А. Добровільним
- Б. Бажаним
- В. Обов’язковим
- Г. Забороненим

91. Депозитні операції комерційних банків передбачають

- А. Розміщення вільних грошових коштів органами місцевого самоврядування на депозитах з метою одержання додаткового доходу
- Б. Залучення кредитних ресурсів комерційних банків органами місцевого самоврядування
- В. Обслуговування розрахункових рахунків органів місцевого самоврядування
- Г. Реструктуризацію неплатежів за допомогою депозитів

92. Трестові операції комерційних банків передбачають

- А. Відповідальне зберігання цінних паперів, що знаходяться у власності муніципальних утворень
- Б. Управління цінностями муніципальних утворень на основі угоди – трестового договору
- В. Отримання доступу до дефіцитних ресурсів через управління відповідними цінними паперами
- Г. Формування трестів з органами місцевого самоврядування

93. Кастодіальні операції комерційних банків передбачають

- А. Розміщення вільних залишків грошових коштів
- Б. Зниження ризиків реалізації кредитних схем
- В. Мікрокредитування проектів малих підприємств
- Г. Відповідальне зберігання цінних паперів, що знаходяться у власності муніципальних утворень

94. З точки зору муніципального управління підприємницькі структури, що функціонують на території муніципальних утворень, виконують такі функції

- А. Виробничу, джерела фінансування муніципального розвитку, інвестиційну; врегулювання локальних ринків праці, соціально-побутову, споживчу, освітню
- Б. Маркетингу, ситуаційного управління, інноваційного розвитку, регулювання
- В. Координації, проектного супроводу, споживання
- Г. Моделювання, стимулювання, діяльності

95. Подолання адміністративних бар’єрів, що перешкоджають розвитку підприємницьких структур передбачає

- А. Використання існуючої інфраструктури зв’язків органів місцевого з громадськістю

- Б. Надання комплексу пільгових послуг з державної реєстрації підприємницьких структур, що створюються
- В. Навчання й перепідготовку кадрів для підприємництва, методичне й аналітичне забезпечення
- Г. Надання допомоги у встановленні ділових контактів

96. Інформаційне забезпечення управління бізнесом передбачає

- А. Проведення конкурсу “Кращий проект” для систематизації й поширення досвіду підприємництва в муніципальному утворенні
- Б. Проведення єдиної політики з розвитку і підтримки підприємництва на всій території територіальної громади
- В. Проведення маркетингових досліджень з проблем розвитку підприємництва в муніципальному утворенні
- Г. Розроблення комплексу заходів із залучення підприємств малого бізнесу для роботи на вільних площах великих підприємств з метою збереження робочих місць

97. Матеріально-фінансова підтримка підприємництва передбачає

- А. Навчання й перепідготовку кадрів для підприємництва, методичне й аналітичне забезпечення
- Б. Використання існуючої інфраструктури зв'язків органів місцевого з громадськістю
- В. Надання комплексу пільгових послуг з державної реєстрації підприємницьких структур, що створюються
- Г. Розроблення комплексу заходів із залучення підприємств малого бізнесу для роботи на вільних площах великих підприємств з метою збереження робочих місць

98. Розвиток інфраструктури для малого бізнесу в муніципальному утворенні передбачає

- А. Розроблення механізму функціонування системи “Вищий заклад освіти — підприємство” для формування банку вакансій з метою працевлаштування випускників на підприємствах територіальної громади
- Б. Проведення єдиної політики з розвитку і підтримки підприємництва на всій території територіальної громади
- В. Компенсацію зниження процентної ставки за банківські кредити
- Г. Пакетне оформлення дозвільних документів

99. Просування товарів, робіт, послуг місцевих підприємств передбачає

- А. Надання допомоги у встановленні ділових контактів
- Б. Проведення конкурсу “Кращий проект” для систематизації й поширення досвіду підприємництва в муніципальному утворенні
- В. Проведення єдиної політики з розвитку і підтримки підприємництва на всій території територіальної громади
- Г. Проведення маркетингових досліджень з проблем розвитку підприємництва в муніципальному утворенні

100. Галузево-функціональні комплекси, що функціонують на території муніципальних утворень — це

- А. Багатогалузеве об'єднання підприємств та установ, що покликані забезпечувати зростаючі потреби населення у житлі, різного виду та класності житлово-комунальних послугах
- Б. Стійке, сформоване територіальне поєднання галузей і виробництв, завдяки якому досягається максимальний ефект розвитку економіки територіальної громади на основі раціонального використання соціально-економічного потенціалу та адекватного врахування його конкурентних переваг

В. Система комунальної власності

Г.Форми взаємодії функціональних та галузевих підрозділів органів місцевого самоврядування

101. Житлово-комунальне господарство територіальної громади – це

А. Житловий фонд територіальної громади

Б. Багатогалузеве об'єднання підприємств та установ, що покликані забезпечувати зростаючі потреби населення у житлі, різного виду та класності житлово-комунальних послугах

В. Стійке, сформоване територіальне поєднання галузей і виробництв, завдяки якому досягається максимальний ефект розвитку економіки територіальної громади на основі раціонального використання соціально-економічного потенціалу та адекватного врахування його конкурентних переваг

Г. Складне поєднання організацій різних форм власності

102. Система освіти територіальної громади — це

А. Сукупність закладів вищої освіти III-IV рівнів акредитації

Б. Форма фінансування організацій освітньої сфери

В. Сукупність шкіл та закладів культурного призначення

Г. Складне поєднання організацій освітньої сфери різних функціональних напрямків

103. Щодо розвитку функціонально-галузевих комплексів територіальної громади органи місцевого самоврядування

