

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

**Кафедра: публічного управління та адміністрування**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього рівня Магістр

на тему:

**МОДЕРНІЗАЦІЯ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

**Виконав:** студент магістратури  
спеціальності

**Царенко О. М.**

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

**Керівник:** .кандидат економічних  
наук, доцент кафедри  
публічного управління та  
адміністрування

**Омельчук Л.В**

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

**Рецензент:** \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2020 рік**

**АНОТАЦІЯ****Царенко Олексій Михайлович МОДЕРНІЗАЦІЯ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

У магістерській роботі, нами, було проведено аналіз актуальної наукової проблеми, теоретико-методологічне обґрунтування системи управління розвитком модернізації територіальних громад та розвиток методичного та технологічного забезпечення і ефективного функціонування Розроблено комплекс засобів методичного та технологічного забезпечення управління розвитком модернізації територіальних громад. Враховуючи складність створення муніципального кластеру як бізнес-одиниці, пропонується контекстуальна модель реалізації кластерних ініціатив, метою якої є вивчення та сформулювання належного соціально-економічного та соціального "контексту" створення кластеру в етап його ініціалізації, створити орган самоврядування з ініціативи та соціального замовлення «Вбудовування» кластеру в місцевий ринковий простір. Методологічна та технологічна модель створення муніципального кластеру з використанням проектного підходу дозволяє розширити систематичну роботу над формуванням концепції кластеру, визначити його життєздатність та корисність для різних груп бенефіціарів, покласти відповідальність учасників проекту.

Ключові слова: місцевого самоврядування модель модернізаційного розвитку в інформаційному суспільстві світових моделей місцевого самоврядування менеджмент-орієнтованого управління модернізаційним

## SUMMARY

Tsarenko Oleksiy MODERNIZATION OF PUBLIC AUTHORITY

Master's thesis for a master's degree in 281 Public Administration.

In the master's work, we analyzed the current scientific problem, theoretical and methodological justification of the management system for the development of modernization of territorial communities and the development of methodological and technological support and effective functioning. Given the complexity of creating a municipal cluster as a business unit, a contextual model of cluster initiatives is proposed, which aims to study and formulate the appropriate socio-economic and social "context" of creating a cluster at the stage of its initialization. cluster in the local market space. Methodological and technological model of creating a municipal cluster using a project approach allows to expand the systematic work on the formation of the cluster concept, to determine its viability and usefulness for different groups of beneficiaries, to make the project participants responsible.

Keywords: local government model of modernization development in the information society of global models of local government management-oriented management of modernization

## З М І С Т

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. СИНЕРГЕТИКА МОДЕРНІЗАЦІЇ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ.....</b>	<b>10</b>
1.1. Еволюція наукових поглядів на державотворчі процеси та ступінь їх демократизації в сучасній вітчизняній теорії державного управління.	10
1.2. Детермінуюча роль глобалізації в генезисі оптимізації системи регіонального управління та його розвитку.....	21
<b>РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....</b>	<b>29</b>
2.1. Перспективи імплементації європейського досвіду у процесі реалізації менеджмент-орієнтованого публічного управління на рівні розвитку.....	29
2.2. Управління ресурсоефективністю об'єднаної територіальної громади.....	34
<b>РОЗДІЛ 3. НОВІТНІ СТРАТЕГІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МОДЕРНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ОЦІНКА ПРОЦЕСУ РЕФОРМ ТА ОБМЕЖЕНЬ.....</b>	<b>40</b>
3.1. Оптимізація діяльності суб'єктів публічного управління в умовах децентралізації влади.....	40
3. 2. Сутність та необхідність реалізації кластерних технологій як можливість залучення нових форм модернізації та прогресу.....	50
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>68</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>73</b>

## ВСТУП

**Актуальність роботи полягає в тому, що** однією із основних процесів розвитку та становлення сьогоденної демократичної держави полягає в пошуку системи та механізмів ефективності влади, а саме, через побудову оптимального балансу централізації та децентралізації влади. Розвиток місцевого самоврядування як ефективної й максимально наближеної до людей місцевої влади є одним із основних пріоритетів здійснення реформи, становлення України як незалежної, демократичної країни. Без реформування місцевого самоврядування, здійснення процесів децентралізації та деконцентрації неможливо подолати небажанні процеси в соціально-культурному та економічному розвитку територіальних громад.

На даний момент наша країна орієнтується на курс до європейської моделі, а саме публічне управління. Прикладом є місцеве самоврядування, та територіальна організація влади, котра починаючи з 2014 року зазнає реформи принципом децентралізації. Ця реформа зробила якісний, вплив на зміни у всіх сферах життєдіяльності людини. Данну реформу можна назвати багатогранною, але складною. Проте, на приємний подив, в тому числі і зарубіжних партнерів України, ця реформа є найуспішнішою в нашій країні.

