

НАУКОВЕ ЖИТТЯ

ДРУГІ РЕГІОНАЛЬНІ ТА МУНІЦИПАЛЬНІ ЧИТАННЯ В ТНЕУ

В рамках Других регіональних та муніципальних читань на базі Кримського навчально-консультаційного центру ТНЕУ (селище Форос) 20–21 квітня 2012 р. відбувся *науково-практичний семінар з міжнародною участю "Технології муніципального менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування"*.

Мета науково-практичного семінару – ознайомлення з системою технологій муніципального менеджменту та вироблення рекомендацій щодо їх впровадження в управлінську діяльність органів місцевого самоврядування з урахуванням європейського досвіду й стратегічних напрямків модернізації управління економічним та соціальним розвитком територіальних спільнот базового рівня.

Організаторами семінару були: Національне агентство України з питань державної служби; Тернопільський національний економічний університет; Вроцлавський економічний університет (Республіка Польща); Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні; Управління державної служби Голодержслужби України в Автономній Республіці Крим та місті Севастополі; Кримський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій при Раді міністрів Автономної Республіки Крим; Севастопольський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій; Ялтинська міська рада; Фороська селищна рада.

У роботі семінару взяли участь: керівники Національного агентства України з питань державної служби та Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні, керівники та службовці органів державної влади та органів місцевого самоврядування Автономної Республіки Крим та міста Севастополя, професорсько-викладацький склад ТНЕУ та Вроцлавського економічного університету, слухачі магістратури за спеціальністю "Державна служба".

Роботу семінару було зосереджено на таких проблемних напрямках:

1. Місцеве самоврядування в системі державного управління: проблеми та перспективи інституціоналізації.
2. Формування системи муніципального менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування.
3. Європейський досвід реалізації технологій муніципального менеджменту.
4. Прикладні аспекти реалізації технологій муніципального менеджменту в місцевому самоврядуванні.
5. Статут територіальної громади як інструмент управління розвитком муніципальних утворень на принципах менеджменту.

Координувала роботу науково-практичного семінару завідувач кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ, д. е. н., професор **Алла Мельник**.

Вітаючи учасників семінару, к. ю. н., доктор публічного права, голова Національного агентства України з питань державної служби **В'ячеслав Толкованов** наголосив на

концептуальних питаннях реформування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні з урахуванням передового досвіду країн ЄС. Виступаючий навів низку прикладів управління професійною кар'єрою в зарубіжних країнах. Звернув увагу на процеси децентралізації управління та проблеми регіональної політики ЄС.

Доцент кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ, к.е.н. доцент **Алла Васіна** зупинилася на проблемах та перспективах інституціоналізації місцевого самоврядування в системі державного управління. Вона зазначила, що основою цілісності державного механізму є єдність визначених у Конституції України цілей держави, реалізація яких пов'язується з діяльністю як органів державної влади, так і органів місцевого самоврядування, у зв'язку з чим між ними виникають відповідні системні взаємозв'язки, завдяки яким органи місцевого самоврядування інтегруються в механізм держави. На її думку, основними недоліками існуючої в Україні моделі територіальної організації влади є: неоднозначність у визначенні суб'єкта місцевого самоврядування; конституційне визначення місцевого самоврядування лише як права територіальної громади; відсутність конституційних положень про врахування інтересів місцевого населення при здійсненні місцевого самоврядування; відсутність серед конституційних засад принципу повсюдності місцевого самоврядування; недосконала організація публічної влади на регіональному рівні; недосконалість правового регулювання відносин між органами виконавчої влади на місцях та органами місцевого самоврядування; надмірна конституційна регламентація питань внутрішньої організації системи органів місцевого самоврядування та порядку реалізації їхньої компетенції; обмеження самостійності органів місцевого самоврядування у визначенні питань своєї компетенції; відсутність чіткого підходу до визначення категорій осіб, які наділені правом на безпосередню участь у здійсненні місцевого самоврядування. В Україні, починаючи з 1996 р., здійснено значні напрацювання в напрямі інституційного забезпечення реформування місцевого самоврядування й закріплення його ролі в реалізації державно-управлінських механізмів з орієнтацією на зміцнення місцевого самоврядування, поглиблення децентралізації влади, використання моделі взаємодії у відносинах центральної та місцевої влади. Однак через політичну нестабільність та порушення інституційної пам'яті при проведенні реформ вони залишились практично не реалізованими, що актуалізує необхідність консолідації зусиль владних і громадських інституцій у напрямку інституціоналізації реформування місцевого самоврядування в Україні.