А. Формують кадровий персонал

Б. Забезпечують першочергове фінансування

В. Здійснюють функцію регулювання

Г. Сприяють формуванню організацій приватної форми власності

104. До суб'єктів екологічного регулювання на місцевому рівні належать

А. Міліція

Б. Суб'єкти підприємницької діяльності

В. Органи місцевого самоврядування, санітарно-епідеміологічні служби

Г. Творчі та професійні спілки

105. Місцевий екологічний аудит передбачає

А. Оцінку стану місцевих систем екологічного управління

Б. Оцінку фінансового стану підприємств в муніципальному утворенні

В. Незалежну експертизу муніципальних проектів

Г. Взаємодію з правоохоронними органами

106. Комунальна власність — це

А. Власність комуністичної партії

Б. Власність територіальної громади територіальної громади

В. Власність комуни

Г. Особлива форма державної власності

107. Залежно від економічної спроможності комунальна власність є

А. Збиткова та прибуткова

Б. Соціальна, економічна, політична

В. Прибуткова, нейтральна, дотаційна

Г. Ефективна та неефективна

108. Суб'єктами права територіальної власності є

- А. Територіальна громада та органи місцевого самоврядування
- Б. Органи державної влади
- В. Комунальні організації
- Г. Населення території

109. Об'єктами комунальної власності є

- А. Матеріально-речові цінності
- Б. Фінансово-грошові цінності
- В. Муніципальні фінанси
- Г. Матеріально-речові та фінансово-грошові цінності

110. Шляхи набуття територіальними громадами комунальної власності поділяють на

- А. Важливі, значні, дрібні
- Б. Вітчизняні, зарубіжні
- В. Муніципальні та державні
- Г. Поширені, можливі або малозастосовувані

111. Самостійне використання комунального майна територіальною громадою передбачає

- А. Створення на базі комунальної власності комунальних підприємств, установ та організацій з метою надання громадських послуг населенню з правом прийняття рішення про їх ліквідацію, консервацію, реорганізацію, перепрофілювання
- Б. Відмову територіальної громади від частини свого майна на користь держави
- В. Надання фізичним та юридичним особам на договірній платній та строковій основі права створення та експлуатації певних комунальних об'єктів з метою задоволення громадських потреб
- Г. Передачу об'єкта комунальної власності в тимчасове користування на платній основі

112. Спільне використання об'єктів комунальної власності передбачає

- А. Надання фізичним та юридичним особам на договірній платній та строковій основі права створення та експлуатації певних комунальних об'єктів з метою задоволення громадських потреб
- Б. Об'єднання на договірних засадах зусиль декількох територіальних громад різних поселень щодо фінансово-матеріального утримання спільних об'єктів комунальної власності
- В. Заставу землі та іншого нерухомого майна для отримання грошової позики (кредиту) органами місцевого самоврядування
- Г. Створення на базі комунальної власності комунальних підприємств, установ та організацій з метою надання громадських послуг населенню з правом прийняття рішення про їх ліквідацію, консервацію, реорганізацію, перепрофілювання

113. Продаж комунального майна передбачає

- А. Створення на базі комунальної власності комунальних підприємств, установ та організацій з метою надання громадських послуг населенню з правом прийняття рішення про їх ліквідацію, консервацію, реорганізацію, перепрофілювання
- Б. Ринкове відчуження комунального майна з метою поповнення місцевого бюджету
- В. Заставу землі та іншого нерухомого майна для отримання грошової позики (кредиту) органами місцевого самоврядування
- Г. Відмову територіальної громади від частини свого майна на користь держави

114. Оренда комунального майна передбачає

- А. Ринкове відчуження комунального майна з метою поповнення місцевого бюджету

- Б. Заставу землі та іншого нерухомого майна для отримання грошової позики (кредиту) органами місцевого самоврядування
- В. Передачу об'єкта комунальної власності в тимчасове користування на платній основі
- Г. Надання фізичним та юридичним особам на договірній платній та строковій основі права створення та експлуатації певних комунальних об'єктів з метою задоволення громадських потреб

115. Концесія комунального майна передбачає

- А. Надання фізичним та юридичним особам на договірній платній та строковій основі права створення та експлуатації певних комунальних об'єктів з метою задоволення громадських потреб
- Б. Створення на базі комунальної власності комунальних підприємств, установ та організацій з метою надання громадських послуг населенню з правом прийняття рішення про їх ліквідацію, консервацію, реорганізацію, перепрофілювання
- В. Об'єднання на договірних засадах зусиль декількох територіальних громад різних поселень щодо фінансово-матеріального утримання спільних об'єктів комунальної власності
- Г. Ринкове відчуження комунального майна з метою поповнення місцевого бюджету

116. Застава комунального майна передбачає

- А. Надання фізичним та юридичним особам на договірній платній та строковій основі права створення та експлуатації певних комунальних об'єктів з метою задоволення громадських потреб
- Б. Використання комунального майна як об'єкту гарантії повернення кредитів підприємницькими структурами, що виконують діяльність, необхідну територіальній громаді, та залучені до реалізації програм економічного й соціально-культурного розвитку території
- В. Об'єднання на договірних засадах зусиль декількох територіальних громад різних поселень щодо фінансово-матеріального утримання спільних об'єктів комунальної власності
- Г. Ринкове відчуження комунального майна з метою поповнення місцевого бюджету

117. Іпотека комунального майна передбачає

- А. Надання фізичним та юридичним особам на договірній платній та строковій основі права створення та експлуатації певних комунальних об'єктів з метою задоволення громадських потреб
- Б. Ринкове відчуження комунального майна з метою поповнення місцевого бюджету
- В. Заставу землі та іншого нерухомого майна для отримання грошової позики (кредиту) органами місцевого самоврядування
- Г. Створення на базі комунальної власності комунальних підприємств, установ та організацій з метою надання громадських послуг населенню з правом прийняття рішення про їх ліквідацію, консервацію, реорганізацію, перепрофілювання