Ця реформа висуває певні вимоги до ефективності, результативності та якості членів місцевого самоврядування, котра безпосередньо впливає на рівень соціально-економічного розвитку окремих територій, так і держави.

Головною цілю забезпечення місцевого самоврядування - це своєчасний розвиток та управління, котре поступово переходить в модернізаційний процес, який полягає у 100% розвитку на основі відновлених іноваційних проектів економіки. Дані проекти повинні орієнтуватися до європейських вимог, а це є великим кроком до вступу в Європейський Союз.

Початком великого шляху запровадження нового курсу до відновлення системи місцевого самоврядування, почався ще за часів створення України, як єдиної цілісної держави. Після обрання незалежності нашої держави в 1992 році, було створено першу редакцію Закону «Про місцеве самоврядування»,

далі почалися вноситися поправки до закону, але всі ці зміни не дають такої ефективності, яку б хотіли досягти. Дана проблема полягає в економічному житті країни.

Однією, але основною проблемою є невисока ефективність управління, якість, іноваційність, розвиток на всіх рівнях країни, адже все перелічене є визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності економіки, формування сприятливого інвестиційного середовища, дотримання європейських стандартів у всіх сферах суспільного життя: економічній, політичній, соціальній, екологічній та культурній, тощо.

Саме тому, питання місцевого самоврядування, його розвиток та реформування приділяють увагу такі науковці: Коритько Т., Черевко А., Козеренко Р., Ігнатоова Т., Куйбіда.В., Заблоцький В., Кампо В., Любченко П., Колишко Р., та інші.

Актуальність даної теми, підвищує науковий інтерес, створюються аналізи та дослідження, модернізацій, розроблення певних концепційних підходів для визначення ефективності та механізмів формування, реалізації та регулювання інноваційної діяльності на рівні територіальних громад є недостатньо дослідженими в теоретико-методологічному аспекті.

На сьогоднішній день, є певний перелік питань, котрі потребують більш детального розкриття, обґрунтування, в управлінні та розвитку формування системи управління територіальних громад. Наприклад: залишаються практично не розкритими питання обґрунтування ролі менеджменту та його публічного управління в інноваційному розвитку та формування системи управління ним на рівні територіальних громад, інкорпорування певних підходів та технологій у процеси модернізаційного розвитку, зміцнення інноваційного потенціалу територіальних громад шляхом запровадження кластерної моделі, тощо.

Тож, існує багато концепції та стратегії щодо вдосконалення системи місцевого самоврядування, але вони не завжди підкріплені відповідною нормативно-правовою базою, і тому ці методи й моделі їх реалізації

недостатньо обґрунтовані та мають фрагментарний або декларативний характер.

Тому на сьогодні є певна необхідність у пошуку ефективних методологічних засобів та управлінського характеру, котрі б сприяли реалізації системних вимог до забезпечення інноваційного розвитку територіальних громад

Місцеве самоврядування для України – це певний етап до відновлення свідомості українців, коли суспільство повинно розуміти, що успіх нашої держави залежить тільки від нас. Самоврядування в Україні зараз знаходиться на етапі відродження, тобто починає поступово розвиватися. Необхідна загальна мобілізація та публічна підтримка реформи децентралізації не тільки з боку усіх політичних сил, а також пересічних громадян України. Така консолідація позитивно вплине на розвиток місцевого самоврядування. Разом з тим, попри важку фінансово-економічну ситуацію, стан неоголошеної війни, внутрішні конфлікти, застарілу нормативно-правову базу, вдале проведення реформ, а це в, першу чергу, надасть невеликі, але якісні зміни в системі місцевого самоврядування, може дати нашій державі необхідний поштовх, але цього замало, щоб досягти справді якісних змін і перетворень потрібно звертати на проблемні аспекти, враховувати думку науковців, іноземних експертів тощо.

**Мета й завдання дослідження** полягає у дослідженні та пошуку певних обґрунтувань процесу модернізації органу публічної влади, зокрема системи управління, розвитку територіальних громад та розроблення концепцій забезпечення її результативного й ефективного функціонування, також визначити стан та основні проблеми місцевого самоврядування в Україні на сьогоднішні, та визначити проблеми їх вирішення.

