

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «Стратегічне управління розвитком регіону (району, міста, села,
селища)»

Виконав: студент
5 курсу за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування
денної (заочної) форми навчання
Михайлов Н.О.

Керівник: старший викладач,
кандидат наук з державного
управління
Марущин Ю.В.

Рецензент:

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування

Індивідуальне завдання на підготовку бакалаврської роботи
Студенту: Михайлову Назару Олександровичу

Тема бакалаврської: «Стратегічне управління розвитком регіону (району,
міста, села, селища)»

затверджена наказом ректора від _____ 20__ р. No ____ / ____

Мета і завдання: формування системи знань з теорії та практики стратегічного управління, набуття умінь та навичок, використання цих знань для здійснення стратегічного планування, аналізу середовища, розробки та реалізації дієвих стратегій.

Інформаційні матеріали до роботи:

№ п/п	Орієнтовний план
Вступ	
1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ
1.1	Сутність, концепція та механізм стратегічного управління

1.2	Система стратегічного управління
1.3	Особливості стратегічного планування
2	АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (СЕЛА, СЕЛИЩА, МІСТА)
2.1	Основні принципи та система місцевого самоврядування на рівні села, селища, міста.
2.2	Правові основи діяльності органів місцевого самоврядування на рівні села, селища, міста
2.3	Порядок, практика формування та організація роботи органів та посадових осіб місцевого самоврядування
2.4	Матеріальна і фінансова основа місцевого самоврядування
3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ (СЕЛА, СЕЛИЩА, МІСТА)
3.1	Проблеми, які виникають при розробці та реалізації стратегій регіонального розвитку сільських громад
3.2	Шляхи вирішення проблем стратегічного управління розвитку сільських громад
Висновки	
Список використаних джерел	

Календарний план виконання бакалаврської роботи

N з/п	Назва етапів бакалаврської роботи (БР)	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми БР, погодження її з науковим керівником; визначення об'єкта дослідження (відповідного підприємства, установи, організації, адміністративно-територіальної одиниці)		
2.	Затвердження наказом по університету теми БР і наукового керівника		
3.	Оформлення науковим керівником індивідуального завдання на БР студенту, підбір літератури та фактичного матеріалу для написання роботи, їх аналіз та узагальнення		
4.	Затвердження завідувачем кафедри індивідуального завдання на БР студенту		
5.	Виконання та подання науковому керівнику першого розділу БР		
6.	Виконання та подання науковому керівнику другого розділу БР		
7.	Виконання та подання науковому керівнику третього розділу БР		
8.	Виконання та подання науковому керівнику вступу, висновків БР		
9.	Розгляд БР на кафедрі та допуск до захисту перед екзаменаційною комісією		
10.	Доопрацювання БР згідно із зауваженнями наукового керівника, консультантів, кафедри. Подання БР для отримання відгуку науковому керівнику		
11.	Одержання відгуку наукового керівника та здача БР у навчальний відділ з метою подання її на рецензію		
12.	Підготовка до захисту БР (текст доповіді, ілюстративний матеріал, презентація тощо)		

13.	Захист БР перед екзаменаційною комісією		
-----	---	--	--

Дата видачі завдання: « ____ » _____ 20__ р.

Науковий керівник _____
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання).

Завдання одержав до виконання _____ (дата)

_____ (підпис наукового керівника)

_____ (підпис студента)

ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Бакалаврська робота розглянута на засіданні кафедри

« ____ » _____ 20__ р., протокол No ____, відповідає вимогам і студент (ка) може бути допущений (а) до її захисту перед екзаменаційною комісією.

Зав. кафедри _____
(підпис)

« ____ » _____ 20__ р.

ПЛАН

ВСТУП

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

- 1.1 Сутність, концепція та механізм стратегічного управління
- 1.2 Система стратегічного управління
- 1.3 Особливості стратегічного планування

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (СЕЛА, СЕЛИЩА, МІСТА)

- 2.1 Основні принципи та система місцевого самоврядування на рівні села, селища, міста
- 2.2 Правові основи діяльності органів місцевого самоврядування на рівні села, селища, міста
- 2.3 Порядок, практика формування та організація роботи органів та посадових осіб місцевого самоврядування
- 2.4 Матеріальна і фінансова основа місцевого самоврядування

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ (СЕЛА, СЕЛИЩА, МІСТА)

3.1 Проблеми, які виникають при розробці та реалізації стратегій регіонального розвитку сільських громад

3.2 Шляхи вирішення проблем стратегічного управління розвитку сільських громад

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічне планування розвитку територій застосовується на усіх рівнях влади. Однак практичне застосування розроблених стратегій ускладнюються через низку проблем, в тому числі недосконалістю чинного законодавства, до прикладу, можна навести сферу земельних питань. Також головною причиною є брак фінансування. Тобто постає проблема практичної реалізації на конкретній території поставлених цілей стратегічного розвитку.

Надважливою запорукою добробуту громади є її економічний розвиток. Він забезпечує зайнятість працездатного населення, зростання надходжень, перш за все, до місцевого бюджету, і відповідний благоустрій громади, а також розвиток її інфраструктури та системи послуг. Відомо, що не всі громади мають однаковий потенціал розвитку – розмір та благоустрій території, основні фонди, кваліфіковану робочу силу, транспортну мережу, водні та енергетичні ресурси тощо. Однак ефективне використання навіть обмеженого потенціалу може принести громаді значні вигоди.

Ключовими орієнтирами стратегії розвитку регіональної суспільної системи є формування на рівні регіону ефективної економіки, основою якої є збалансування використаного внутрішнього потенціалу і надходження ресурсів із зовнішніх джерел.

Метою та завданням роботи є формування системи знань з теорії та практики стратегічного управління, набуття умінь та навичок, використання цих знань для здійснення стратегічного планування, аналізу середовища, розробки та реалізації дієвих стратегій.

Мета дослідження: вдосконалення методологічних питань стратегічного планування економічного та соціального розвитку територій мезорівня як складних соціально-економічних систем та суб'єктів

національної економіки задля їх подальшого використання у практиці стратегічного планування

Об'єктом дослідження даної роботи виступає соціально-економічна, адміністративно-територіальна одиниця країни - (область, місто, село, селище), точніше соціально-економічні процеси, що відбуваються в межах зазначених територій.

Предметом дослідження є стратегії та закономірність планування розвитку регіону.

Методи дослідження. В моїй науковій роботі було використано статистичні методи, SWOT-аналіз, а також методи бюджетування – прогнозування фінансової основи місцевого самоврядування.

Практична значущість. Висновки та аналіз проведеної роботи можуть поліпшити планування стратегічного управління в певному регіоні(територіальній громаді).

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

1.1 Сутність, концепція та механізм стратегічного управління

Термін «стратегічне управління» з'явився в 60-70-ті роки ХХ століття для позначення різниці між управлінням на поточному рівні виробництва й управлінням на вищому рівні, що дає змогу прогнозувати майбутнє. Передумовою для цього послужили зміни в бізнес-середовищі, а потім і в адміністративному середовищі. Ключова ідея, що відображає характер переходу від оперативного управління до стратегічного, полягала в необхідності змістити фокус уваги вищого керівництва на навколишнє середовище, щоб своєчасно реагувати на його зміни.

Стратегічне управління – це галузь управлінської науки і практики, що швидко розвивається і виникла у відповідь на зростаючий динамізм зовнішнього бізнес-середовища. Теорію стратегічного управління та планування розробили американські дослідники бізнесу і відтоді цей апарат увійшов до арсеналу методів внутрішнього планування для усіх розвинених країн.

Предметом стратегічного управління є досягнення змін з найменшими витратами та якнайбільш короткі терміни, ніж у конкуруючих систем. Таким чином, в теорії стратегічного управління доцільно виділяти мету розвитку системи та мету стратегічного управління.

Є різні поняття визначення «стратегічного управління». В енциклопедії державного управління «Стратегічне управління» (для організації, регіону чи територіальної громади) є систематичним процесом, за допомогою якого організація або територіальна громада прогнозує, планує і реалізує свою

діяльність у майбутньому. Стратегічне управління є водночас процесом і результатом, бо в його основу покладено: вибір цілей та завдань, що мають привести до кращого суспільства; визначення найдієвішого способу досягнення цілей та виконання завдань; а також концентрацію зусиль на досягненні визначених цілей.

Сутність стратегічного управління визначається розв'язанням певних завдань, які характеризують послідовність його впровадження в організації до них належать:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- визначення місії та стратегічного бачення;
- постановка стратегічних цілей і завдань;
- вибір стратегій;
- оцінка результатів діяльності організації;
- внесення відповідних змін до стратегічного плану;
- зміна способу реалізації стратегічного плану.

Стратегічне управління базується на певних концепціях.

Концепція управління – це система ідей, принципів та понять, що визначають мету, заради якої функціонує суб'єкт управління, механізми взаємодії з об'єктом управління і характер взаємовідносин між окремими ланками внутрішньої структури. Ця концепція передбачає необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища.

Існують такі особливості концепції стратегічного управління:

- вона ґрунтується на ситуаційному, систематичному, цільовому та комплексному підході;
- вона спрямована на вивчення контексту, в якому діє організація;
- фокусується на необхідності збору та використання стратегічної інформації;

- допомагає прогнозувати наслідки управлінських рішень;
- включає в себе застосування методів та інструментів організаційного розвитку;
- створює необхідні передумови для того, щоб організація працювала в стратегічному режимі.