118. Приватизація комунального майна передбачає

- А. Заставу землі та іншого нерухомого майна для отримання грошової позики (кредиту) органами місцевого самоврядування
- Б. Об'єднання на договірних засадах зусиль декількох територіальних громад різних поселень щодо фінансово-матеріального утримання спільних об'єктів комунальної власності
- В. Трансформацію комунальної власності у приватну із застосуванням різних методів
- Г. Створення на базі комунальної власності комунальних підприємств, установ та організацій з метою надання громадських послуг населенню з правом прийняття рішення про їх ліквідацію, консервацію, реорганізацію, перепрофілювання

119. Безоплатна передача комунального майна в державну власність передбачає

- А. Створення на базі комунальної власності комунальних підприємств, установ та організацій з метою надання громадських послуг населенню з правом прийняття рішення про їх ліквідацію, консервацію, реорганізацію, перепрофілювання
- Б. Заставу землі та іншого нерухомого майна для отримання грошової позики (кредиту) органами місцевого самоврядування
- В. Надання фізичним та юридичним особам на договірній платній та строковій основі права створення та експлуатації певних комунальних об'єктів з метою задоволення громадських потреб
- Г. Відмову територіальної громади від частини свого майна на користь держави

120. Корпоратизація в муніципальному управлінні — це

- А. Процес акціонування комунальних підприємств шляхом перетворення їх в акціонерні товариства відкритого або закритого типу
- Б. Процес формування корпорації
- В. Створення комунальних кооперативів
- Г. Процес акціонування підприємств шляхом перетворення їх в трасти

121. Формами інтеграції територіальних громад різних населених пунктів є

- А. Територіальне та функціональне об'єднання
- Б. Територіальне та просторове об'єднання
- В. Муніципальне та комунальне об'єднання
- Г. Функціональне та стратегічне об'єднання

122. Територіальне об'єднання територіальних громад різних поселень передбачає

- А. Утворення муніципальної корпорації
- Б. Формування єдиної громади й спільних органів місцевого самоврядування
- В. Консолідацію фінансово-матеріальних зусиль для виконання лише певних функцій із збереженням самостійності громад та автономії органів місцевого самоврядування
- Г. Перенесення адміністративного центру територіальної громади в інший адміністративний район

123. Функціональна інтеграція територіальних громад різних населених пунктів передбачає

- А. Об'єднання комунальної власності з метою її подальшого продажу
- Б. Створення функціональних підрозділів органів місцевого самоврядування
- В. Консолідацію фінансово-матеріальних зусиль для виконання лише певних функцій із збереженням самостійності громад та автономії органів місцевого самоврядування
- Г. Формування єдиної громади й спільних органів місцевого самоврядування

124. Статус органів місцевого самоврядування в США закріплено

- А. В конституції США
- Б. В законах штатів
- В. В муніципальному кодексі
- Г. В Європейській Хартії місцевого самоврядування

125. До муніципальних утворень в США належать

- А. Общини, села, містечка
- Б. Комуни
- В. Муніципалітети, тауни, тауншини
- Г. Штати, графства

126. Управління муніципалітетами в США

- А. Є уніфікованим
- Б. Закріплено федеральним законодавством
- В. Відповідає європейському досвіду
- Г. Може здійснюватися за різними схемами

127. При використанні моделі „рада-адміністратор” в США

- А. Територіальна громада муніципалітету обирає професійного менеджера для практичного керівництва апаратом управління
- Б. Мер призначає адміністратора для реалізації місцевої політики
- В. Рада обирає зі свого складу адміністратора
- Г. Рада муніципалітету наймає професійного менеджера для практичного керівництва апаратом управління

128. Тауни — це

- А. Корпоративні муніципалітети в США
- Б. Муніципальні утворення в США, які складаються з одного або двох міських поселень та навколишньої сільської місцевості
- В. Великі самоврядні міські поселення в США
- Г. Система міського розселення в США

129. Спеціальні й шкільні округи в США утворюються з метою

- А. Об'єднання зусиль різних поселень для надання окремих послуг
- Б. Реалізації муніципалітетами права на місцеве самоврядування
- В. Забезпечення стабільності розвитку муніципалітетів
- Г. Реалізації державної регіональної політики

130. Муніципальне управління в Німеччині реалізується

- А. На рівні общин
- Б. На рівні общин та округів
- В. На територіальному рівні
- Г. В окремих землях

131. Общини в Німеччині

- А. Вирішують лише визначені законодавством завдання
- Б. Не обмежені наперед визначеними завданнями й можуть вирішувати всі питання місцевого життя
- В. Реалізують державну політику
- Г. Можуть вирішувати лише окремі питання місцевого життя

132. Організація місцевого самоврядування в Німеччині

- А. Є уніфікованою
- Б. Встановлена Конституцією Німеччини
- В. Відрізняється в східних та західних землях
- Г. Відрізняється в залежності від земель

133. При південнонімецькому типі муніципального управління

- А. Бургомістр є керівником адміністрації
- Б. Бургомістр є головою муніципальної ради
- В. Бургомістр є головою муніципальної ради та керівником адміністрації
- Г. Посада бургомістра відсутня

134. Місцевий статут в Німеччині — це

- А. Місцевий документ нормативно-процедурного характеру, що віддзеркалює характерні риси взаємовідносин в середині територіальної спільноти
- Б. Форма управління комунальною власністю
- В. Конституційна норма організації місцевого самоврядування
- Г. Державний документ нормативно-процедурного характеру, що віддзеркалює характерні риси взаємовідносин в середині територіальної спільноти

135. Мер у Франції

- А. Є виключно головною посадовою особою місцевого самоврядування в комуні
- Б. Поєднує функції головної посадової особи місцевого самоврядування та представника державної влади в комуні
- В. Є виключно представником державної влади в комуні
- Г. Призначається президентом країни