#### **Завдання роботи:**

- надати певної характеристики щодо основних шляхів розвитку місцевого самоврядування на сучасному етапі розбудови України як незалежної, демократичної, соціальної та правової держави в період реформ в країні;

- дослідити модель модернізаційного розвитку в інформаційному суспільстві та економічних знань, теоретико-методологічних передумов управління інноваційним розвитком;
- запропонувати авторський підхід до відновлення системи управління модернізаційним розвитком територіальних громад в умовах децентралізації та застосування нової моделі реформування місцевого самоврядування.
- окреслити пріоритетні напрямки розвитку місцевого самоврядування в Україні.
- здійснити поверхневий порівняльний аналіз світових моделей місцевого самоврядування;
- розкрити зміст в контексті євроінтеграційних орієнтирів концептуальні засади менеджмент-орієнтованого управління модернізаційним розвитком територіальних громад, із певними тенденціями та процесами децентралізації та реформування місцевого самоврядування в Україні;

**Методи дослідження** при написанні даної роботи використовувалися системно-структурний метод, індукції і дедукції, за допомогою, яких робиться системний аналіз і ознак відновлення місцевого самоврядування в Україні. Широко використовується метод порівняльно-правового аналізу, за допомогою якого вдалося порівняти модель європейського місцевого самоврядування і українського і дійти певних висновків. Методи порівняння та аналогії використано при аналізі нормативно-правової бази, дослідженні європейських стандартів і принципів публічного управління.

Також у роботі використовувався системний метод (метод системно-структурного аналізу), зокрема, при розгляді органів місцевого самоврядування як особливих соціальних систем, що взаємодіють одна з одною та з іншими елементами політичної системи. Не менш значущим в цьому контексті є метод моделювання, який полягає в створенні моделей організації роботи органів місцевого самоврядування, пошуку оптимальних варіантів розвитку місцевого самоврядування в Україні.

**Об'єктом дослідження** є процеси публічного управління модернізаційним розвитком в Україні.

**Предметом дослідження** є обґрунтування теоретико-методологічних засад формування системи управління модернізаційним розвитком територіальних громад.

**Наукова новизна роботи** полягає у комплексному дослідженні стану розвитку конституційної моделі місцевого самоврядування в Україні, та запровадження модернізації на всю систему місцевого самоврядування, щоб підвищити економічні, іноваційні, конкурентноспроможні аспекти, забезпечити сталий розвиток, кластеризацію та інші іноваційні форми співробітництва об'єднаних територіальних громад за умов децентралізації.

**Структура та обсяг магістерської.** Дана робота складається зі вступної частини, трьох розділів, котрі поділяються на підрозділи внаслідок існуючої структури роботи на тему "Модернізація органів публічної влади" і списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1.

### СИНЕРГЕТИКА МОДЕРНІЗАЦІЇ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ

#### 1.1 Еволюція наукових поглядів на державотворчі процеси та ступінь їх демократизації в сучасній вітчизняній теорії державного управління

Визначальним чинником розвитку демократії в державі є встановлення гармонійних відносин між владою і громадянами. З метою сприяння цьому процесу вирішального значення набуває створення децентралізованої системи державного управління, передбаченої Стратегією реформування задля досягнення певної мети «Україна – 2020», схваленою Указом ПУ [1]. Це дозволяє підвищити якість управління шляхом розширення представництва, реалізації та захисту інтересів місцевих спільнот й окремих громадян, у тому числі шляхом надання адміністративних послуг і наближення влади до громадян, до їх потреб та проблем. З позиції нинішнього етапу державотворення доцільним виглядає дослідження особливостей та сучасних підходів вітчизняних науковців до демократизації українського суспільства та напрямів його подальшого розвитку.

Сучасне вітчизняне державотворення відбувається в умовах низької соціальної активності суспільства, очікування певних змін, реформ. Звідси виникає фактор впливу особистості на державотворчі процеси, що можна описати як особливості формування та реалізації політики, змістовне наповнення політики, а також власні погляди на розвиток держави. У цілому еволюцію розвитку політичної системи, формування державної політики можна розділити на періоди, пов'язані з перебуванням при владі тієї чи іншої особи. Радянське минуле дозволяє припустити, що менталітет перших керівників держави переважно формувався саме за радянських часів, тому містить ідеологічно сформовані ментальні риси тодішнього устрою, саме: відмежування влади від народу, ігнорування вимог опонентів, до розв'язання проблем державного та суспільного життя лінійними методами так званого

ручного управління. Усі періоди чітко розмежовуються суспільно значущими подіями, які зумовили значні соціально-політичні зміни, і відповідно, зміни в системі державного управління.