Метою стратегічного управління – є побудова такої динамічної системи, яка має забезпечувати визначення цілей та стратегій, їхню розробку і виконання планів реалізації стратегічних орієнтирів, удосконалення організації та її окремих підсистем, що є основою для підвищення її конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

Принципи стратегічного управління – це теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики, що втілені у загальних правилах та положеннях, регулювальні процеси застосування стратегічного управління, норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються в процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі.

Функції стратегічного управління:

- планування стратегії;
- організація виконання стратегічних планів;
- координація дій з реалізації стратегічних завдань;
- мотивація за досягнуті стратегічні результати;
- контроль за процесом реалізації стратегії.

Реалізація функцій стратегічного управління здійснюється за допомогою розробки та прийняття стратегічних рішень щодо діяльності організації, орієнтованих на перспективу, а також прийнятих в умовах невизначеності.

1.2 Система стратегічного управління

Стратегічне управління орієнтоване на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей за допомогою стратегій.

Поняття стратегія (від грец. stratos – військо, ago – веду, ведення війни) історично склалося у військовому лексиконі, де воно визначало планування і впровадження державної політики та військово-політичного союзу ряду країн із застосуванням доступних засобів.

У сучасній літературі прийнято виділяти такі підходи до визначення сутності «стратегія»:

- стратегія як процес (систематизація планів організації для досягнення цілей, координування поставлених цілей і наявних ресурсів);
- стратегія як результат (встановлення орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності);
- стратегія як план дій (формування окремої програми функціонування організації в оточуючому середовищі задля досягнення її визначених цілей).

Слід зазначити, що стратегія є основою для розробки стратегічних планів, програм і проектів, здійснення змін в організаційній структурі. Водночас стратегія не дає негайного результату та 100% передбачення майбутнього, виконання стратегічних установок, забезпечення виживання організації у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління організацій складається з таких системних елементів:

1. Стратегія організації.
2. Організаційна структура.

3. Організаційна культура.

Перейдемо до детальнішого пояснення даних елементів:

Стратегія організації – це детальний, всеосяжний і комплексний план з досягнення місії та цілей організації. Стратегія - це спосіб встановити взаємодію між організацією та її оточенням і визначити напрямки і методи досягнення цілей в довгостроковій перспективі, зосередившись на ключових пріоритетах.

Організаційна структура – це система зв'язків та відносин, які створюються або зникають між наявними ланками, підрозділами систем управління в процесі діяльності організації відповідно до обраної загальної стратегії розвитку управління. Організаційна структура визначає порядок завдань, посад, повноважень і відповідальності під час здійснення організацією своєї діяльності.

Організаційна культура – це сукупність ціннісних орієнтацій, правил, норм, традицій, що визначають зміст і характер поведінки співробітників організації. Організаційна культура сприяє організаційному розвитку і допомагає координувати роботу співробітників.

Між зазначеними вище елементами безпосередньо існує взаємозалежність. Тобто, добре організований стратегічний план тісно пов'язаний зі структурою управління, яка забезпечує формулювання та реалізацію стратегій для досягнення цілей, та організаційною культурою, яка дає змогу інтегрувати стратегічний план в організаційну структуру.

Основні компоненти системи підтримки стратегічного управління

Організаційна підтримка стратегічного управління визначається як сукупність структурних і динамічних організаційних відносин всередині та поза

організацією. Сюди входять субординація, координація, лінійні та функціональні відносини та інші організаційні відносини, системи підпорядкування, звітності і контролю, а також методи організаційного аналізу (аудиту), організаційного проектування, правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких організація використовує або не використовує ті можливості, що надає їй середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій. Таке забезпечення базується на організаційних відносинах, що виникають в управлінні організацією.

Фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління – це сукупність структурних та динамічних характеристик економічних взаємовідносин усередині та за межами діяльності організації, що включає сукупність відносин власності, методів господарювання та правових норм, втілених у організаційно-економічні механізми, за допомогою яких організація використовує (або ні) можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку.

Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління – це сукупність структурних і динамічних характеристик міжособових, групових, міжгрупових та організаційних взаємовідносин усередині та поза межами організації, що включає сукупність відносин власності, субординаційних та координаційних відносин, які обумовлені правовими та організаційно-культурними нормами, за допомогою яких організація використовує можливості, що їй надає середовище та сприяє досягненню стратегічних цілей. Система соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління має сприяти досягненню балансу між сприйманням стратегії та структури управління, обов'язків і відповідальності, перерозподілу прав, навичок співробітників; організаційної культури; способів розподілу ресурсів між співвиконавцями стратегій; системи винагороди та стимулювання; технологічних операцій, прийомів та процедур управління.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління – це система, яка об'єднує усі інші елементи організації у єдине ціле, формує процес стратегічного управління як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Процес управління організацією є процесом оцінки та аналізу інформації. Від того, наскільки інформація якісна за змістом, часом та можливістю обробки, залежить якість управлінських рішень. Інформація, яка використовується в організації – різноманітна.

Метою інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління є збір, обробка, використання, підтримка, зберігання стратегічних даних, які забезпечують організацію при формуванні стратегічних рішень необхідною для аналізу нормативно-правовою, прогнозною, методичною, довідково-аналітичною, поточною інформацією, а також програмними засобами. Інформаційна система у стратегічному управлінні складається з підсистеми прогнозної та стратегічної інформації, яка використовує інформацію, що надходить з усіх джерел, а також підсистеми оперативної та тактичної інформації, що використовує дані аналізу діяльності організації й інформацію, отриману під час участі працівників організації у різних заходах.

1.3 Особливості стратегічного планування

Планування - поняття досить багатогранне. В літературних джерелах воно розглядається з різних точок зору, як:

- функція менеджменту (в класичній теорії управління);
- вибір альтернатив в умовах невизначеності (в концепції прийняття рішень);
- поведінка підприємства у зовнішньому і внутрішньому середовищах (в концепції прийняття рішень).

Основні принципи планування:

1. Керівник має мислити з перспективою на майбутнє
2. Чітка спрямованість при виконанні поставлених планів
3. Чітко визначені задачі та розставлені пріоритети
4. Готовність підприємства до випадкових змін
5. Об'єднання обов'язків посадових осіб на підприємстві
6. Встановлення показників діяльності підприємства для планового контролю.

Стратегічне планування – розглядається у контексті визначального значення зовнішнього і внутрішнього середовища для результативного впровадження стратегічних планів.

Значення стратегічного планування – найбільшого значення для успішного розвитку регіону, села, селища безпосередньо має стратегічне мислення й відповідно стратегічні дії державних службовців і представників місцевого самоврядування.

Метою стратегічного планування є встановлення порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможної організації в довгостроковій перспективі. Змістом стратегічного планування, як процесу реалізації його основних процедур – прогнозування та програмування, є: визначення вихідного рівня розвитку об'єкта планування; аналіз умов та факторів, визначення кількісних та якісних параметрів оточення, які зумовлюють його стан; стратегічне прогнозування; формулювання мети та завдання планування; розрахунок обсягів і структури ресурсів та узгодження їх з потребами; підготовка управлінських рішень.

До основних методів стратегічного планування відносять:

- метод системного аналізу (представлення об'єкту управління як системи, проведення комплексного аналізу розвитку складових цієї системи);
- метод ситуаційного аналізу (збір інформації та формування бази даних);
- соціологічні методи дослідження (спостереження, опитування, експертна оцінка, експеримент);
- SWOT-аналіз (поділ факторів на такі групи, як: фактори внутрішнього середовища (сильні і слабкі сторони) та зовнішнього середовища (можливості і загрози);
- ABC-аналіз (групування інформації про ситуацію за критеріями: Advantage (перевага), Barrier (бар'єр), Controversial (спірний);
- балансовий метод (забезпечення узгодженості планування потреб із необхідними ресурсами для задоволення цих потреб);
- нормативний метод (визначення та використання системи норм та нормативів);
- програмно-цільовий метод (забезпечення планування за цілями);
- економіко-математичні методи (методи динамічного, параметричного, лінійного та нелінійного програмування);
- економіко-статистичні методи (регресійні та кореляційні методи);
- екстраполяції (визначення планових показників на майбутнє на основі їх динаміки в минулому);
- інтерполяції (встановлення мети для досягнення її в майбутньому, визначення проміжних планових показників).

Висновки: проаналізувавши перший розділ, можна сказати, що реалізація функцій стратегічного управління здійснюється за допомогою детальної розробки та прийняття важливих стратегічних рішень щодо діяльності організації, вони мають бути орієнтовані на перспективу, а також прийняті в умовах невизначеності. Організаційна підтримка стратегічного управління визначається як сукупність структурних і динамічних організаційних відносин

всередині та поза організацією. Для встановлення порядку дій та підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможної організації в довгостроковій перспективі обов'язково застосовують стратегічне планування.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (СЕЛА, СЕЛИЩА, МІСТА)

2.1 Основні принципи та система місцевого самоврядування на рівні села, селища, міста

Система місцевого самоврядування в структурно-організаційному плані являє собою сукупність органів місцевого самоврядування, органів самоорганізації населення та організаційних форм, за допомогою яких відповідна територіальна громада або її складові частини здійснюють завдання та функції місцевого самоврядування, вирішують питання місцевого значення.

Місцеве самоврядування в Україні здійснюється на таких обов'язкових принципах: народовладдя; законності; гласності; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; виборності; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами. А також підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб; державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; судового захисту прав місцевого самоврядування.