136. Муніципальна рада в Франції зі складу своїх радників

- А. Призначає мера та його заступників
- Б. Обирає лише заступників мера
- В. Обирає мера та його заступників
- Г. Обирає першого муніципального радника

137. Майно комуни в Франції поділяється на

- А. Комунальне та муніципальне
- Б. Майно мера та майно муніципальної ради
- В. Майно громади та майно комуни
- Г. Громадське та приватне

138. Процес об'єднання дрібних комун у більш великі в Франції

- А. Є примусовим
- Б. Можливий лише за умови повної добровільності
- В. Ініціюється виключно державою
- Г. Не потребує врахування думки населення комуни

139. Велика Британія не ратифікувала Європейської Хартії місцевого самоврядування, оскільки

- А. У Великій Британії відсутнє місцеве самоврядування
- Б. Хартія суперечить британським традиціям
- В. Хартія не поширюється на острівні держави Європи
- Г. Хартія не може бути ратифікована конституційною монархією

140. Велика Британія має такі типи структур місцевого самоврядування

- А. Общинний та муніципальний
- Б. Муніципальний та немуніципальний
- В. Основний та допоміжний
- Г. Традиційний та європейський

141. Муніципальний тип місцевого самоврядування у Великій Британії

- А. Передбачає уніфіковану систему районів або графств
- Б. Діє в двоярусній системі графств та районів
- В. Передбачає формування комун
- Г. Простежується лише в Шотландії та Північній Ірландії

142. На рівні комун у Швеції державні органи

- А. Є основним органом влади
- Б. Здійснюють функції місцевого самоврядування
- В. Займаються виключно реалізацією державних програм
- Г. Контролюють діяльність органів місцевого самоврядування

143. Компетенція комун в Швеції поділяється на

- А. Основні та допоміжні сфери діяльності
- Б. Державну та комунальну
- В. Обов'язкову та бажану
- Г. Обов'язкові та добровільні сфери діяльності

144. В Швеції виділяють такі моделі організації органів місцевого самоврядування

- А. Секторну, територіальну та функціональну
- Б. Комунальну та муніципальну
- В. Функціональну, інструментальну та комунальну
- Г. Комунальну та регіональну

145. За секторної моделі місцевого самоврядування в Швеції

- А. Територія комуни поділяється на райони, а комітети утворюються та діють за районним принципом
- Б. Виборні представники розподілені на комітети, кожен з яких відповідає за визначену сферу діяльності
- В. Комітети утворюються не як органи управління, а як органи замовника.
- Г. Комунальне господарство поділяється на сектори

146. Елементи шведської системи місцевого самоврядування в Україні враховано в процесі

- А. Надання Києву статусу столичного міста
- Б. Управління комунальною власністю
- В. Реалізації державно-правового експерименту розвитку місцевого самоврядування в Ірпінському регіоні Київської області
- Г. Проведення адміністративно-територіальної реформи

147. Функції місцевого самоврядування в Іспанії

- А. Є однаковими для всіх муніципалітетів
- Б. Залежать від часу утворення муніципалітету
- В. Визначені Європейською Хартією місцевого самоврядування
- Г. Залежать від розмірів муніципалітетів

148. Первинною адміністративно-територіальною одиницею в Польщі є

- А. Воєводство
- Б. Повіт
- В. Комуна
- Г. Гміна

149. В системі місцевого самоврядування Польщі виокремлюють

- А. Сільські, міські та сільсько-міські гміни
- Б. Села, містечка та міста
- В. Сільські та міські гміни
- Г. Центральні та периферійні гміни

150. Організація місцевого самоврядування в Російській Федерації

- А. Успадкована від СРСР
- Б. В різних суб'єктах Федерації значно відрізняється між собою
- В. Є уніфікованою, незалежно від суб'єкта Федерації
- Г. Є аналогічною українській системі місцевого самоврядування

151. В Угорщині рішення місцевої влади

- А. Не можуть бути скасовані
- Б. Можуть бути скасовані парламентом
- В. Можуть бути скасовані Конституційним судом та іншими судами у випадку порушення загальнодержавного законодавства
- Г. Можуть бути скасовані урядом

152. Елементами місцевих фінансових систем зарубіжних країн є

- А. Державний бюджет, фінанси муніципальних підприємств, податки, спеціальні фонди, позики, фінанси підприємств інших форм власності та фінанси населення
- Б. Місцевий бюджет та фінанси населення
- В. Державний та місцевий бюджети
- Г. Місцевий бюджет, фінанси муніципальних підприємств, податки, спеціальні фонди, позики, фінанси підприємств інших форм власності та фінанси населення

153. Основною частиною надходжень до місцевих бюджетів у більшості країн є

- А. Податки
- Б. Доходи від продажу комунального майна
- В. Державні трансферти
- Г. Місцеві запозичення

154. В зарубіжних країнах до основних типів місцевих податків належать

- А. Податки на нерухомість та податки на майно
- Б. Податки на розваги та земельні податки
- В. Майнові податки, комунальні податки, податки на рекламу
- Г. Майнові податки, місцеві податки на прибутки, місцеві податки на компанії

155. Місцевий бюджет в Німеччині має такі частини

- А. Общинну та дотаційну
- Б. Адміністративну та добровільну
- В. Адміністративну й фондову
- Г. Комунальну та фондову

156. В Німеччині кредитування може застосовуватися

- А. Для фінансування фондової частини місцевого бюджету
- Б. Для фінансування обидвох частин місцевого бюджету
- В. Для покриття видатків адміністративної частини бюджету общини
- Г. Кредитування місцевих бюджетів на рівні общин заборонено

157. Фінансові відрахування общинам з боку земель в Німеччині можуть бути

- А. Загального призначення, додатковими та цільовими
- Б. Загального та спеціального призначення
- В. Обов'язковими та добровільними
- Г. Основними та додатковими