Харківська дослідниця Ю.В. Конотопцева важливим визначає чинник унікального впливу державно-управлінської еліти на процес державотворення[4]. Науковець тлумачить поняття «державно-управлінська еліта» як сукупність громадян ,що займають керівні посади в державних установах та володіють повноваженнями, достатніми для прийняття відповідальних управлінських рішень, та які впливають на функціонування і розвиток держави як складної соціально-економічної та політико-правової системи[4,с.6]. Ю.В.Конотопцева виділяє існуючу еліту, екс-еліту, та інші види еліти, яка формується як певна каста , члени якої, змінюючи посади, постійно залишаються у складі управлінської еліти, не підвищуючи якості роботи, не самовдосконалюючись і порушуючи природний процес зміни еліт. Вона називає такі основні етапи циркуляції еліти:

- виокремлення активної частини суспільства;
- саме створення еліти з найкращих і успішних;
- вступ до закритої частини державно-управлінської еліти або втрата статусу і повернення до інших видів діяльності, залишаючись кадровим потенціалом;
- циркулювання в межах своєї групи.

Дотримання правил природної циркуляції є головною умовою утворення якісної, здатної для результативної діяльності державно-управлінської еліти науковець вважає забезпечення громадян самостійними джерелами доходів, увага до проблем непрацездатних громадян, соціально-економічна привабливість держави[4].

На сьогоднішній день, наша країна стає економічно привабливою за умови мінімального втручання державної влади до самостійних джерел доходів, при лібералізації економіки, а підвищення соціальних стандартів для населення покладає на економіку додаткові тягарі. Отже, одночасне прагнення

управлінської еліти до результатів, визначених Ю.В.Конотопцевою, може призвести до популістських рішень, погіршення умов життя суспільства в цілому чи окремої його частини. У той самий час зміна правил процесу формування еліти з існуючого на природний, який може забезпечити доступ до управління державою найкращих та найуспішніших, тільки в компетенції тієї самої еліти (поплавкова еліта). За таких умов запропонована циркуляція не має майбутнього.

Важливим чинником державотворення в Україні К.В. Плоский вважає молодіжний громадський рух[5]. У широкому розумінні науковець ототожнює його з новим соціальним рухом, у вузькому – розглядає як сукупність молодіжних об'єднань, які виконують такі функції: гуманітарну, навчальну, комунікативну, ціннісно-орієнтаційну, інтеграційну, статусну, соціального виробництва, суспільно-відтворювану. К.В. Плоский визначав, що формування цілісної концепції молодіжної політики є одним із чинників активізації участі молодіжного руху в державотворчих процесах. Ця політика характеризується певними особливостями, зумовленими потребою запровадження діалогу поколінь, їх творчої взаємодії. Однією з основних функцій молодіжної політики є широке залучення нового покоління українських громадян у процеси державотворення[5]. Не можемо погодитися з пропозицією дослідника щодо виокремлення як пріоритетної серед соціальних проблем підтримку молодіжної політики органами державної влади та місцевого самоврядування. Занепокоєння викликає те, що в разі фінансування з бюджету молодіжних об'єднань, контролювання їх напрямків розвитку, можемо отримати підконтрольні держані формування. Якщо ж фінансувати і не втручатися в їх справи, можемо отримати об'єднання маргіналів, яких в особистих або політичних цілях будуть використовувати окремі політики чи олігархи.

На думку О.В.Бухтатого, змін потребують взаємовідносини органів державної влади та засобів масової інформації з метою поширення впливу на розвиток держави і суспільства з метою поширення впливу на розвиток держави і суспільства в умовах демократичного державотворення та

забезпечення вільного доступу до населення до інформації. Органи державної влади не можуть залишатися осторонь проблемних питань розвитку інформаційної сфери, оскільки інформація є джерелом влади. Науковець зазначає, що особливістю механізмів впливу на засоби масової інформації в умовах демократичного державотворення є збалансування двох різновекторних інтересів- забезпечення гарантій незалежності мас-медіа та встановлення мінімального рівня державного втручання і їх діяльності [2,с.10]. Погоджуючись із вищезазначеним, адже демократизація державотворчих процесів значною мірою залежить від інформаційної сфери, на формування якої безпосередньо впливає державна інформаційна політика.

У неформованості громадського суспільства в Україні, беззахисності громадян перед тиском держави щодо відстоювання власних інтересів вбачає небезпеку реставрації авторських методів управління в державі О.М.Крутії , на противагу цьому пропонуючи дієві засоби вдосконалення механізмів діалогової взаємодії органів влади та громадськості задля посилення демократичних основ у державному управлінні[6]. Наявність громадянського суспільства є сутнісною ознакою демократичного державного устрою, серед системних характеристик якого можна виокремити діалог влади та громадськості. Науковець виділяє два узагальнені типи механізму діалогової взаємодії - організаційно-правовий та соціально-психологічний. Трансформація системи державного управління з удосконаленням організаційно-правових її елементів у поєднанні із соціально-психологічним механізмом здатна забезпечити процесуальну сторону ведення соціального діалогу та сприяти перетворенню існуючої структури й методології державного управління на засадах демократизації.