Відповідно до ст. 5 Закону система місцевого самоврядування включає в себе:

- територіальну громаду;
- сільську, селищну, міську раду;
- сільського, селищного, міського голову;
- виконавчі органи сільської, селищної, міської ради;

- районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст;

- органи самоорганізації населення.

Первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень є територіальна громада села, селища, міста. Територіальна громада - це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів декількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр.

Відповідно до Конституції України, Закону України "Про місцеве самоврядування" можна виділити такі види територіальних громад:

1. територіальна громада села;
2. територіальна громада селища;
3. територіальна громада міста;
4. територіальна громада кількох поселень у випадку їх добровільного об'єднання у єдину громаду; територіальна громада району у місті.

Крім того, суміжні територіальні громади сіл, селищ, міст можуть створювати об'єднані територіальні громади у порядку, визначеному Законом України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" з дотриманням принципів конституційності та законності; добровільності; економічної ефективності; державної підтримки; повсюдності місцевого самоврядування; прозорості та відкритості; відповідальності.

Відповідно до Закону України "Про співробітництво територіальних громад" територіальні громади сіл, селищ, міст можуть здійснювати співробітництво на договірних засадах з метою забезпечення соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання

послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей, ефективного виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень.

Неодмінною умовою успішного функціонування системи місцевого самоврядування є наявність представницького органу. Рада є головним елементом у системі всіх органів місцевого самоврядування. Саме вона формує та контролює виконавчі органи місцевого самоврядування, має значні повноваження щодо призначення посадових осіб місцевого самоврядування, визначає подальший курс розвитку поселення.

Необхідність формування ради обумовлена рядом чинників. Мається на увазі, у першу чергу, що територіальна громада в сучасних умовах не може здійснювати управління на професійній та більш-менш постійній основі. Внаслідок цього територіальна громада вимушена утворювати орган, який б представляв її інтереси у взаєминах з виконавчими органами місцевого самоврядування, державною владою, іншими місцевими співтовариствами, підприємствами, установами, громадянами.

Саме тому, вищезазначені форми демократії на місцевому рівні повинні органічно доповнюватися представницькою демократією, яка в Україні існує у вигляді рад. Окрім того, представницькі та безпосередні форми демократії на місцевому рівні не тільки доповнюють, але й обмежують один одного, створюючи систему політичних противаг. Тобто, громада не дає зосередити всю владу в руках ради, а правила організації безпосередньої демократії, що встановлюються радою запобігають охлократії. Крім того, саме завдяки власним представникам, соціальна спільнота представляє себе в якості такої і може виступати в якості єдиної консолідованої політичної сили.

Сільські, селищні, міські, районні в місті (у разі їх створення) ради можуть дозволяти за ініціативою жителів створювати будинкові, вуличні, квартальні та інші органи самоорганізації населення і наділяти їх частиною власної компетенції, фінансів, майна. Правовий статус, порядок організації та діяльності

органів самоорганізації населення визначається Законом України "Про органи самоорганізації населення".

Для покращення ситуації з розвитку управління періодично потрібно здійснювати аналіз.

Одним із найпопулярніших сучасних аналітичних інструментів стратегічного управління, який дозволяє об'єктивно оцінити стан внутрішнього та зовнішнього середовищ об'єкта дослідження в даному випадку – Розсошанська територіальна громада є SWOT-аналіз. Розглянемо, що означає кожна структура аналізу:

1. Strengths – сильні сторони;
2. Weakness – слабкі сторони;
3. Opportunities – можливості;
4. Threats – загрози.

За результатами аналізу можливо проаналізувати ключові проблеми розвитку сільських територій, їх сильні і слабкі сторони, виявити конкурентні переваги. Це допоможе у формуванні цілей та стратегій.

SWOT-аналіз Розсошанської сільської громади.

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none">- Наявність унікального природно - ресурсного потенціалу, що сприяє веденню сільського господарства;- Наявність освіти (Скаржинецький ліцей та заклад дошкільної освіти)- Перспективна молодь;	<ul style="list-style-type: none">- Низький рівень системи управління та планування розвитку сільських територій, відсутність системного підходу.- Слабкі темпи розвитку децентралізації;- Значний % старіння населення;- Значний відтік молодого населення;

<ul style="list-style-type: none"> - Наявність медицини (Психіатрична лікарня, амбулаторія сімейної медицини) , що дає змогу працевлаштуватись великому % населення; - Наявність культурних пам'яток історії; - Наявність унікального рослинництва (червоний бук, соснові алеї, тюльпанове дерево); 	<ul style="list-style-type: none"> - Низька громадська активність; - Зростання кількості % використання хімікатів при обробці полів; - Незаконна вирубка дерев; - Забруднення водоймищ.
<p style="text-align: center;"><i>Можливості</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Поява кваліфікованих кадрів; - Розвиток малого туризму; - Розвиток підприємництва; - Підвищення активізації розвитку сільського господарства; - Зростання якості життя сільського населення. 	<p style="text-align: center;"><i>Загрози</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Темпи розвитку національної економіки не узгоджуються з темпами розвитку в окремих регіонах; - Обмежені фінансові можливості та правові неузгодженості у процесі забезпечення розвитку сільських територій; - Забрудненість територій; - Відтік молодого працездатного населення.

Джерело: дослідження автора.

Отже, результати SWOT-аналізу є основою для формування стратегії розвитку сільських територій з позицій використання переваг стратегічного управління у довгостроковій перспективі.

2.2 Правові основи діяльності органів місцевого самоврядування на рівні села, селища, міста

Стаття 7 Конституції України закріплює принцип, згідно з яким в Україні визнається і гарантується місцеве самоврядування. Таким чином, Конституція України покладає на державу функцію підтримки місцевого самоврядування як однієї з основ демократичної системи. Положення Основного закону зводять місцеве самоврядування в ранг з одним із провідних інститутів демократичного інституційного ладу.

Серед законів, що містять норми, які регламентують питання організації та функціонування місцевого самоврядування, провідне місце займає Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”, який є “базовим” законом із цих питань. Саме на підставі цього Закону було розроблено та прийнято закони, в яких регламентуються окремі питання функціонування місцевого самоврядування, наприклад: “Про вибори депутатів Верховної Ради АРК, місцевих рад та сільських, селищних, міських голів”, “Про службу в органах місцевого самоврядування”, “Про статус депутатів місцевих рад” тощо.

Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об’єднання в сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно чи під відповідальність органів і посадових осіб місцевого самоврядування – вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та Законів України.

Аналіз положень Конституції України та Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” дає змогу зробити такі висновки:

1. Конституція України визнає право самостійно вирішувати питання місцевого значення лише за первинними територіальними громадами – жителями адміністративно- територіальних одиниць (сіл, кількох сіл, селищ та міст).

Такий підхід має свої глибокі історичні корені. Саме в поселеннях люди природним шляхом групувалися для спільного життя, проблеми якого вони обговорювали на заходах, загальних зборах, а для здійснення поточного управління обирали відповідних осіб ,наприклад, – вождів, старійшин тощо. Таким чином,утворювалась громада, відмінністю якої є наявність виборних органів. Подібна система отримала назву громадського, комунального, місцевого або муніципального самоврядування.

2. Конституція та Закон передбачають, що право територіальної громади на місцеве самоврядування здійснюється безпосередньо громадою через форми прямої демократії, мається на увазі місцеві вибори чи загальні вибори.

Право територіальної громади на місцеве самоврядування забезпечується правом кожного громадянина України брати участь у місцевому самоврядуванні. Згідно із ст. 3 Закону “Про місцеве самоврядування в Україні” громадяни України реалізують своє право на участь у місцевому самоврядуванні за належністю до відповідних територіальних громад. При цьому будь-які обмеження цього права залежно від раси громадян, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, терміну проживання на відповідній території, за мовними чи іншими ознаками забороняються.

Конституція України гарантує громадянам невід’ємне право обирати і бути обраними до органів місцевого самоврядування.Тобто йдеться про те , що можна брати участь у місцевих референдумах, також громадяни мають право рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування, право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів і посадових осіб місцевого самоврядування.

Предметом місцевого самоврядування, згідно з Конституції та Законах України, є питання, які впливають із колективних потреб територіальної громади, тобто самого населення, жителів, які мешкають на території відповідного села, селища, міста чи декількох сільських населених пунктів, що мають єдиний адміністративний центр (сільради). Але держава має право надавати органам місцевого самоврядування окремі повноваження державної виконавчої влади, які органи місцевого самоврядування мають реалізувати “за сумісництвом”. Тому їхні повноваження можна поділяти на дві групи: власні або самоврядні та делеговані або доручені.

Якщо при здійсненні власних повноважень органи місцевого самоврядування діють незалежно, самостійно і підпорядковуються тільки закону, то при здійсненні делегованих повноважень – під контролем відповідних органів державної виконавчої влади (ч. 3, 4, ст. 143 Конституції України).

Іншим, не менш важливим принципом місцевого самоврядування є принцип поєднання місцевих і державних інтересів. Він означає, що місцеве самоврядування не може бути повністю незалежне від держави управлінською системою. Воно має гармонійно поєднувати у своїй діяльності місцеві та державні інтереси, зокрема ефективно та відповідально здійснювати окремі повноваження органів виконавчої влади, надані йому Законом (ч. 3, ст. 143 Конституції України).