Ад'юнкт Вроцлавського економічного університету (Республіка Польща), доктор **Моніка Грабовська** здійснила системний аналіз реформи місцевого самоврядування в Польщі. Зокрема, науковець наголосила, що з позиції реалізації самоврядної моделі муніципального управління досвід Польщі є дуже цікавим та корисним для України. 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 державного управління. Лише в воєводстві є воєвода, який призначається президентом та керує своїм малочисельним апаратом. Воєвода є представником центральної виконавчої влади в регіоні й здійснює контрольно-наглядові функції за діяльністю органів місцевого самоврядування. Якщо

він вважає, що певне їх вирішення 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.

Співвідношенню державного управління та місцевого самоврядування в структурі публічної влади України був присвячений виступ депутата, члена Президії та голови постійної комісії із соціально-гуманітарних питань Севастопольської міської ради, заступника голови робочої групи з питань реформування державного управління та місцевого самоврядування в місті Севастополі **Володимира Чекмезова**. Практик зазначив, що для забезпечення повноцінності та ефективності місцевого самоврядування в Україні необхідним є забезпечення фахового перекладу Європейської хартії місцевого самоврядування та неухильне дотримання її аутентичних положень. На думку депутата, місцеве самоврядування не є складовою державного управління, а разом з ним становить інститут публічного управління.

Завідувач кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ, д.е.н., професор **Алла Мельник** зупинилася на питаннях сутнісних характеристик та проблем імплементації муніципального менеджменту як інструменту модернізації місцевого самоврядування. Професор виокремила два концептуальні підходи до управління розвитком муніципальних утворень: підхід, який базується на адміністративно-управлінській реалізації владних повноважень та нормативно-правових актів; підхід, який ґрунтується на концепції муніципального менеджменту. На думку науковця, муніципальний менеджмент – це система спеціальних важелів та інструментів забезпечення економічного й соціального розвитку муніципальних утворень; механізм ефективної реалізації місцевого самоврядування; управління, зорієнтоване на ефективне використання ресурсів територіальної громади. Як і будь-який інший вид менеджменту, муніципальний менеджмент реалізується за допомогою інструментів, які сукупно становлять спеціальний економічний інструментарій, застосування якого спрямоване на ефективне досягнення стратегії розвитку муніципальних утворень. У структурі спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту, який необхідно імплемувати в процес управління розвитком муніципальних утворень, доцільно виокремити: стратегічне управління, локальний маркетинг, проектний менеджмент, муніципальну логістику, менеджмент ризиків, антикризове управління розвитком муніципальних утворень, фінансовий менеджмент як управління фінансовими ресурсами муніципального утворення, кадровий менеджмент, інформаційні технології в муніципальному менеджменті, ситуаційне управління. Кожен із зазначених інструментів реалізується за допомогою комплексу управлінських технологій, що, в свою чергу, передбачають використання низки спеціальних управлінських процедур. Необхідною основою імплементації технології муніципального управління є: теоретико-правове розуміння та створення умов для формування й функціонування муніципальних утворень як корпоративних суб'єктів ринкових відносин; дотримання принципу ефективності управління розвитком базових територіальних спільнот шляхом раціонального використання місцевих ресурсів та формування взаємовигідних двосторонніх зв'язків із зовнішнім середовищем з метою забезпечення соціального добробуту членів територіальних громад; формування належного ресурсного забезпечення права територіальної громади на самоврядування.

Ад'юнкт Вроцлавського економічного університету (Республіка Польща), доктор

Анетта Зелінська охарактеризувала досвід реалізації муніципального менеджменту в країнах ЄС. Проілюструвавши особливості реалізації технологій муніципального менеджменту в європейських державах, вчена підсумувала, що в країнах ЄС застосовується комплексний підхід до використання спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту. Це дає змогу максимально задіяти існуючі резерви розвитку муніципальних утворень на основі формування гнучкої моделі управління. Сьогодні між країнами ЄС відбувається взаємообмін технологіями муніципального менеджменту в рамках процесу трансферту управлінських інновацій.