Діалогові форми державного управління реалізуються за допомогою впровадження нових моделей управлінської діяльності, адекватних форм соціального партнерства та взаємодії громадськості з органами державної влади та місцевого самоврядування. Дослідник для забезпечення успішної взаємодії влади та громадськості пропонує переглянути функції Національної тристоронньої соціально-економічної ради на центральному рівні та дорадчо-

консультативних і громадських рад при місцевих радах та адміністраціях на регіональному рівні. Після цього на їх базі слід створити окремі регіональні соціально-економічні ради, які б склались із представників влади та громадськості на принципах рівноцінності, обов'язкової участі та постійного функціонування, що забезпечить дієву діалогову взаємодію-необхідну умову для демократизації життя суспільства, побудови громадського суспільства і правової держави[6].

Погоджуючись із дослідником щодо необхідності діалогової взаємодії влади і суспільства, акцентуємо увагу на тому, що новостворені ради будуть так само неефективні, як і ради, на базі яких вони створенні. Причинами цього є: не вказано елементами мотивації участі на постійній основі представників громадськості (чим громадяни, отримуючи кошти за перебування на постійній основі в радах чи комітетах, будуть відрізнятися від публічних службовців); не виокремлені конкретні предикати, завдяки яким буде оцінюватись діяльність чи бездіяльність представника громадськості, яка завдасть збитків країні чи місцевій громаді. Додаткової уваги потребує розробка механізмів, за допомогою яких рішення соціально-економічних рад будуть впливати на прийняття управлінського рішення органів державної влади та місцевого самоврядування.

У своєму дослідженні «Менталітет як чинник розвитку державотворення в Україні» О.Л. Терент'єва зазначає, що на процеси державотворення впливає національний менталітет, оскільки визначає поведінку нації в державотворчих процесах, а отже, без урахування ментальних особливостей неможливо побудувати демократичну та розвинуту державу, забезпечити ефективну взаємодію влади з громадянами, що відповідає б їхнім інтересам та потребам[7]. Науковець пропонує методи поступового переходу від ментального протистояння до національної єдності за допомогою скорочення ментально-ціннісних розбіжностей у населення різних регіонів України.

На думку О.Л.Терент'євої, змінити менталітет управлінської еліти можна шляхом цілеспрямованого формування сучасної організаційної культури

органів державної влади, оскільки риси, функції та прояв менталітету та організаційної культури дещо збігаються[7,с12].Погоджуємося з тим, що запропонована зміна організаційної культури може сприяти зміні менталітету співробітників органів влади, що зумовить розробку нової моделі державного управління. У той самий час запропонована дослідником нова модель державного управління-синтетична, яка буде поєднувати в собі три моделі: бюрократичну, менеджментизму і належного врядування, - відповідатиме ментальним особливостям українців та за збільшить можливості участі громадян у державному управлінні[7,с.15]. По суті, може не відповідати ментальним особливостям досить великої частини громадян України – неетнічних українців. Вона може призвести до націократії, перекосу гуманітарної політики, національної дискримінації і як наслідок – до розколу суспільства, регіональної поляризації.

Ураховуючи особливості державотворчих процесів в умовах демократичних перетворень, обумовлених суперечливим і неоднозначним характером суспільно-політичного розвитку на стадії переходу від тоталітаризму до демократії.

Р.В.Козенко наголошував, що важливим чинником демократизації державотворчих процесів в Україні визначає політичну модернізацію системи держави та державного управління і визнає її як, процес розвитку системи державного управління в напрямі від традиційного управління до сучасних суспільно-управлінських відносин, що включають створення представницьких органів влади, розподіл влади між гілками влади, введення інституту виборів, зміну системи суспільних цінностей, широку участь громадян у процесах управління державним і місцевим розвитком та перехід державного управління від адміністративно-командної філософії до ідеології партнерства й надання суспільству управлінських послуг[8,с.13].

Дослідник вважає необхідні передумови та ознаки демократичної модернізації суспільно-політичного життя в посткомуністичних країнах:

-делегітимізація тоталітаризму й авторитаризму та масова підтримка демократичного шляху суспільних перетворень;

-утвердження на рівні політичної свідомості ставлення до демократії як до безальтернативної мети суспільного розвитку;

-закріплення в законодавчому полі демократичних прав і свобод людини та їх конституційних гарантій, становлення середнього класу як основи стабільності держави;

-чітка ідентифікація демократії з ринковою економікою, інститутом приватної власності, свободою підприємницької діяльності, структурами громадянського суспільства;

-міжнародна підтримка ліберально-демократичних перетворень в економічній і політичних сферах.