Принцип державної підтримки та гарантій місцевого самоврядування, як і принцип поєднання місцевих і державних інтересів, також впливає з описаного вище принципу місцевого самоврядування. Класичними принципами є самоорганізація, самофінансування, самовідповідальність. Проте ніде в світі місцеве самоврядування не може обійтися без відповідної підтримки держави, зокрема фінансової. Ось чому в Основному Законі України зазначається: “Держава бере участь у формуванні доходів бюджетів місцевого самоврядування, фінансово підтримує місцеве самоврядування” (ч. 3, ст. 142 Конституції України).

Впливає висновок: держава має підтримувати місцеве самоврядування фінансово й політично, але створюючи не тільки фінансово-економічні, а і конституційні, організаційно-правові та матеріально-фінансові гарантії для його ефективного функціонування.

2.3 Порядок, практика формування та організація роботи органів та посадових осіб місцевого самоврядування

Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування визначається Конституцією України, законами України "Про місцеве самоврядування в Україні", "Про статус депутатів місцевих рад", "Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів", цим та іншими законами України.

Посадові особи місцевого самоврядування діють лише в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією і законами України, та керуються у своїй діяльності Конституцією України і законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, актами органів місцевого самоврядування.

Стаття 1. Служба в органах місцевого самоврядування

1. Служба в органах місцевого самоврядування - це публічна, професійна діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, із забезпечення реалізації територіальними громадами права на місцеве самоврядування та здійснення окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

2. Службу в органах місцевого самоврядування проходять посадові особи місцевого самоврядування, до яких належать виборні посадові особи місцевого самоврядування та службовці місцевого самоврядування.

Принципи служби в органах місцевого самоврядування відповідно за статтею 4.

1) верховенства права - права та свободи людини в відповідно до Конституції , визначають зміст та напрямки діяльності здійснення повноважень місцевого самоврядування, при цьому пріоритет надається правам і свободам громадянина.

2) законності - обов'язок діяти лише в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;

3) патріотизму – що означає, віддано та вірно служити українському народу;

4) служіння територіальним громадам - діяльність на реалізація, а також захист права територіальних громад на місцеве самоврядування, забезпечення їх законних інтересів, визначених Конституцією та законами України;

5) поєднання місцевих і державних інтересів - виконання обов'язку під час здійснення повноважень, враховуючи засади державної політики у відповідній сфері;

6) доброчесності - спрямованості дій на захист публічних інтересів та відмови від привілегії приватного інтересу під час здійснення повноважень;

7) ефективності - раціонального і результативного використання ресурсів для здійснення функцій і повноважень місцевого самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом;

8) рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування - заборони всіх проявів дискримінації, відсутності необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на службу в органи місцевого самоврядування та її проходження;

9) професіоналізму - компетентного, об'єктивного і неупередженого виконання посадових обов'язків, постійного підвищення рівня професійної компетентності;

10) політичної неупередженості – заборона впливу політичних поглядів на дії та рішення, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків;

11) прозорості - інформування про діяльність посадових осіб місцевого самоврядування, крім випадків, визначених Конституції та законами України, гарантування вільного доступу до інформації про діяльність посадових осіб місцевого самоврядування в обсягах та порядку, визначених законом;

12) відкритості - залучення громадян, у тому числі шляхом проведення публічних зборів, до обговорення питань щодо розроблення, прийняття та виконання актів органів місцевого самоврядування, реалізації інших повноважень органів місцевого самоврядування;

13) стабільності - призначення службовців місцевого самоврядування безстроково, крім випадків, передбачених законом, незалежності персонального складу службовців місцевого самоврядування від зміни керівників служби;

14) самостійності управління службою в органах місцевого самоврядування не залучення органів державної влади чи їх посадових осіб у здійснення органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами своїх повноважень з управління службою в органах місцевого самоврядування;

15) відповідальності - персональної юридичної відповідальності за неналежне виконання та невиконання посадових обов'язків.

Кадровий резерв служби в органах місцевого самоврядування

За рішенням органу місцевого самоврядування створюється кадровий резерв для зайняття посад і просування по службі, який затверджується сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради.

До кадрового резерву зараховуються особи, які виявили бажання зайняти посаду в органах місцевого самоврядування і мають відповідну кваліфікацію та освіту або здобувають її.

Кадровий резерв формується з:

- посадових осіб місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію або пройшли обов'язкове стажування і рекомендовані атестаційною комісією на вищі посади;
- державних службовців, які бажають перейти на службу в органи місцевого самоврядування;
- спеціалістів виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, а також випускників навчальних закладів відповідного профілю.

Порядок формування та ведення кадрового резерву посадових осіб визначається відповідною радою.

Примірний порядок формування кадрового резерву розробляється і затверджується Кабінетом Міністрів України.

2.4 Матеріальна і фінансова основа місцевого самоврядування

Реалії місцевого самоврядування визначається в першу чергу матеріальними і фінансовими ресурсами, якими розпоряджається територіальна громада та які в єдності становлять матеріальну та фінансову основу місцевого самоврядування.

Конституція України (ст. 142) до матеріальної і фінансової основи місцевого самоврядування відносить рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад.

Комунальна власність. Важливе місце в структурі матеріальної та фінансової основи місцевого самоврядування займає комунальна власність. Поняття комунальної власності вперше на законодавчому рівні було запроваджено Законом України "Про власність" від 7 лютого 1991 р. і на той час комунальна власність (або відповідно до Закону - власність адміністративно-територіальних одиниць) розглядалася як різновид державної власності і (ст. 31 Закону). Конституція України 1996 року визначає комунальну власність як самостійну форму власності, суб'єктами якої є територіальні громади села (кількох сіл у разі добровільного об'єднання у сільську громаду їх жителів), селища, міста, району в місті.

До складу комунальної власності належить: рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, земля, природні ресурси, підприємства, установи та організації, в тому числі банки, страхові товариства, а також пенсійні фонди, частка в майні підприємств, житловий фонд, нежитлові приміщення, місцеві енергетичні системи, громадський транспорт, системи зв'язку та інформації, заклади культури, освіти, спорту, охорони здоров'я, науки, соціального обслуговування, майно, що було передане у комунальну власність іншими суб'єктами власності та будь-яке інше майно, рухомі та нерухомі об'єкти, які за правом власності належать територіальним громадам, а також кошти, отримані від відчуження об'єктів права комунальної власності.

Перелік об'єктів права комунальної власності територіальної громади визначає відповідна сільська, селищна, міська рада.

Рухоме і нерухоме майно, інші об'єкти права комунальної власності громадського користування, які мають важливе значення для життєзабезпечення села, селища, міста, задоволення потреб територіальної громади та для збереження історико-культурних об'єктів визначаються територіальною громадою як об'єкти виключного права комунальної власності.

До об'єктів виключного права комунальної власності, зокрема, можуть бути віднесені:

- землі загального користування населених пунктів (майдани, вулиці, проїзди, шляхи, пасовища, сінокоси, набережні, парки, міські ліси, сквери, бульвари, кладовища, місця знешкодження та утилізації відходів), а також землі, надані для розміщення будинків органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- землі природоохоронного, оздоровчого, рекреаційного та історико-культурного призначення;
- річки, водойми та їх береги;
- кладовища;
- пам'ятки історії та архітектури;
- природні ландшафти та заповідники;
- інші об'єкти, перелік яких встановлює територіальна громада або відповідна рада.

Об'єкти виключного права комунальної власності не можуть бути відчужені у будь-який спосіб, а їх перелік встановлюється статутом територіальної громади.

Територіальні громади можуть мати спільну власність (сумісну або часткову) - об'єкти, що задовольняють спільні потреби територіальних громад, об'єкти права комунальної власності, а також кошти місцевих бюджетів, які за рішенням двох або кількох територіальних громад, відповідних органів місцевого самоврядування об'єднуються на договірних засадах для виконання спільних проектів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, установ та організацій.

Територіальна громада безпосередньо або через органи місцевого самоврядування володіє, користується і розпоряджається належним їй на о нові права комунальної власності рухомим і нерухомим майном, коштами та іншими об'єктами з метою забезпечення надання необхідних громадських послуг.

Так, відповідно до закону територіальна громада - власник комунального майна, може здійснювати з об'єктами комунальної власності будь-які господарські операції, передавати їх у постійне або тимчасове користування фізичним та юридичним особам, здавати в оренду, вносити як частку до статутного фонду підприємств та акціонерних товариств, продавати, купувати, використовувати як заставу, приватизувати, визначати в угодах та договорах умови використання та фінансування об'єктів комунальної власності, що приватизуються або передаються у користування та оренду тощо.

Органи місцевого самоврядування з метою забезпечення умов для надання громадських послуг на належному рівні можуть продавати, купувати, резервувати земельні ділянки, здавати їх в оренду, використовувати як заставу, передавати їх як внески до статутних фондів (капіталів) акціонерних товариств, товариств з обмеженою відповідальністю, кооперативів, фінансово-кредитних установ та інших підприємств і організацій.

Виконавчі органи місцевого самоврядування у встановленому законом порядку створюють, реорганізують та ліквідовують комунальні підприємства, установи та заклади, визначають цілі їх діяльності та організаційні форми; затверджують статuti створених ними підприємств, організацій та установ.