158. Сьогодні місцеві податки в Швеції стягуються у формі

- А. Майнових податків
- Б. Комунального податку на продажі
- В. Податку з місцевих компаній, податку на нерухомість
- Г. Виключно прибуткового податку на доходи громадян

159. Загальна субвенція бюджетам гмін в Польщі складається з таких компонентів

- А. Субвенції на виконання делегованих повноважень у сфері охорони здоров'я, інноваційної субвенції, субвенції на фінансове оздоровлення, субвенції на поточні видатки
- Б. Загальнодержавної та специфічної субвенції
- В. Субвенції на виконання власних повноважень, субвенції на фінансове вирівнювання, субвенції на майбутні видатки
- Г. Субвенції на виконання власних повноважень у сфері освіти, інвестиційної субвенції, субвенції на фінансове вирівнювання, субвенції на поточні видатки

160. Перевагами місцевого податку на нерухомість є

- А. Стабільність та простота в обчисленні
- Б. Мобільність та швидке зростання податкової бази
- В. Справедливість та стимулювання конкуренції
- Г. Стабільність та можливість прогнозування надходжень від нього на довгостроковий період.

6. ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ АСПІРАНТІВ

В процесі вивчення дисципліни «Муніципальне управління економічним та соціальним розвитком територій» використовуються наступні методи оцінювання навчальної роботи: поточне опитування; розв'язання управлінських ситуацій; оцінка підготовлених есе; виконання та захист індивідуальних завдань; екзамен.

Структура підсумкової оцінки за дисципліну:

1. Поточне опитування, розв'язання управлінських ситуацій – 20 %.
2. Захист есе – 20 %.
3. Захист індивідуального завдання – 20 %.
4. Екзамен – 40 %.

Шкала оцінювання:

За шкалою ЗУНУ	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90–100	відмінно	A (відмінно)
85-89	добре	B (дуже добре)
75–84		C (добре)
65–74	задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35–59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1–34		F (незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни)

7. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «МУНІЦИПАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ»

1. Борисова Т., Монастирський Г., Крулевський А. Інтернет-дослідження комунікаційної активності надавачів послуг міського громадського транспорту України. Економічний аналіз. Тернопіль. 2019. Том 29. № 1. С. 7-12. <http://dx.doi.org/10.35774/econa2019.01.007>
2. Головка К. В. Систематизація муніципального законодавства: український досвід: монографія; ДВНЗ "Ужгород. нац. ун-т". Херсон : Гельветика, 2019. 449 с.
3. Любченко П. М. Муніципальне право: підручник; НДІ держ. буд-ва та місц. самоврядування Нац. акад. прав. наук України. Харків : Право, 2019. 510 с.
4. Камардіна Ю. В. Муніципальна реформа в Україні та державах-членах Європейського Союзу в умовах європейської міждержавної інтеграції: порівняльно-правове дослідження [за ред. О. О. Гріненко]; Ін-т законодавства Верхов. Ради України . Одеса : Фенікс, 2020. 221 с.
5. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. / Тернопіль: ТНЕУ, 2019.
6. Менеджмент муніципальних послуг: навч. посіб. / [Г. А. Борщ та ін.] ; за ред. О. С. Ігнатенка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Каф. регіон. упр., місц. самоврядування та упр. містом. Київ : НАДУ, 2018. 142 с.
7. Монастирський Г., Борисяк О. Екологічні та енергоефективні підходи до забезпечення інноваційного розвитку муніципальної транспортної логістики. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 4. С. 7–18. <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.04.007>
8. Монастирський Г., Борисяк О., Коцур А. Політика екологічної диверсифікованості у системі управління муніципальним транспортом. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. 2019. Вип. 24. С. 4-14. <http://rarrpsu.tneu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/348>
9. Монастирський Г., Волосюк М. Інституційні дисбаланси моделі управління розвитком території. Вісник економіки. 2021. Вип. 4. С. 23–37. <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.023>
10. Монастирський Г.Л. Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи з вивчення дисципліни «Муніципальне управління економічним та соціальним розвитком територій». Тернопіль: ЗУНУ, 2021.
11. Монастирський Г.Л. Методичні рекомендації з вивчення дисципліни «Муніципальне управління економічним та соціальним розвитком територій». Тернопіль: ЗУНУ, 2021.
12. Монастирський Г.Л. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Муніципальне управління економічним та соціальним розвитком територій». Тернопіль, ЗУНУ, 2021. 100 с

13. Монастирський Г.Л., Борисова Т.М. Соціально-економічні передумови та перспективи розвитку ринку послуг міського громадського транспорту Тернополя. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 23-29. <http://dx.doi.org/10.35774/econa2018.01.023>
14. Монастирський Г.Л., Савчук Д.М. Модернізаційний підхід до управління економічним розвитком громад. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія «Економіка та менеджмент». 2018. № 15. С. 38-46. https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2018_15_038.pdf
15. Наукові основи та імплементація світових практик місцевого самоврядування і об'єднання територіальних громад: [колект. монографія] / під заг. ред. проф. Сазонця І. Л. ; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування, РВП "Центр розвитку місцевого самоврядування". Рівне : Волинські обереги, 2017. 214 с.
16. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення: наук. доп. / [В. С. Куйбіда та ін.] ; за заг. ред. В. С. Кубійди ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Київ : НАДУ, 2018. - 179 с.
17. Чернеженко О. М. Місцеве самоврядування в Україні та державах-учасницях ЄС: конституційне регулювання й організаційні моделі: монографія / Чернеженко О. М. ; Нац. акад внутр. справ. Київ : Ліра-К, 2018. 379 с.
18. Шкільняк М., Васіна А., Монастирський Г., Августин Р., Дудкіна О. Управління комунальною власністю об'єднаних територіальних громад в умовах нових викликів реформування місцевого самоврядування. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. № 4. С. 210-215. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41037/1/%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5%20%D0%B6%D0%B8%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf>
19. Шкільняк М., Мельник А., Монастирський Г., Васіна А., Дудкіна О. Удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в контексті реалізації потенціалу децентралізації. Вісник економіки. 2021. № 2. С. 193-199. <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/download/1249/1352>
20. Administracja samorządowa / Piotr Chrobak. // W: Leksykon bezpieczeństwa wewnętrznego / redakcja Włodzimierz Fehler, Jarosław J. Piątek, Renata Podgórzńska; Uniwersytet Szczeciński. Szczecin : Wydawnictwo Naukowe Wydziału Humanistycznego US Minerwa, 2017
21. Bankowa obsługa jednostek samorządu terytorialnego / Ewa Kowalewska. Ekonomiczne Problemy Usług. 2018, nr 4 (133) t. 1, s.197-206 DOI: 10.18276/eu.2018.133/1-16
22. Borysova, T., Monastyrskyi, G. (2018). Marketing innovation activity of urban public transport: results of the empirical study. Marketing and Management of Innovations, 3, 229-240. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.3-20>