Доцент кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ, д.е.н., доцент **Григорій Монастирський** зупинився на прикладних аспектах реалізації технологій муніципального менеджменту в місцевому самоврядуванні. Науковець зазначив, що оцінювання рівня використання сучасних технологій муніципального менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування засвідчило, що останні в Україні не достатньо розвинуті. В роботі органів місцевого самоврядування використовуються фрагментарно лише деякі з відпрацьованих у світовій практиці технологій муніципального менеджменту (стратегічне планування, випуск облігацій місцевої позики, промоція муніципальних утворень). Доповідач визначив найбільш проблемні інструменти управління економічним розвитком муніципальних утворень та запропонував прикладні рекомендації з модернізації технологій їх реалізації. Зокрема, впровадження локального маркетингу потребує застосування технологій моніторингу соціально-економічного стану та розвитку муніципальних утворень, комплексного ресурсного аналізу, просування та промоції конкурентних переваг муніципальної економіки. Удосконалення системи фінансових чинників економічного розвитку муніципальних утворень має базуватися на технологіях: санації проблемних локальних спільнот, стимулювання формування й підтримки муніципальних утворень як полюсів економічного зростання; бюджетування для забезпечення фінансового збалансування розвитку сфер-донорів і реципієнтів муніципальної економічної системи. Технологіями імплементації елементів проектного менеджменту можуть стати стратегування відбору муніципальних економічних проектів, узгодження інтересів учасників проектного фінансування, проведення комплексної експертизи проектів. Як модернізаційні технології ризик-менеджменту запропоновано використовувати: ідентифікацію ризикових ситуацій, профілактику ризиків на основі формування пакету дій із запобігання несприятливих наслідків їх настання. Для застосування інструментарію муніципальної логістики необхідними є модернізація системи управління ресурсними потоками та просторового планування території з врахуванням оптимізації розміщення інфраструктурних одиниць в муніципальних утвореннях. Вказані напрямки дають змогу сформувати комплексний механізм реалізації технологій муніципального менеджменту в місцевому самоврядуванні.

Заступник голови Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні **Олена Тертишна** ознайомила учасників семінару з методологією проведення Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування. Метою Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування є відбір проектів і програм розвитку місцевого самоврядування, спрямованих на вирішення актуальних проблем розвитку місцевого самоврядування та поширення позитивного досвіду, набутого у процесі їх реалізації. Проекти, що подаються на конкурс, мають передбачати: розробку методології інноваційних підходів до вирішення питань місцевого значення на території відповідного села (селища),

міста, району та області; здійснення окремих організаційно-технічних заходів, виконання яких має суттєво вплинути на поліпшення життєдіяльності певної територіальної громади або сукупності територіальних громад; підвищення рівня безпосередньої участі жителів у здійсненні місцевого самоврядування; використання сучасних управлінських технологій; запровадження нових механізмів вирішення проблем територіальних громад на базі ринкових відносин і демократичних принципів; врахування пріоритетних напрямів програм соціально-економічного розвитку регіону на поточний рік, програм регіонального розвитку, визначених Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2015 р., Програми економічних реформ Президента України на 2010–2014 рр. "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава"; бюджет проекту має передбачати фінансування з місцевого бюджету, державного бюджету та з боку організацій-партнерів. Основними критеріями конкурсного відбору проектів-переможців є: інноваційний потенціал проекту (програми) та наявність використання елементів сучасних технологій і методів управлінської діяльності; їх технологічна обґрунтованість; наявність чіткого плану і механізмів вирішення існуючих проблем та досвіду в органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання для їх вирішення; наявність якісних та кількісних критеріїв оцінювання успішності реалізації відповідного проекту або програми, фінансово-економічних показників, які мають бути досягнуті шляхом реалізації запропонованого претендентом проекту або програми; обґрунтованість вартості реалізації відповідного проекту або програми порівняно з аналогічними проектами та програмами інших учасників конкурсу.