Відповідно до закону вони регулюють ціни та тарифи на продукцію і послуги створених підприємств, взаємовідносини цих підприємств із відповідним бюджетом; встановлюють порядок використання прибутку, контролю за ефективністю використання належного підприємствам майна, веденням фінансово-господарської діяльності, призначають та звільняють керівників таких підприємств, заслуховують звіти про їх діяльність; делегують своїх представників до спостережних рад господарських товариств, частка капіталу яких належить органам місцевого самоврядування.

Управління об'єктами права комунальної власності здійснюють виконавчі органи місцевого самоврядування або інші уповноважені ними юридичні та фізичні особи.

Управління об'єктами права спільної власності територіальних громад здійснюють за рішенням районних, обласних рад районні, обласні державні адміністрації.

Для управління об'єктами права спільної власності сільськими, селищними, міськими радами можуть бути створені відповідні органи управління.

Право комунальної власності територіальної громади відповідно до ст. 13 Конституції України захищається законом на рівних умовах з правами власності інших суб'єктів. Об'єкти права комунальної власності не можуть бути вилучені у територіальних громад і передані іншим суб'єктам права власності без згоди безпосередньо територіальної громади або відповідного рішення ради чи уповноваженого нею органу, за винятком випадків, передбачених законом.

Місцевий бюджет. Фінансові ресурси територіальної громади за своєю структурою включають:

- кошти місцевого бюджету;
- позабюджетні кошти місцевого самоврядування;
- кошти комунальних підприємств.

Місцеві бюджети розробляють, затверджують і виконують відповідні органи місцевого самоврядування в селах, селищах, містах, районах у містах (у разі їх створення).

Районні та обласні ради затверджують районні та обласні бюджети, які формуються з коштів державного бюджету для їх відповідного розподілу між територіальними громадами або для виконання спільних проектів та з коштів,

залучених на договірних засадах з місцевих бюджетів для реалізації спільних соціально-економічних та культурних програм.

Місцевий бюджет має дохідну та видаткову частини.

Доходи місцевих бюджетів мають бути достатніми для ефективного здійснення завдань та функцій місцевого самоврядування та формуються, по-перше, за рахунок власних джерел (місцеві податки і збори), що відповідає вимогам Європейської Хартії місцевого самоврядування, ст. 9 якої прямо передбачає, що принаймні частина коштів місцевого самоврядування повинна надходити за рахунок місцевих зборів і податків.

По-друге, до доходів місцевих бюджетів зараховуються закріплені доходи, тобто закріплені законом загальнодержавні податки, збори та інші обов'язкові платежі.

По-третє, до дохідної частини місцевих бюджетів можуть входити кошти з державного бюджету, які передаються з метою надання фінансової підтримки місцевого самоврядування з боку держави, яка гарантує органам місцевого самоврядування дохідну базу, достатню для забезпечення населення послугами на рівні мінімальних соціальних потреб. При цьому мінімальні розміри місцевих бюджетів мають визначатися на основі нормативів бюджетної забезпеченості на одного жителя з урахуванням економічного, соціального, природного та екологічного стану відповідних територій, виходячи з рівня мінімальних соціальних потреб, встановленого законом. Фінансова допомога місцевому самоврядуванню з боку держави може здійснюватися в формі дотації або субвенції.

Дотації - це кошти, які передаються до місцевого бюджету з державного бюджету у випадках, коли коштів, що надходять з власних джерел та закріплених доходів недостатньо для формування мінімального розміру місцевого бюджету. Використання дотацій не має цільового призначення, вони виділяються державою на безвідплатній та безповоротній основі.

Субвенції - це кошти, які виділяються з державного бюджету на певний строк для фінансування конкретних програм з метою соціально-економічного вирівнювання відповідних територій.

Кошти державного бюджету, що передаються у вигляді дотацій, субвенцій, розподіляються обласними радами між районними бюджетами і бюджетами міст обласного значення у розмірах, необхідних для формування дохідних частин не нижче мінімальних розмірів місцевих бюджетів, визначених законом, а також використовуються для фінансування з обласного бюджету спільних проектів територіальних громад. Кошти обласного бюджету, передані державою у вигляді дотацій, субвенцій зараховуються до районних бюджетів і розподіляються районними радами між місцевими бюджетами.

По-четверте, до дохідної частини місцевого бюджету включаються кошти, необхідні для фінансування витрат, пов'язаних із здійсненням органами місцевого самоврядування, повноважень органів виконавчої влади та виконанням рішень органів виконавчої влади.

Сільські, селищні, міські, районні в містах ради та їх виконавчі органи самостійно розпоряджаються коштами відповідних місцевих бюджетів, визначають напрями їх використання.

Розмір і цільове спрямування видатків, які здійснюються органами місцевого самоврядування на потреби територіальних громад визначаються видатковою частиною місцевих бюджетів, яка включає видатки поточного бюджету (спрямовуються на фінансування установ і закладів, що утримаються за рахунок бюджетних асигнувань) і видатки бюджету розвитку (спрямовуються на реалізацію програм соціально-економічного розвитку відповідної території, пов'язаних із здійсненням Інвестиційної та інноваційної діяльності, а також на фінансування субвенцій та інших видатків, пов'язаних з розширенням відтворенням).

Висновки: Обов'язковою умовою успішного функціонування системи місцевого самоврядування є наявність представницького органу, цим органом є Рада. Саме вона формує та контролює виконавчі органи місцевого самоврядування, має значні повноваження щодо призначення посадових осіб місцевого самоврядування, визначає подальший курс розвитку поселення. Держава має підтримувати місцеве самоврядування фінансово й політично для його ефективного функціонування. Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування визначається Конституцією України, законами України "Про місцеве самоврядування в Україні", "Про статус депутатів місцевих рад", "Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів", цим та іншими законами України. Посадові особи місцевого самоврядування діють лише в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією і законами України. Щодо матеріальної і фінансової основи місцевого самоврядування, до неї відносять рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад.

РОЗДІЛ ІІІ

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ (СЕЛА, СЕЛИЩА, МІСТА)

3.1 Проблеми, які виникають при розробці та реалізації стратегій регіонального розвитку сільських громад

Проблема регіонального розвитку в Україні має розглядатись з точки зору стратегічного бачення, яке оптимізує використання наявних ресурсів і має керуватись відповідною концепцією соціально-економічного розвитку конкретного регіону. На національному рівні вирішення цієї важливої проблеми ускладнюються такими факторами як відсутність відповідного досвіду, фахівців та чітко визначених процедур розробки стратегій розвитку громад та регіонів. Подальший розвиток територій, сіл, міст, районів, областей та й держави в цілому неможливий без добре обґрунтованих стратегічних планів, які є невід'ємною частиною стратегічного управління.

Будь-який стратегічний план ,навіть економічно та практично обґрунтований, не може сприяти розвитку без відповідних механізмів та процедур. Механізми – це комплекс заходів , спрямованих на створення економічних, регуляторних та організаційних передумов.

Вони передбачають:

- внесення змін до чинних нормативно-правових актів або розробку нових;
- вдосконалення розподілу повноважень і функцій окремих посадових осіб та відповідальних посадових осіб;
- проводять комплексні та постійні дослідження з питань місцевого розвитку;

- організація роботи агенції місцевого розвитку та сприяння розвитку інфраструктури;
- сприяння розвитку науково-виробничих об'єднань;
- забезпечення участі громадських організацій і місцевого населення в розробці стратегій.

Повільна структурна перебудова економіки країни, невизначеність пріоритетів розвитку окремих регіонів багато в чому обумовлені несприятливим інвестиційним фактором. Формування єдиної системи регіонального планування соціально-економічного розвитку міста, регіону на основі об'єднання зусиль підприємницького сектора міста, рекреаційно-курортного господарства зокрема, з діями місцевої влади дозволить вирішити:

- по-перше, формування пріоритетних напрямків розвитку міста (регіону) на основі економіко-статистичних методів обґрунтування,
- по-друге – поживлення інвестиційної діяльності в місті (регіоні).

На сьогоднішній день проблема полягає в тому, що керівництво на місцевому або регіональному рівні не має таких обґрунтованих пріоритетних напрямків розвитку, а також цілей подальшого розвитку, які були б узгоджені на державному рівні, включені до відповідних державних програм, і, таким чином, мали свою логічну реалізацію на нижчих рівнях, в регіональних, місцевих програмах розвитку, обґрунтованих з точки зору наявності економічних ресурсів (трудових, капіталу, підприємницьких здатностей, знань, необхідних для господарського життя), а також економічною структурою в країні.

Адже, як відомо, регіональна економічна структура має велике значення для збалансованості регіонального господарства, його ефективного та стійкого зростання. З досвіду більшості країн Заходу успіх в економічному зростанні великою мірою був обумовлений глибокими структурними змінами, які забезпечили загальну динаміку виробництва та інші позитивні якісні зміни. Швидке зростання виробництва в ряді нових індустріальних країн Південно-

Східної Азії відбувся перш за все за рахунок розвитку нетрадиційних для цих країн галузей, тобто в результаті яких відбулись різкої зміни структури господарства.