Науковець вважає майже неможливою демократизацію країни без досягнення національної єдності. Тому зародження нової політичної еліти, інституціоналізація базових демократичних процедур супроводжується наростанням поляризації суспільства, загрозою децентралізації за регіональною та культурно-цивілізаційною ознакою. Р.В.Козенко пропонує для демократичної модернізації в Україні, а саме певну модель політичної модернізації, яка припускає посилення адміністративного контролю за дотриманням соціальних прав громадянина і соціальних гарантій, жорстке припинення дій, спрямованих на підрив громадянського порядку, певне обмеження свобод і прав людини[8,с15].

Не можемо із цим погодитись, адже, запропоноване дослідником збільшення обмежень прав і свобод громадянина не відповідає демократичному шляху по суті, а досягнення національної єдності за допомогою адміністративного тиску може призвести до етнонаціональних конфліктів, а також відхилення від євроінтеграційних процесів, стандартів ЄС, втрати міжнародної підтримки демократичних перетворень в Україні.

У своєму дослідженні теорія державотворчих конструктивів системи місцевого самоврядування В.В.Заблоцький визначає, що реформування системи

місцевого самоврядування, як системи публічного управління, найбільш наближеної до людини в ціннісному, територіальному та процесуальному плані, системи, що має потенціал постати провідним інститутом національної ідентифікації та консолідації, виходить на передній план державотворення. Науковець характеризує сучасний стан системи місцевого самоврядування в Україні як кризовий і визначає основні проблеми її розвитку. А саме: дублювання повноважень органами державної влади та місцевого самоврядування, фінансова неспроможність базової ланки місцевого самоврядування в сільській місцевості, низька якість послуг, що надаються громадянам на місцевому рівні, деградація сільських територій і надмірне навантаження на державний бюджет через необхідність фінансування діяльності органів самоврядування, низька кваліфікація та професійна підготовка посадових осіб органів місцевого самоврядування[9,с.33].

Система місцевого самоврядування, як наголошує В.В. Заболоцький, найбільше потребує оптимізації своєї структури, запровадження нових форм і методів діяльності і пропонує модель оптимізації системи публічного врядування, яка передбачає перенесення центру ваги державотворчих процесів з держави на місцевий рівень, виокремлює конструкти конституційності, демократії, субсидіарності, невід'ємних прав людини, наближення влади до народу, фінансової спроможності та бюджетного вирівнювання Європейської хартії місцевого самоврядування з пропозиції механізмів їх імплементації в сучасних реаліях[9]. У цілому погоджуючись із вищезазначеним, пропонуємо звернути увагу на таке. По-перше, децентралізація, імплементуючи деякі принципи субсидіарності, передаючи повноваження з центральних органів влади до місцевих, не наближає владу до народу – адже влада є влада незалежною від рівня. По-друге, збільшуючи фінансову спроможність місцевих органів влади, держава також підвищує їх фінансові зобов'язання перед місцевими громадами, іноді кореляційно не виважені між собою. По-третє, завдяки існуючій виборчій системі владу на місцях отримують не професіональні керівники, спеціалізація яких підходить під продуктивні сили,

характерні для даної місцевості. По-четверте, не зважаючи на значну активізацію суспільства важелі впливу місцевих громад, їх бажання брати участь у прийнятті управлінських рішень залишаються на рівні дотрансформаційних перетворень у державі. По-п'яте, місцеві органи влади незалежно від рівня повинні володіти методологією регуляції фінансових, правових і подібних відносин, підпорядкованих їм громад з державою.

В.О.Філіпчук у дослідженні « Європейська інтеграція як засіб державотворення в Україні» визначає державотворення як сукупність теоретично обгрунтованих ідей і поглядів, які відображають ставлення до існуючого суспільного ладу, системи державного устрою, їх можливих змін, що сприймаються співгромадянами конкретного суспільства та утвореними ними соціальними прошарками і групами як правильні й потрібні, як комплексний довготривалий процес, спрямований на утворення держави, що включає культурні, політичні, міфологічні, релігійні та інші чинники, які тісно взаємодіють, підтримують та розвивають між собою різноманітні відносини, виробляють спільні цілі, орієнтуються на усталені цінності і традиції, застосовують певні стимули та намагаються дотримуватися балансу інтересів тощо.