23. Borysova, T., Monastyrskyi, G., Borysiak, O., & Protsyshyn, Yu. (2021). Priorities of Marketing, Competitiveness, and Innovative Development of Transport Service Providers under Sustainable Urban Development. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 78-89. <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.3-07>
24. Borysova, T., Monastyrskyi, G., Zielinska, A. & Barczak, M. (2019). Innovation Activity Development of Urban Public Transport Service Providers: Multifactor Economic and Mathematical Model. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 98-109. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.4-08>
25. Counteracting effects of a long-lasting electrical power failure in the area of large cities : a case study for the municipality of the city of Szczecin / Cezary Guźniczak. // *Modern Management Review, MMR*. 2018, vol. 23 nr 25, s.43-58 DOI: 10.7862/rz.2018.mmr.42
26. Ćwierć wieku polityki lokalnej w Europie Środkowo-Wschodniej / redakcja Maciej Drzonek, Magdalena Musiał-Karg, Artur Wołek. Kraków : Akademia Ignatianum Wydawnictwo WAM, 2017.
27. Determinants of social dysfunctions of local government units / Julia Anna Klimek. // *Zeszyty Naukowe / Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu*. 2020, vol. 88 no. 1, s.67-81 DOI: 10.26349/zn.wsb.w.poznanu.0088.06
28. Ewolucja regulacji prawnych stanowiących podstawy współdziałania w samorządzie terytorialnym w okresie 30-lecia samorządu terytorialnego w Polsce / Małgorzata Ofiarska. // *Samorząd Terytorialny*. 2020, nr 4, s.29-51
29. Finansowanie zadań samorządowych w świetle zasady adekwatności oraz wymogów stabilności finansów publicznych / Teresa Lubińska. // *Finanse Komunalne*. 2017, nr 10, s.6-15
30. Government Fund for Local Investments : legal aspects of financial support for local government investment projects during the COVID-19 pandemic / Małgorzata Ofiarska. // *Białostockie Studia Prawnicze*. 2021, vol. 26 nr 4, s.139-162
31. Komunikacyjne podejście do roli metropolii : metropolie i wspólnota metropolitarna jako przestrzeń dyskursywnego uzasadniania decyzji / Michał Peno. // *Samorząd Terytorialny*. 2021, nr 7-8, s.63-75
32. Ksonzhyk, I., Taran, Y., Monastyrskyi, G., Vasina, A., Sytnytska, O., & Belei, S. (2021). Implementation of the principles of sustainable development of territorial communities: Decision making. *Journal of management Information and Decision Sciences*. 24(3), 1-12. <https://www.abacademies.org/abstract/implementation-of-the-principles-of-sustainable-development-of-territorial-communities-decision-making-10271.html>
33. Mechanizm kształtowania satysfakcji klientów z usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego / Krzysztof Błoński. - Szczecin : Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2018
34. Novikova, M., Kozyrieva, O., Novikov, D., Monastyrskyi, G., Mazur, A. Innovative Approaches to Economic Development of the Regions of Ukraine. *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sus-*

- tainable Economic Competitive Advantage. 2019. 9791-9803.
publons.com/p/35502729/
35. Nowe instrumenty finansowania współpracy między samorządami w ramach programowania i realizacji polityki regionalnej w latach 2014-2020 / Magdalena Kogut-Jaworska. // Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. 2017, nr 478, s.238-247 DOI: 10.15611/pn.2017.478.22
 36. Organizacje pozarządowe na samorządowej scenie politycznej : przykład powiatów województwa zachodniopomorskiego / Łukasz Tomczak. // Acta Politica Polonica. 2017, nr 4 (42), s.83-93 DOI: 10.18276/ap.2017.42-07
 37. Participatory budgeting : case study of the city of Szczecin / Jakub Baranowski. // Studia Administracyjne. 2019, nr 11, s.5-17
 38. Partnerstwo i komunikacja w samorządzie terytorialnym : wybrane aspekty zarządzania i finansowania / Magdalena Kogut-Jaworska, Agnieszka Smalec. - Kraków, Legionowo : edu-Libri, 2018
 39. Partnerstwo publiczno-prywatne w realizacji małych przedsiębiorstw / Beata Zofia Filipiak. // Finanse Komunalne. 2017, nr 10, s.36-49
 40. Podstawy prawne kulturotwórczej roli samorządu terytorialnego : perspektywa 30 lat doświadczeń / Janusz Sługocki. // Samorząd Terytorialny. 2020, nr 4, s.64-71
 41. Polish-German-Austrian cross-border cooperation in the field of logistical support for rescue operations in natural disaster situations / editors Beata Filipiak, Agnieszka Majewska, Bernd Resch. - Warszawa : Difin, 2018

8. КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Адміністративні послуги в місцевому самоврядуванні — результат здійснення владних повноважень органами місцевого самоврядування, що відповідно до закону забезпечують юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами певних прав, свобод і законних інтересів за їх заявою.