Наведемо приклад ще деяких проблем, які виникають при розробці та реалізації стратегій регіонального розвитку сільських територій і поселень, пов'язані з недосконалістю організаційно-економічного та інституціонального забезпечення:

1. Відстороненість територіальних громад від участі у процесах розробки і реалізації програм розвитку сільських територій. По-перше, – через низький рівень громадської активності у регіонах. За допомогою досліджень Фонду «Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва» та соціологічної служби Центру ім. О. Разумкова у 2013 р. було виявлено, що лише 8% громадян залучені до активної громадської діяльності. Хоча населення усвідомлює потребу в розвитку громадянського суспільства, за показниками 58% громадян вважає, що громадські організації потрібні в їхніх містах чи селах; і лише 18% вважає, що не потрібні). Особливо нагальними є проблеми розвитку громадянського суспільства у сільській місцевості. Виявляється, що 83% сільського населення не знає про діяльність громадських організацій у своїх населених пунктах, а 86% громадян України не є членами жодних громадських організацій, об'єднань та партій. На мою думку, головними причинами такої пасивності є те, що громадяни впевнені, що їх участь нічого не змінить, а також нестачу часу на громадську діяльність.

2. В більшості випадках відсутність стратегічних планів розвитку окремих сільських поселень, а за їх наявності – невизначеність стратегічних орієнтирів розвитку та неврахування пріоритетів розвитку людини у таких стратегіях чи програмах.

Переважно місцеві територіальні громади орієнтуються на стратегічні плани розвитку областей чи районів і не мають власних стратегій чи, навіть, програм розвитку. Причиною цього є недоліки кадрового забезпечення процесу

розробки та прийняття програмних документів розвитку, а також недостатня компетентність, невідповідність освітньої кваліфікації місцевих службовців посадам, які вони обіймають, поширення корупційних проявів у діяльності органів місцевого самоврядування та пріоритетність особистих інтересів службовців порівняно з інтересами громади, і це неабияк сприяє недовірі населення до влади та небажання спів працювати разом з нею.

За допомогою обстежень було виявлено, що представники органів місцевого самоврядування частіше за все повністю не ознайомлені з діючими стратегіями та програмами розвитку територій вищого рівня, а також нормативно-правовою базою професійної діяльності. А також формами та механізмами вирішення проблем територіальної громади. Відповідно, вони не можуть обрати правильні шляхи розвитку населеного пункту та механізми досягнення поставлених цілей.

За результатами деяких досліджень підтверджено відсутність взаємодії в українському суспільстві між населенням і владою.

Основними причинами недостатньо активної взаємодії громадськості і місцевої влади виділяють:

1. корупцію в органах влади (35,7 %);
2. зневіру людей у тому, що їх вплив на владу може бути дієвим (33,8 %);
3. неготовність органів влади співпрацювати з громадянами;
4. непрозорість органів влади, відсутність інформації щодо її рішень.

Дослідження доводять і низький рівень компетентності самих державних службовців місцевого рівня. Це відзначили у 2010-2013 рр. понад 50 % опитаних. Невідповідної якості, надання адміністративних послуг доводять результати дослідження, яке провів Фонд «Демократична ініціатива ім. Ілька Кучеріва» та Київський міжнародний інститут соціології на замовлення Центру політико-правових реформ та за фінансової підтримки Європейського Союзу у 2013 р.

Згідно з отриманими результатами, дві третини населення України, а це понад (67%) не знайома з діяльністю місцевої чи державної влади щодо надання адміністративних послуг. Знають про створення центрів надання адміністративних послуг 8%, про спрощення процедур надання окремих адміністративних послуг – 12%, а про створення офіційних веб-ресурсів, що стосуються адміністративних послуг – лише 4% опитаних.

Якщо у територіальних сільських громадах існують стратегічні плани чи програми розвитку, то переважно такі документи мають довільну форму і не відповідають вимогам Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку. Це можна пояснити так: багатьох випадках цілі, визначені у них є декларативними, не детерміновані показники, які планується досягти після реалізації програм, не окреслені механізми вирішення завдань, звітності та контролю за дослідженням цілей, не визначені джерела ресурсного забезпечення тощо.

Досвід розвинених країн доводить нам, що значно ефективнішим цей процес стає при залученні на усіх його етапах представників громадськості. Проте діючою регіональною політикою України не визначено єдиного механізму розробки та прийняття стратегій розвитку населених пунктів та диверсифікації форм участі територіальних громад у розробці, реалізації стратегічних документів розвитку, а також контролю за досягненням задекларованих цілей (контроль за діяльністю відповідальних представників органів влади; оперативного моніторингу за розподілом і використанням коштів, спрямованих на реалізацію програм; участі представників територіальних громад у прийнятті важливих для територіальних громад рішень тощо). Саме це стає причиною невиконання більшості із визначених програмними документами регіонального розвитку завдань.

У сільських населених пунктах, які мають розроблені стратегії чи програми розвитку, у більшості випадків ці документи не оприлюднюються громадянам,

звіти про їх виконання заслуховуються лише на засіданнях органів місцевого самоврядування і не подаються громадськості. Випадків щодо покарання службовців за невиконання завдань стратегій чи програм розвитку в Україні немає, оскільки не є визначеним механізм громадського контролю і притягнення чиновників до відповідальності.

3. Для більшості сільських поселень України недостатньо правильно оцінено стан та проблеми розвитку окремих населених пунктів, що, відповідно, ускладнює визначення оптимальних перспектив їх розвитку. При розробці стратегічних пріоритетів регіонального розвитку недостатньо комплексно ураховується ресурсний потенціал (кадровий, культурний, інфраструктурний та ін.), не здійснюється просторове планування розвитку територій, успішне застосування якого, як показує європейський досвід, істотно стимулює життєздатність та саморозвиток регіонів.

Потрібно врахувати, що реальна діяльність значної частки територіальних громад орієнтована на так зване «виживання», а не на розвиток. Більшість сільських поселень є депресивними, хоча офіційно і не отримують такого статусу внаслідок пасивності громади та представників влади, що обумовлює потребу перегляду методологічних підходів до забезпечення та стимулювання розвитку таких поселень, пошуку додаткових джерел ресурсного забезпечення їх функціонування та розвитку.

Більшість територіальних громад є фінансово неспроможними (близько 90% місцевих бюджетів є дотаційними, а більше половини з них – дотаційні на понад 70%), для значної кількості сільських населених пунктів існують гострі економічні, екологічні, соціальні, культурні проблеми, які територіальні громади не можуть вирішувати самостійно і, отже, мають ознаки депресивності. Фактично статус депресивних в Україні отримали лише три населені пункти, але депресивність багатьох сільських населених пунктів є значно глибшою за міста, визнані депресивними, що актуалізує потребу вдосконалення методики оцінки депресивності, особливо сільських територій та, відповідно, розробки механізмів її подолання.

4. Реформування податкової та фінансово-бюджетної політики, зокрема посилення бюджетної централізації, зумовили ситуацію, коли органи місцевого самоврядування недостатньо зацікавлені у розвитку підприємництва, пошуку ресурсів реалізації інноваційних проектів на території населених пунктів, які вони представляють, оскільки переважна більшість податкових платежів акумулюється державним бюджетом, а місцеві службовці повинні вирішувати проблеми, пов'язані з функціонуванням підприємств, реалізацією різних проектів безпосередньо у сільських поселеннях. Крім цього, на місця фінансові ресурси часто взагалі не повертаються, а процес їх перозподілу на розвиток населених пунктів, зокрема коштів Фонду регіонального розвитку, є непрозорим та часто не враховує потреб саме сільських територій.

Незважаючи на обмеженість власного потенціалу, місцеві громади обмежено залучають додаткові ресурси, які могли б стимулювати розвиток, зокрема методичну, інформаційну, фінансову підтримку фондів, громадських об'єднань тощо.

Представники органів самоврядування у селах в більшості випадків не ознайомлені з можливостями та додатковими джерелами розвитку, які можуть надавати як державні, так і недержавні організації, часто не розуміють потреби та не передбачають залучення інвестиційних джерел розвитку сільських поселень. Також недостатньо системною та ефективною є оцінка ресурсного потенціалу та визначення перспектив його використання.

5. У більшості діючих стратегічних планів та програм регіонального розвитку пріоритети високого рівня життя населення та захисту інтересів окремих громадян не визначені як основні цільові орієнтири розвитку, не окреслено стандарти та показники якості життя, яких планується досягнути після реалізації програмних документів, хоча високі показники людського розвитку повинні стати метою та критеріями оцінки ефективності розробки і реалізації програм регіонального розвитку. Проблеми соціального та гуманітарного розвитку сільських територій є особливо гострими і, хоча окремі кількісні показники соціального забезпечення за останні роки покращилися, у той же час

погіршилася якість соціальної та гуманітарної інфраструктури сільських поселень, вдосконалення якої має стати одним із пріоритетів стратегічних планів розвитку.

3.2 Шляхи вирішення проблем стратегічного управління розвитку сільських громад

Розвиток соціально-економічної системи регіону багато в чому залежить від того, наскільки правильно визначені і структуровані поставлені задачі, наскільки раціонально використовуються ресурси для їх вирішення і наскільки послідовними є плановані заходи. На жаль, в Україні більшість регіональних стратегій, що розробляються сьогодні, не витримує серйозної критики.

Основними їх недоліками є:

- надмірна декларативність,
- орієнтація переважно на короткострокову мету,
- недостатня взаємоузгодженість планованих дій, у тому числі внаслідок ігнорування методів оптимізації,
- недостатня увага приділяється поєднанню загальнодержавних і регіональних інтересів у зв'язку з відсутністю чіткої системи державного планування розвитку регіонів.

Маркетингова стратегія розвитку України взагалі, та її регіонів зокрема, повинна забезпечити не тільки формування повноцінної ринкової системи господарювання, але й використання можливості світового ринку для структурної перебудови, як національного, так і регіонального господарства та переведення зовнішньоекономічної сфери в активний чинник динамічного та високоефективного зростання.