Викликами сучасних реалій українського державотворення є: збереження закритого характеру суспільних інституцій; неефективна соціально-економічна модель; регрес економічного та науково-інноваційного потенціалу; слабкість громадянського суспільства та внутрішньодержавних горизонтальних інтеграційних зв'язків, тощо.[10,с.13].

Серед засобів демократизації системи державного управління європейських країн у процесі державотворення дослідник виокремлює такі: політика примирення й управління конфліктами. Розв'язання проблем, міжнародних конфліктів, усунення суперечностей між народами досягається шляхом гармонізації, а не уніфікації історичної пам'яті, мета якої – осмислювати умови співіснування різних досвідів. Процес примирення має здійснюватися в умовах політичного та управлінського супроводження, яке

повинно мати нормативно-заохочувальний характер. Також важливим для сучасних державотворчих процесів науковець вважає вплив (пасивний або активний) ЄС на Україну як на країну-кандидата на вступ до ЄС, який стимулює розвиток демократичних засад діяльності всіх інститутів держави, що сприяє формуванню дієвого громадського суспільства, яке завдяки вільному поширенню інформації та обміну нею має змогу бути активним контролером та консультативним критиком дії системи державного управління.

Отже, з огляду на на вищезазначене можна виділити такі важливі чинники державотворення в Україні:

- обмеження правового простору державної влади як активне джерело інституційного розвитку державності й держави в умовах демократизації механізмів державного управління;

- досягнення перспективного стану держави шляхом трансформації як фазового переходу, який визначається якісним рівнем життя населення і зміною парадигми суспільного устрою на парадигму державного формоутворення;

- подолання негативних наслідків регіональної поляризації за допомогою подальшого вдосконалення професійного рівня національної політичної та управлінської еліти, яка змогла б подати приклад поведінки для всіх інших соціальних груп;

- виокремлення активної частини суспільства, найкращих і найуспішніших, для створення здатної до результативної діяльності управлінської еліти;

- формування цілісної концепції молодіжної політики для активізації участі молодіжного руху в державотворчих процесах;

- зміни взаємовідносин органів державної влади та засобів масової інформації з метою поширення впливу останніх на розвиток держави та суспільства в умовах демократичного державотворення, зростання ролі органів державної влади в забезпеченні вільного доступу до інформації;

- урахування національного менталітету, здійснення поступового переходу від ментального протистояння до національної єдності за допомогою

скорочення ментально-ціннісних розбіжностей у населення різних регіонів України;

-політична модернізація системи держави та державного управління як перехід державного управління від адміністративно-командної філософії до ідеології партнерства й надання суспільству управлінських послуг;

-оптимізація системи публічного врядування, яка передбачає перенесення центру ваги державотворчих процесів з центрального рівня управління на рівень місцевого самоврядування як найбільш наближеного до людини в ціннісному, територіальному та процесуальному плані.

Рушійою силою демократизації сучасних державотворчих процесів є:

-інститути громадського суспільства, які шукають механізми суб'єкт-суб'єктивної партнерської взаємодії з органами державної влади, а не апарат державних службовців, які шукають механізми розширення зв'язків із громадськістю з метою залучення її до управління державою;

-організаційні принципи «влада-суспільство», які зводяться до міри впливу суспільства на дії влади, а також до ступеня відповідальності влади перед суспільством;

-реалізація діалогових форм державного управління шляхом впровадження нових моделей управлінської діяльності, адекватних форм суспільного партнерства та взаємодії громадськості з органами державної влади і місцевого самоврядування;

-вплив ЄС на Україну як на країну-кандидата на вступ до ЄС, який стимулює розвиток демократичних засад діяльності всіх інститутів держави, що сприяє формуванню дієвого громадянського суспільства, яке завдяки вільному поширенню інформації та обміну нею має змогу бути активним контролером та конструктивним критиком дії системи державного управління.

Також можна зробити висновок, що науковці роблять акцент на фаховій підготовці управлінців і зміцненні політичної еліти, а також вагомій ролі в державотворенні і державному управлінні громадського суспільства, характеризуючи його як соціально неактивне. Останні події в нашій країні

свідчать про збільшення активності громадського суспільства, його бажання брати участь у владних рішеннях, проте відсутність навичок та культури громадської співучасті в їх виробленні надають цьому впливу агресивного ситуативного характеру. Це вказує на те, що доступні методи впливу на владу не є дієвими і не відповідають вимогам демократичного напрямку сучасного державотворення. Законодавчо встановлені засоби спілкування громадянина з владою обмежені, вони не враховують інтереси засоби спілкування громадянина з владою обмежені, вони не враховують інтереси груп громадськості суспільства, які відрізняються один від одного своїм ставленням до влади, очікуванням від неї, розумінням процесів державотворення, на які впливають різний соціальний статус, освіта, менталітет, та інші.