Бюджетний аналіз — технологія оцінки діючої системи формування бюджету, його доходної і видаткової частин, визначення рівня і причин дефіцитності бюджету, шляхів збільшення доходної частини бюджету та зниження фінансових витрат території, можливостей виділення засобів на перспективний розвиток території.

Бюджетування — створення технологій планування, обліку і контролю грошових потоків та фінансових результатів в муніципальному утворенні.

Галузево-функціональні комплекси — стійкі, сформовані територіальні поєднання галузей і виробництв в окремих адміністративно-територіальних одиницях, завдяки яким досягається максимальний ефект розвитку економіки територіальної громади на основі раціонального використання соціально-економічного потенціалу та адекватного врахування його конкурентних переваг.

Економічний розвиток громади — процес зміни, зростання та покращення кількісних та якісних характеристик муніципальної економічної підсистеми шляхом раціоналізації використання виробничих, природних, трудових, фінансово-інвестиційних ресурсів, нарощування економічного потенціалу на основі підприємництва та рівноправного поєднання різних форм власності для задоволення потреб населення територіальної громади.

Електронний муніципалітет — концепція здійснення муніципального управління, притаманна інформаційному суспільству, яка ґрунтується на можливостях інформаційно-телекомунікаційних технологій та цінностях відкритого громадянського суспільства, характеризується спрямованістю на потреби громадян, економічною ефективністю, відкритістю для громадського контролю та ініціативи.

Житлово-комунальне господарство — багатогалузеве об'єднання підприємств та установ, що покликані забезпечувати життєдіяльність населених пунктів, зростаючі потреби населення у житлі, різного виду та класності житлово-комунальних послуг.

Життєздатне муніципальне утворення — свідомо сформована, економічно, соціально й політично активна людська спільнота, максимально самодостатня у своєму існуванні й розвитку з погляду забезпечення фінансовими та економічними ресурсами.

Застава комунального майна — використання комунального майна як об'єкту гарантії повернення кредитів підприємницькими структурами, що виконують діяльність, необхідну територіальній громаді, залучені до реалізації програм економічного й соціально-культурного розвитку території.

Інвестиційна привабливість територіальної громади — узагальнена характеристика його економічного та інвестиційного потенціалу, на основі якої потенційні інвестори отримують інформацію щодо можливостей, пріоритетів та ризиків інвестування в економіку або соціальну сферу тої чи іншої територіальної громади.

Інструментальна підсистема муніципального управління — структуризований комплекс спеціальних економічних інструментів, які адаптуються для виконання певних функцій і завдань, відповідно до соціально-економічних характеристик територіальної громади.

Інформатизація муніципального управління — сукупність взаємопов'язаних організаційних, правових, політичних, соціально-економічних, науково-технічних, виробничих процесів, що спрямовані на забезпечення умов для задоволення інформаційних потреб органів місцевого самоврядування та членів територіальних громад основі створення, розвитку і використання інформаційних систем, мереж, ресурсів та інформаційних технологій, які побудовані на основі застосування сучасної обчислювальної та комунікаційної техніки.

Інформаційні технології в муніципальному управлінні — способи і методи отримання, збору, пошуку, передачі, опрацювання, зберігання, накопичення, поширення і тиражування інформації, необхідної для здійснення муніципального управління з метою забезпечення економічного і соціального розвитку муніципальних утворень.

Іпотека комунального майна — застава землі та іншого нерухомого майна для отримання грошової позики (кредиту) органами місцевого самоврядування.

Комунальна (муніципальна) власність — власність територіальної громади територіальної громади, якою розпоряджаються органи місцевого самоврядування;

Конкурентна перевага територіальної громади — його привабливість для інвестицій, порівняно з іншими муніципальними утвореннями-конкурентами.

Конкурентний потенціал територіальної громади — здатність територіальної громади ефективно функціонувати в перспективі, що визначається чинниками, які можуть залучати та утримувати підприємництво в муніципальній спільноті в майбутньому.

Конкурентоздатність (конкурентоспроможність) територіальної громади — здатність економіки одної територіальної громади конкурувати з економікою інших муніципальних утворень за рівнем ефективного використання муніципальних ресурсів, підвищення продуктивності його господарства і на цій основі зростаючого рівня життя населення.

Концесія комунального майна — надання фізичним та юридичним особам на договірній платній та строковій основі права створення та експлуатації певних комунальних об'єктів з метою задоволення громадських потреб.

Корпоратизація в муніципальному управлінні — процес акціонування комунальних підприємств шляхом перетворення їх в акціонерні товариства відкритого або закритого типу.

Менеджмент ризиків — заходи з профілактики ризиків, що об'єднуються в систему, яка дозволяє передбачати їх та знижувати можливі негативні наслідки.

Місцеве самоврядування — система організації влади на місцях, за якої місцеві громади мають реальну можливість через різні форми самостійно, незалежно від держави розв'язувати проблеми, що стосуються організації їх життя.

Моніторинг соціально-економічного стану територіальної громади — постійне, систематичне збирання інформації із метою спостереження і контролю за станом (розвитком) муніципальної економіки та соціальної сфери, а також його прогнозування.

Муніципальна логістика — система управління рухом матеріальних, фінансових і інформаційних потоків в муніципальному утворенні.

Муніципальна позика — сукупність економічних відносин між органами місцевого самоврядування, з одного боку, та фізичними і юридичними особами — з другого, за яких місцеве самоврядування виступає в якості позичальника, випускаючи в обіг облігації місцевої позики.

Муніципальна служба — професійна діяльність управлінських кадрів на постійній основі в органах місцевого самоврядування, що здійснюється в межах їх повноважень.

Муніципальне господарювання — діяльність територіальної громади в особі його представницьких органів, спрямована на задоволення колективних потреб територіальної громади.