Модернізації технологій управління кадровим потенціалом органів місцевого самоврядування був присвячений виступ д. е. н., доцента кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ **Тетяни Желюк**. Науковець окреслила феноменологічні орієнтири модернізації: створення професійної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування європейського зразка; добір кваліфікованих кадрів, які відповідатимуть потребам суспільства, ефективно надаватимуть послуги населенню; створення правових, соціальних, організаційних передумов для успішної реалізації професійного потенціалу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Об'єктивна необхідність модернізації технологій управління кадровим забезпеченням органів місцевого самоврядування зумовлена потребою: створення загальнонаціональної системи управління персоналом як інтегрованої сукупності її регіональних підсистем; розроблення та впровадження системи моніторингу людського розвитку; детінізація ринку праці, подолання зловживань у кадровому забезпеченні; відпрацювання технологій залучення інвестицій у людський розвиток; удосконалення національної системи професійної підготовки з урахуванням реальних потреб у персоналі у сфері державного управління та місцевого самоврядування, соціально-гуманітарній сфері, основних галузях економіки; подолання кадрових деформацій в органах державної влади та органах місцевого самоврядування; формування антикорупційних механізмів для запобігання виникненню та управління конфліктом інтересів на публічній службі. Для вдосконалення процедур прийняття на державну службу, службу в органах місцевого самоврядування та просування по службі, а також інструментів оцінювання компетенцій кандидатів на посади слід враховувати: дотримання принципу професійних заслуг і здобутків, відповідності компетенцій вимогам щодо роботи на посаді; розробку механізму сприяння мобільності/ротації на державній службі, службі в органах місцевого самоврядування для оптимального використання наявних

ресурсів, обміну досвідом та розширення можливостей кар'єрного розвитку; вдосконалення формування та використання кадрового резерву для економії ресурсів та ефективного планування наступності; забезпечення перепідготовки державних службовців, організацій їх неперервного навчання; закріплення інституційної стабільності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування; запровадження розробки критеріїв та вироблення методик планування управлінської праці, її нормування та оцінювання ефективності.

Депутат Севастопольської міської ради **Сергій Шестов** висвітлив питання організації депутатської роботи в мажоритарних округах як запоруки сталого розвитку місцевого самоврядування. Зокрема, він поділився досвідом своєї депутатської роботи в одному з мажоритарних округів міста Севастополя, успіхом якої є забезпечення активної взаємодії з членами територіальної громади, громадськими організаціями, підприємцями та засобами масової інформації.

В рамках семінару відбулися тренінги з муніципального менеджменту: "Організація розроблення статуту територіальної громади муніципального утворення" (тренер – д. е. н., доцент **Григорій Монастирський**, член робочої групи з підготовки проекту статуту територіальної громади міста Тернополя) та "Розроблення стратегічного плану розвитку міста" (тренер – д. е. н., професор **Алла Мельник**, керівник робочої групи з розробки Стратегічного плану економічного розвитку міста Тернополя).

За результатами семінару прийнято рішення, яке спрямовано центральним органам державної влади та органам місцевого самоврядування.

Учасники науково-практичного семінару констатували, що:

– сучасний соціально-економічний стан муніципальних утворень свідчить про гостру необхідність пошуку нових шляхів забезпечення їх економічного і соціального розвитку на основі підвищення конкурентоспроможності муніципальних систем. Виявлено низку типових явищ, які є викликами сучасного економічного розвитку міст, селищ, сіл. Будь-який економічний розвиток, у т. ч. економічний розвиток муніципальних утворень, має певні цілі. Щодо муніципальних утворень це, в першу чергу, надання благ і послуг зі специфічними властивостями. Для реалізації цієї цілі має бути певна економічна основа – власність (в цьому разі комунальна власність, що належить територіальній громаді) і ресурси, які є факторами економічного зростання. Проблема їх нестачі або неефективного використання є однією з найбільших перепон у забезпеченні економічного розвитку. Для досягнення цілей економічного розвитку муніципальне утворення має зробити стратегічний вибір, розробити стратегію свого розвитку. Для сучасних процесів економічного розвитку муніципальних утворень характерні явища конкуренції і корпоратизації, структурної трансформації. Всі зазначені елементи за суттю є викликами економічного розвитку, а це означає, що модель місцевого самоврядування має реагувати на них, вони мають визначати структуру функцій;