Формування маркетингової стратегії регіонального розвитку, як свідчить зарубіжний досвід, повинно мати трьохрівневу структуру: макро-, тобто на рівні держави, мезо-, на рівні самих регіонів та мікро- на рівні суб'єктів господарювання. Вплив держави на регіональний розвиток повинен забезпечувати узгодження інтересів центру та регіонів через нормативно-правове регулювання стратегічних соціально економічних процесів.

Що стосується мезорівня то, відповідно до світової практики, його розвиток повинен здійснюватися у взаємодії з мікрорівнем на основі розробки та реалізації регіональних цільових програм, які б враховували географічний, природнокліматичний, демографічний, соціально-економічний та культурний чинники.

Як свідчить зарубіжний досвід основними напрямками вітчизняної інвестиційної політики регіонального розвитку, могли б бути:

- державне інвестування пріоритетних напрямків розвитку регіону;
- залучення коштів населення та підприємств до реалізації інвестиційних проектів;
- розвиток ринку цінних паперів;
- формування інвестиційних органів, страхових компаній та інших утворень з метою акумуляції коштів;
- цільове залучення вітчизняного та зарубіжного капіталу для інвестування окремих проектів;
- формування політики міжрегіональної співпраці.

Новим і перспективним напрямком маркетингової стратегії на рівні регіонів повинна стати співпраця навчальних та наукових закладів з аналогічними в тих країнах, які є безсумнівними лідерами, як в сфері теоретичних досліджень, так і в сфері практичного їх використання.

Розвиток міжнародної науково-технічної кооперації, на наш погляд, можна здійснювати через:

- запозичення досвіду через підготовку та перепідготовку (стажування) національних кадрів за кордоном а також залучення іноземних фахівців та науковців до розробки проектів, участі в конференціях, симпозіумах тощо;
- співробітництво в галузі науки і техніки при технічному переоснащенні, модернізації та експлуатації промислових підприємств;
- обмін технологіями, ліцензіями, патентами, конструкторськими та проектними матеріалами;
- взаємодію в зборі, обробці та використанні науково-технічної та економічної інформації.

Таким чином, запозичення прогресивних зарубіжних технологій поряд з використанням вітчизняних досягнень науки і техніки – це ефективний засіб в короткий термін провести оновлення активної частини основних виробничих фондів, покращити їх техніко-економічні показники.

В основі розробки маркетингової стратегії регіонального розвитку, на наш погляд, повинен бути покладений той факт, що інтеграція України до ЄС повинна відбутися в контексті вступу до СОТ. Це означає, насамперед, рівноправну, взаємовигідну співпрацю, як в сфері виробництва, так і в сфері торгівлі. Правила міжнародної торгівлі, з якими світ вступив в ХХІ століття, сформульовані і пакеті угод Уругвайського раунду ГАТТ (Генеральна угода з тарифів і торгівлі). Щоб не залишитись осторонь, Україні необхідно створити таку законодавчу базу, яка б могла регулювати зовнішньоекономічні відносини відповідно до принципів ГАТТ/СОТ.

Окрім цього, варто зазначити, що відправною точкою маркетингової стратегії регіонального розвитку повинно стати широке використання як вітчизняних, так і зарубіжних новітніх технологій. Вони являються об'єктами інтелектуальної власності. Це дасть можливість провести реконструкцію застарілих та створити нові конкурентноспроможні сфери та комплекси, також забезпечить структурну перебудову промисловості, аграрного сектора та всієї інфраструктури з метою випуску конкурентноспроможної на світовому ринку послуг.

Як свідчить зарубіжний досвід, промислове виробництво в більшості країн світу все більш насичується науково-дослідними та технологічними розробками. В результаті маємо те, що експортна продукція містить в собі все більше запатентованих високих технологій та наукових розробок. Тому товаровиробники потребують адекватного захисту своїх прав на патенти, що забезпечило б їм можливість компенсації витрат на науково-дослідні роботи. Крім цього продукція виготовлена за новітніми технологіями, часто стикається на міжнародному ринку з такими самими технологічними вдосконаленнями, використаними шляхом несанкціонованого права, що призводить до появи “піратської продукції”, яка негативно впливає на міжнародну торгівлю.

Значним кроком в розв’язанні тих та інших проблем на шляху до СОТ є наближення вітчизняного законодавства в сфері захисту прав інтелектуальної власності до світової практики і в першу чергу адаптації його до законодавства ЄС. Слід відмітити, що Україна з метою реалізації стратегічного курсу на входження у європейський політичний, економічний та правовий простір підписала Угоду про партнерство та співробітництво (УПС) з Європейським співтовариством та їх державами членами, яка набула чинності з березня 1998 р. Значно пізніше Указом Президента України була затверджена стратегія економічного та соціального розвитку України “Шляхом європейської інтеграції” на 2004-2015рр.

Однією з основних умов поступового інтеграційного процесу України до ЄС було визначено адаптацію вітчизняного законодавства до європейського через його гармонізацію. При цьому основний акцент зроблено на тому, що зближення законодавства України і ЄС є важливою умовою для зміцнення економічних зв’язків між ними.

Ефективність інтеграційного процесу значною мірою залежить від вирішення низки проблем пов’язаних із гармонізацією законодавства. Однією з таких проблем, на думку вчених, є проблема співвідношення права Європейського Союзу та права України.

В умовах посилення інтеграційних процесів відбуваються значні зміни на регіональному рівні управління. Надання регіонам більшої самостійності, делегування відповідних повноважень стосовно організації процесу соціально-економічного розвитку підвищує рівень складності управління регіоном як системи. Це вимагає формування таких методів регіонального управління, які б відповідали не лише новому статусу регіону, але й умовам зовнішнього середовища, що характеризуються високим рівнем нестабільності. Новий статус регіону визначає необхідність формування стратегічних методів управління та планування, які реалізують функцію стратегічного бачення розвитку регіону.

Згідно концепції корпоративного розвитку регіону, екстраполяція алгоритму формування стратегічного плану корпорації дозволяє визначити етапи та зміст розробки стратегічного плану розвитку території. Первинним етапом процесу є визначення стратегії розвитку з наступним її впровадженням, реалізацією, отриманням результатів. Визначення стратегії ґрунтується на баченні місії розвитку, цілях та системному аналізі чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, сильних і слабких сторін регіонального та міського розвитку, потенціалу та можливих загроз, а також оцінки стану зовнішньоекономічних зв'язків, міжрегіонального співробітництва, гуманітарної сфери.

Створення належних умов для розвитку інновацій, а також спільної співпраці влади, бізнесу і громадськості, запровадження новітніх технологій, використання наукових надбань здатні неабияк збільшити конкурентоспроможність та розвиток будь-якої територіальної громади.

Рекомендації щодо вдосконалення розробки стратегічного плану розвитку регіонів:

- 1. Запровадити сучасні підходів до планування та програмування розвитку:**
 - зокрема таких як стратегічний підхід на основі участі;

- прозорість влади, залучення громадськості, експертів, бізнесу до розробки регіональних програм;
 - впровадження елементу моніторингу та оцінки їх ефективності, зокрема громадського моніторингу;
2. **Підвищення прозорості дій влади, удосконалення залучення громади до розробки планів регіональної політики;**
 3. **Професійний розвиток управлінських кадрів,** тобто шляхом запровадження інтенсивних програм навчання державних службовців, представників розвиткових інституцій, бізнесу з питань комунікації, сучасних методів формування місцевої політики, інструментів стимулювання регіонального розвитку, стратегічного планування.
 4. **Інституційний розвиток неурядового сектору,** зокрема шляхом формування веб-порталу неурядових організацій регіону;
 5. **Вдосконалення системи стратегічних програмних документів розвитку регіону:** без цього неможливо забезпечити макроекономічну стабільність і стійке економічне зростання. На основі виважених, системних і послідовних кроків та ефективного використання бюджетних коштів;
 6. **Запровадження програмно-цільового методу розвитку регіону,** тощо.
 7. **Вивчення зарубіжного досвіду.**

Висновки: На сьогодні постає гостра потреба у вдосконаленні стратегічного планування в регіонах. На національному рівні вирішення цієї важливої проблеми ускладнюються такими факторами як відсутність відповідного досвіду, фахівців та чітко визначених процедур розробки стратегій розвитку громад та регіонів. Подальший розвиток територій, сіл, міст, районів, областей та й держави в цілому неможливий без добре обґрунтованих стратегічних планів, які є невід’ємною частиною стратегічного управління. Щоб покращити ситуацію потрібно : запровадити сучасні підходи до планування; підвищити прозорість дій влади; залучення громади; удосконалити професійний розвиток

кадрів;впровадити інституційний розвиток неурядового сектору;покращити стан стратегічних програмних документів та запровадити програмно-цільовий метод розвитку для регіону;вивчення зарубіжного досвіду.

ВИСНОВКИ

На сьогодні постає гостра потреба у вдосконаленні стратегічного планування в регіонах. Реалізація функцій стратегічного управління здійснюється за допомогою детальної розробки та прийняття важливих стратегічних рішень щодо діяльності організації, вони мають бути орієнтовані на перспективу, а також прийняті в умовах невизначеності. Організаційна підтримка стратегічного управління визначається як сукупність структурних і динамічних організаційних відносин всередині та поза організацією. Для встановлення порядку дій та підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможної організації в довгостроковій перспективі обов'язково застосовують стратегічне планування.