Муніципальне управління — діяльність органів місцевого самоврядування, спрямована на задоволення інтересів територіальної спільноти, яка здійснюється у визначених законодавством формах через муніципальне господарство.

Муніципальне утворення — первинна адміністративно-територіальна одиниця держави, в рамках якої здійснюється місцеве самоврядування, представлене територіальною громадою та виборними органами й забезпечене, певним чином, фінансово-матеріальною основою.

Муніципальний маркетинг — концепція цільового людино-орієнтованого управління територіальною громадою, основними функціями якого є: постійне дослідження та формування колективних потреб споживачів; виявлення існуючих проблем з огляду на задоволення пріоритетних потреб, сприяння їх задоволенню маркетинговими методами; виявлення конкурентних переваг території та їх зміцнення; формування привабливого іміджу території територіальної громади; вивчення можливостей залучення додаткових інвестицій з метою розвитку виробництва та соціальної сфери за допомогою маркетингових методів; здійснення просування території в інформаційному просторі засобами маркетингових комунікацій.

Муніципальний менеджмент — система методів і технологій, спеціальних важелів та інструментів управління розвитком муніципальних утворень, зорієнтована на ефективне використання муніципальних ресурсів, що здійснюється на засадах залучення професійно підготовлених менеджерів.

Муніципальний пасажирський транспорт — пасажирський транспорт, що використовується для перевезення пасажирів у межах територіальної громади.

Муніципальний фінансовий менеджмент — управління муніципальними фінансовими потоками і фінансовими відносинами, що виникають в процесі руху фінансових ресурсів між органами місцевого самоврядування, органами державної виконавчої влади і суб'єктами господарювання.

Організаційна підсистема муніципального управління — компонент системи муніципального управління, зумовлений її суспільно-політичною природою, соціально-функціональною роллю, цілями і змістом, який об'єднує в собі певну сукупність суб'єктів управління, їх персонал, інформаційні та матеріальні ресурси, що виділяються і витрачаються територіальною громадою на формування та реалізацію управлінських впливів і підтримання життєздатності самого суб'єкта управління.

Оренда комунального майна — передача об'єкта комунальної власності в тимчасове користування на платній основі.

Питання місцевого значення — питання безпосереднього забезпечення життєдіяльності територіальної громади, віднесені до них законом;

Приватизація комунального майна — трансформація комунальної власності у приватну із застосуванням різних методів (викуп; продаж на аукціоні та за конкурсом; продаж пакету акцій, власником якого є територіальна громада).

Продаж комунального майна — ринкове відчуження комунального майна з метою поповнення місцевого бюджету.

Проектне фінансування — форма діяльності інвестиційних інститутів, що є складною динамічною технологією кредитування.

Ресурсний аналіз територіальної громади — вид аналізу, який концентрується на основних елементах економічного потенціалу, які має в розпорядженні муніципальне утворення і які використовує для конкретних цілей економічного і соціального розвитку.

Ризик — прийняття рішення, результат якого завчасно невідомий, можливим є від'ємне відхилення планових і фактичних параметрів, виникнення невдачі, втрат, які можуть мати, як матеріальний характер, так і виявлятися в зниженні іміджу органів місцевого самоврядування серед ділових партнерів, населення.

Система муніципального управління — сукупність елементів (підсистем) та взаємозв'язків між ними і зовнішнім середовищем в процесі досягнення цілей муніципального управління.

Ситуаційне муніципальне управління — сукупність способів, методів, прийомів управлінського впливу для забезпечення результативного та

ефективного функціонування територіальної громади, що досягається шляхом використання оточення, ситуації, що склалась, на основі використання спеціального інструментарію муніципального управління з урахуванням особливостей, умов, чинників зовнішнього та внутрішнього середовища і специфіки розвитку певного територіальної громади.

Соціальний розвиток територіальної громади — процес підвищення соціального добробуту населення територіальної громади на основі забезпечення соціальних стандартів життя, гарантованих державою.

Спеціальний економічний інструментарій муніципального управління — комплексна система взаємопов'язаних та взаємозалежних інструментів, застосування яких спрямоване на ефективну реалізацію стратегії розвитку муніципальних утворень.

Статут територіальної громади — основний акт місцевого самоврядування, який має більш вищу юридичну силу стосовно до всіх інших актів, які приймаються органами місцевого самоврядування.

Стратегічне планування — комплексна, аналітично обґрунтована система процедур з формування стратегічних цілей та стратегій і засобів їх реалізації, деталізованих у стратегічних планах чи програмах, виконання й адаптивне коригування яких обумовлює довгострокове ефективне функціонування об'єкта планування у швидкозмінному ринковому середовищі.

Стратегічне управління — один з системоутворюючих інструментів муніципального управління, який дозволяє забезпечувати ефективний розвиток територіальної громади в напрямку досягнення обґрунтованих цілей та завдань в умовах змінюваного зовнішнього і внутрішнього середовища на основі раціонального використання конкурентних переваг та всіх складових його соціально-економічного потенціалу.

Стратегія розвитку територіальної громади — система принципів і положень, кількісних та якісних параметрів, орієнтованих на досягнення певних соціально-економічних результатів його розвитку у віддаленій перспективі.

Управління проектом (проектний менеджмент) — це мистецтво керівництва та координації людських і матеріальних ресурсів упродовж життєвого циклу проекту шляхом використання сучасних методів та технологій управління для досягнення визначених в проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартістю, часом і задоволеністю учасників проекту.

Функціональна підсистема муніципального управління — сукупність функцій муніципального управління як важелів реалізації управлінського впливу, які є елементами процесу управління, з'єднаними в єдине ціле алгоритмом прийняття управлінських рішень.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

Монастирський Григорій Леонардович

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «МУНІЦИПАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ»

**для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та ад-
міністрування»**