– становлення ефективного місцевого самоврядування в Україні блокують такі проблеми: законодавча нерегламентованість формування та функціонування соціально-економічних систем "територіальна громада" та "муніципальне утворення" як суб'єктів економічних відносин; надзвичайно велика чисельність дрібних нежиттєздатних муніципальних утворень; переважання соціальних об'єктів у структурі матеріальної частини комунальної власності; управління місцевими фінансами в режимі поточних витрат без врахування необхідності їх використання для реалізації стратегічних цілей; неструктурованість муніципального господарства як в організаційно-управлінському

плані, так і щодо форм власності; невідпрацьованість технологій муніципального менеджменту.

Узагальнення результатів, отриманих у процесі роботи науково-практичного семінару, дало змогу виробити такі практичні рекомендації:

- з організаційної точки зору, модель управління муніципальним утворенням має: по-перше, реалізувати ідеї моделі "муніципального дуалізму", поступово наближаючись у перспективі до громадської моделі; по-друге, забезпечувати модель взаємодії "центр-місцевість", що найбільш відповідатиме європейській системі влади; по-третє, поєднувати засади лінійно-функціонального типу організаційної структури з використанням (за необхідності) організаційних структур штабного або матричного типу; по-четверте, сформувати інститут демократичної влади, заснованої на принципах партнерства, трикутника "орган місцевого самоврядування – бізнес – населення (споживач послуг)";

- для удосконалення організаційної структури місцевого самоврядування необхідною є зміна принципу функціонування інституту секретарів сільських, селищних та міських рад не як виборних осіб, а як професійних менеджерів-управителів з адміністративної діяльності;

- сучасна модель управління муніципальними утвореннями має базуватись на засадах муніципального менеджменту з усіма його складовими: муніципальним маркетингом, фінансовим менеджментом, муніципальною логістикою, кадровим менеджментом, проектним менеджментом, антикризовим управлінням, ризик-менеджментом, застосуванням інструментарію стратегічного і ситуативного управління;

- реалізація концепції менеджменту в управлінні економічним і соціальним розвитком муніципальних утворень потребуватиме зміни ідеології управління розвитком первинних адміністративно-територіальних одиниць, комплексного навчання службовців органів місцевого самоврядування технологіям муніципального управління, впровадження компонентів спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту в цей процес;

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

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

- інтеграція територіальних громад різних населених пунктів може відбуватися в двох формах: 1) територіальне (унітарне) об'єднання, коли територіальні громади поблизу розміщених сіл, міст, селищ та прилеглих сіл формують єдину територіальну громаду й спільні органи місцевого самоврядування; 2) функціональне (федеративне) об'єднання (територіальні громади різних населених пунктів інтегрують фінансово-матеріальні зусилля для виконання лише певних функцій, залишаючись самостійними громадами з автономними органами місцевого самоврядування). Формування

повноцінної територіальної громади за критерієм величини та чисельності населення не має стати самоціллю адміністративно-територіальної реформи, оскільки наявність цих характеристик не гарантує забезпечення економічного й соціального розвитку територіальних спільнот низового рівня. Проведення адміністративно-територіальної реформи на первинному рівні потребує визначення та дотримання законодавчо закріплених критеріїв інтеграції територіальних громад на основі врахування їх історичних, етнічно-національних, культурних, соціальних особливостей та економічної доцільності. Результативність заходів, спрямованих на укрупнення первинних територіальних утворень, можлива лише за умови застосування в процесі управління їх комплексним розвитком підходу, який би базувався на принципах муніципального менеджменту, що успішно застосовуються в країнах Європейського Союзу;

– в процесі підготовки територіальних громад до об'єднання необхідно створити фінансово-матеріальні умови інтеграції. Необхідно передбачити використання державою важелів економічного зацікавлення ресурсозабезпечених територіальних громад формувати об'єднану спільноту з нежиттєздатними утвореннями шляхом надання цільових субвенцій з державного бюджету; передачі державних часток у статутних фондах підприємств в управління органам місцевого самоврядування; закріплення окремих загальнодержавних податків за місцевими бюджетами; передачі земельних ділянок, що перебувають у державній власності, в комунальну власність;