Обов'язковою умовою успішного функціонування системи місцевого самоврядування є наявність представницького органу, цим органом є Рада. Саме вона формує та контролює виконавчі органи місцевого самоврядування, має значні повноваження щодо призначення посадових осіб місцевого самоврядування, визначає подальший курс розвитку поселення. Держава має підтримувати місцеве самоврядування фінансово й політично для його ефективного функціонування. Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування визначається Конституцією України, законами України "Про місцеве самоврядування в Україні", "Про статус депутатів місцевих рад", "Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів", цим та іншими законами України. Посадові особи місцевого самоврядування діють лише в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією і законами України. Щодо матеріальної і фінансової основи місцевого самоврядування, до неї відносять рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад.

На національному рівні вирішення цієї важливої проблеми ускладнюються такими факторами як відсутність відповідного досвіду, фахівців та чітко визначених процедур розробки стратегій розвитку громад та регіонів. Подальший розвиток територій, сіл, міст, районів, областей та й держави в цілому неможливий без добре обґрунтованих стратегічних планів, які є невід'ємною частиною стратегічного управління. Щоб покращити ситуацію потрібно : запровадити сучасні підходи до планування; підвищити прозорість дій влади; залучення громади; удосконалити професійний розвиток кадрів; впровадити інституційний розвиток неурядового сектору; покращити стан стратегічних програмних документів та запровадити програмно-цільовий метод розвитку для регіону, вивчати зарубіжний досвід.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; [наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.]. – Т. 2 : Методологія державного управління / [наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін.]. – Київ : НАДУ, 2011. – 692 с.
2. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; [наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.]. – Т. 5 : Територіальне управління / [наук.-ред. колегія : О. Ю. Амосов (співголова), О. С. Ігнатенко (співголова) та ін.]; за ред. О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова – Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. – 408 с.
3. Євмешкіна О. Л. Стратегічне управління : конспект лекцій (програми підготовки фахівців за ступенем вищої освіти «Магістр» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування») / О. Л. Євмешкіна ; Тавр. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського. – Київ : ТНУ ім. В. І. Вернадського, 2018. – 49 с.
4. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко ; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2010. – 279 с.
5. Порядок розроблення та виконання державних цільових програм : затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 31 січ. 2007 р. No 106 // Офіц. вісн. України. – 2007. – No 8. – Ст. 313. – С. 86.
6. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23 берез. 2000 р. No 1602- III // ВВР України. – 2000. – No 25. – Ст. 195.
7. Про державні цільові програми : Закон України від 18 берез. 2004 р. No 1621-IV // ВВР України. – 2004. – No 25. – Ст. 352.
8. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лют. 2015 р. No 157-VIII // ВВР України. – 2015. – No 13. – Ст. 91.
9. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лют. 2015 р. No 156-VIII // Офіц. вісн. України. – 2015. – No 18.
10. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку до 2020 р. : постанова Кабінету Міністрів України від 6 серп. 2014 р. No 385 // Офіц. вісн. України. – 2014. – No 70. – С. 23. – (Ст. 1966, код акта 73740/2014).
11. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та

- планів заходів з їх реалізації : наказ Мінрегіону від 31 березня 2016 року № 79 // Офіц. вісн. України. – 2016. – № 36. – С. 368. – (Ст. 1422, код акта 81826/2016).
12. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: наказ Мінрегіону від 30 березня 2016 року № 75. // Баланс-Бюджет. – 2016. – № 31. – С. 8.
 13. Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначен
 14. Стратегічне планування : навч. посібник / М. А. Латинін, Т. М. Лозинська, І. В. Дунаєв ; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. – 2-ге вид., перероб. та допов.
 15. Порядок здійснення моніторингу показників соціально-економічного розвитку регіонів, районів, міст республіканського в АР Крим і обласного значення для визнання територій депресивними: Постанова Кабінету Міністрів України №235 від 02.03.2010 р. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua.
 16. Гопцій Д. О. Проблеми оцінювання депресивності міст обласного значення (на прикладі Харківської області) / Д. О. Гопцій // Держава та регіони : [наук.-виробн.журнал]. – 2011. – № 6. – С. 76-79. –Серія: Економіка та підприємництво
 17. Мокій А. І. Формування полюсів конкурентоспроможності як чинник підвищення економічної безпеки регіонів / А. І. Мокій, Н. А. Мікула, О. І. Дацко // Вісник Сумського НАУ – 2013. – № 5. – С. 3-8. – (Сер.«Економіка і менеджмент»).
 18. Закон України [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>]
 19. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 (ред. від 02.03.2014) // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>. 2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 // Відомості Верховної Ради. – 1997. – № 24. – Ст. 170. 3. Ковалів М. В. Конституційне право України: навч. пос. / М. В. Ковалів, М. Т. Гаврильців, М.М . Бліхар. – Львів, 2014. – 402 с.
 20. Господарський кодекс України: Прийнятий 16 січня 2003 р. – К.: Істина, 2003. – 208с.
 21. 2. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с. (6 екз.)

22. Немцов В.Д., Довгань Л.Е. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник для студентів вузів. – К.: ТОВ “УВПК Ек.соб”, 2002. – 560 с. (16 екз.)
23. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
24. Володькіна М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – К.: Знання Прес, 2010. – 149 с.
25. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. - К.: Знання, 2006. – 366с.
26. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2006. – 762 с.
27. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 2000. - 360 с: іл. (5 екз).
28. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб.
29. Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2002. – № 40. – С. 290.
30. Цивільний кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 40-44. – С. 356.
31. Закон України «Про вибори депутатів Верховної Ради, місцевих рад та сільських, селищних, міських голів» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2010. – № 35-36. – С. 491.
32. Розвиток сільських територій України. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2017. – 751 с.
33. Цивільний кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 40-44. – С. 356.
34. Європейська інтеграція України: поточна ситуація, завдання та пріоритети державної політики : матеріали засідання «круглого столу» / за заг. ред. О. В. Снігир. – К. : НІСД, 2016. – 64 с.
35. Кудла Н. Багатофункціональний розвиток сільських територій від базових ідей до активізації місцевого підприємництва / Н. Кудла // Економіка України. – 2013. – № 1. – С. 62-71.
36. Могильний О. М. Державна політика у розвитку сільських територій / О. М. Могильний // Економіка АПК. – 2015. – № 10. – С. 125-131.
37. Притула Х. М. Сучасні тенденції розвитку сільських територій України та економічно розвинених країн: порівняльний аналіз / Х. М. Притула, В. Є. Крупін // Наук. вісн. НЛТУ України. – 2017. – Вип. 20.11. – С. 335-345.
38. Дробенко Г. О., Брусак Р. Л., Свірський Ю. І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. – Львів: СПОЛОМ, 2001. – 118 с.

- 39.Карецман В. До проблеми законодавчого розвитку регіонів в Україні // Вісник державної служби України. – 2004. – №4. – С. 51.
- 40.Краєвий О.Д. Принципи й особливості сучасної державної регіональної політики України // Стратегія розвитку України. – 2003. – № 1. – С. 417-426//.
- 41.Крайник О. Стратегічне планування економічного розвитку регіону / Матеріали наук.-практ. конференції за міжнародною участю 30 травня 2001 р. „Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства”. – К. – 2001. – Т. 2. – С. 132-135.
- 42.Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: практикум. Навчальний посібник. – Тернопіль: Карт-бланш, К.: Кондор, 2008. – 287 с.
- 43.Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. – К: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008.- 496 с. (2 екз.)
- 44.Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник.- К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с. (3 екз.)
- 45.Стратегічне управління: Підручник / О.М.Тищенко, Т.М.Хміль, С.К.Василик, Т.М.Чечетова-Терашвілі, О.В.Ревенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 280 с.
46. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник /І.А. Ігнат'єва. - К. : Каравела, 2008. -480с.
- 47.Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К.І. Редченко. - 2-е вид., допов. - Л.: Новий Світ-2000 ; Альтаїр-2002, 2003. - 272с.

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь *бакалавр*

Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

ВИСНОВОК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА

про бакалаврську роботу

студента 5 курсу факультету управління та економіки

Михайлова Назара Олександровича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

на тему «Стратегічне управління розвитком регіону (району, міста, села, селища)»

Розподіл балів

для окремих етапів та елементів виконання бакалаврської роботи

Критерії оцінювання виконання бакалаврської роботи	Бали	
	максимально можлива кількість	фактична кількість
відповідність роботи вимогам, встановленим методичними рекомендаціями	до 6	
правильність оформлення (роботи в цілому, таблиць, рисунків, посилань, списку використаних джерел)	до 6	
ступінь самостійності роботи (відсутність академічного плагіату), наявність посилань	до 6	
виконання проміжних етапів розробки кваліфікаційної роботи відповідно до завдань і календарного плану	до 4	
співпраця з науковим керівником протягом періоду виконання кваліфікаційної роботи	до 4	
апробація результатів дослідження, проведеного в кваліфікаційній роботі (за кожен вид апробації до 3 балів)	до 6	

Разом	не більше 30	
-------	--------------	--

Зауваження _____

Науковий керівник _____
(підпис) (прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)
« ___ » _____ 20__ р.

Висновок кафедри про бакалаврську роботу

Бакалаврська робота розглянута.

Студент _____ допускається до захисту цієї роботи перед екзаменаційною комісією.

Завідувач кафедри публічного управління та адміністрування

« ___ » _____ 20__ року _____
(підпис) (прізвище та ініціали)