– основними інструментами управління муніципальним утворенням на засадах локального маркетингу мають бути маркетингові дослідження та стратегічне планування, розробка бізнес-планів, наукове обґрунтування перспектив розвитку, активна реклама міста як населеного пункту, зручного для життя підприємництва. З огляду на це необхідним є проведення ґрунтовного ситуаційного аналізу, маркетингу території та свідоме й аргументоване обрання цілей, пріоритетів, засобів розвитку, орієнтованих на реалізацію майбутнього бачення громади. Тому стратегічне планування має розглядатися як важливий ресурс місцевого розвитку. Особливе значення стратегічний вибір і стратегічне планування мають для визначення майбутньої спеціалізації муніципального утворення в економіко-господарському комплексі країни, напрямів диверсифікації місцевої економіки й розвитку підприємництва. Важливою умовою успішного впровадження стратегічного планування є інституціоналізація стратегічного планування, створення спеціальних структур стратегічного планування, залучення зовнішніх експертів та консультантів при розробці стратегій, розвинутий процес консультування й співпраці з громадськістю. Процес стратегічного планування має бути адаптованим до конкретного муніципального утворення з урахуванням його особливостей, незважаючи на стандартний набір елементів загальної методики планування. Процес стратегічного планування не має піддаватися надто великим ускладненням й формалізації, щоб зберегти його привабливість і доступність. У процесі планування слід уникати встановлення невимірювальних цілей або надто великої їх кількості. Викладені в стратегії завдання мають бути узгоджені з бюджетним плануванням і знайти своє відображення в інвестиційних планах. Ефективна реалізація стратегічних цілей потребує розробки операційних планів, системи моніторингу та коригування завдань стратегії;

– кожне муніципальне утворення повинно мати свої атрибути, які дають змогу ідентифікувати його як соціально-економічну систему, що відрізняється від інших муніципальних систем. Одним із таких атрибутів є статут територіальної громади. Забезпечити дієздатність статуту територіальної громади як інструменту управління

економічним й соціальним розвитком муніципальних утворень можна за умови, коли: статут не буде копіювати якогось вже розробленого статуту, а відображати історичні, економічні, культурні, національно-етнічні, територіально-просторові особливості певної території; статут буде продуктом діалогу всіх зацікавлених контактних груп муніципального утворення (територіальної громади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, політичних партій, представників підприємницького сектору, релігійних громад); статут стане засобом реалізації стратегії економічного й соціального розвитку муніципального утворення; статут буде засобом підвищення конкурентоздатності муніципального утворення, що досягається його якісною розробкою, відкритістю та зрозумілістю для потенційних інвесторів;

– у процесі формування довго- та короткотривалих планів професійного розвитку кадрів органів місцевого самоврядування необхідно передбачати циклічність (від виборів до виборів) підвищення кваліфікації "виборних" і "постійних" посадовців органів місцевого самоврядування. Доцільно посилити стимули для участі керівників і спеціалістів органів місцевого самоврядування в підвищенні їхнього освітнього рівня і кваліфікації та розробити систему заохочень для залучення талановитої молоді до служби в органах місцевого самоврядування.

Активне обговорення вітчизняними та польськими науковцями і практиками проблем структурного реформування економіки на регіональному та муніципальному рівнях дало змогу окреслити шляхи вдосконалення наукового забезпечення функціональної діяльності державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в питаннях управління структурними перетвореннями на регіональному та муніципальному рівнях з урахуванням досвіду структурного реформування в країнах Європейського Союзу.

Результати семінару показали, що питання імплементації технологій муніципального менеджменту в діяльність органів місцевого самоврядування України становлять значний інтерес для науковців і практиків й потребують адаптивного використання досвіду країн ЄС у сфері модернізації муніципального управління.

Алла Мельник

д. е. н., професор, завідувач кафедри
державного і муніципального управління
(Тернопільський національний економічний університет)

Григорій Монастирський

д. е. н., доцент кафедри державного і муніципального управління
(Тернопільський національний економічний університет)