## **1.2. Детермінуюча роль глобалізації в генезисі оптимізації системи регіонального управління та його розвитку.**

Характерною ознакою розвитку України останнім часом стала орієнтація на європейську інтеграцію. Це становить перед нашою державою низку актуальних завдань, пріоритетного значення серед яких набувають: реформування владних відносин, визнання стратегії реалізації принципів стійкого розвитку на національному, регіональному та місцевому рівні; дотримання збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів та підвищення їх конкурентно-спроможності. Фактично втілення цих завдань потребує удосконалення національної системи регіонального управління, реформування адміністративно-територіального устрою та місцевого самоврядування в інтересах територіальних громад[11].

Серед сучасних проблем регіонального розвитку особливої гостроти для України набувають наступні: незбалансованість та посилення диспропорційності соціально-економічного розвитку регіонів; невідповідальність наявної в Україні системи адміністративно-територіального устрою сучасним умовам господарювання та вимогам

ефективності публічної влади. Незначною залишається територіальна основа місцевого самоврядування, без чого неможливо здійснити формування ефективної публічної влади в Україні тощо. Така ситуація не дозволяє значною мірою враховувати потреби громадян, мешканців відповідних територіальних одиниць; перешкоджає ефективному здійсненню державної регіональної політики та політики місцевих органів влади. Застарілістю системи та базових принципів організації регіонального управління в Україні зумовлюють необхідність її реформування[12].

Слід визнати, що доробки української регіоналістики відповідають напрямам досліджень світової науки та відображають основні тенденції регіонального розвитку в умовах посилення інтеграційних процесів та глобалізації. Різні країни світу, зокрема країни ЄС, на сучасному етапі демонструють подальшу конвергенцію, процеси якої водночас гальмуються посиленням нерівномірності регіонального розвитку внаслідок глобалізаційних процесів і перерозподілу майна та ресурсів у світовому масштабі. Саме тому пріоритетом регіональної політики розвинених країн світу у 21 ст. стає створення умов для забезпечення повноцінної реалізації регіонами власного ресурсного потенціалу, зменшення диференціації соціально-економічного розвитку регіонів, підвищенням добробуту населення незалежно від місця проживання. Механізмом, що забезпечує планомірну реалізацію потенціалу регіонального розвитку, у світовій регіоналістиці визнана децентралізація повноважень центральної влади на користь регіональних та місцевих органів управління. Практикою децентралізації повноважень передбачено передання більшого обсягу коштів на низові рівні управління, тобто бюджетно-податкову децентралізацію[13]. Крім того, провідною тенденцією регіонального розвитку країн світу стає активізація прикордонного співробітництва, що посилює зовнішньоекономічний вектор діяльності регіонів, сприяє створенню євро-регіонів, транскордонних кластерів та виводить регіональну політику на новий рівень міжнародних інтеграційних та коопераційних зв'язків. Означені тенденції потребують цілеспрямованого застосування регулюючих механізмів

до коригування регіонального розвитку на основі розроблення концептуально-теоретичних положень, узагальнень та практичного впровадження рекомендацій щодо удосконалення національної системи регіонального управління, його децентралізації з огляду на потребу зміцнення конкурентноспроможності регіонів[14].

Перерозподіл функцій управління між центральними та місцевими органами влади практично означає перехід частини управлінських зв'язків із зовнішніх у внутрішні. При цьому збільшення числа внутрішніх зв'язків у системі управління регіоном одночасно супроводжується підвищенням їхньої складності. Це об'єктивно обумовлено тим, що розширення самостійності обов'язково пов'язано з підвищенням відповідальності за якість прийнятих і реалізованих керуючих впливів[15].

Очевидно, що пасивний супровід ходу реалізації рішення, прийнятого на вищенаведеному рівні, що до того ж не завжди враховує конкретні умови, не сприяє вияву творчого ставлення до праці працівників регіонального апарату управління. Коли обрані керівники регіону та фахівці самостійно розробляють, обґрунтовують, приймають і реалізують рішення з розвитку підприємства, вони і морально, і матеріально зацікавлені в забезпеченні максимальних кінцевих результатів, що значною мірою активізує їхню діяльність з пошуку ефективніших варіантів управлінських рішень. Це формує спонукальний мотив як щодо розвитку міжфункціональних зв'язків у керуючій системі для забезпечення високої прийнятих рішень, так і щодо поглиблення і деталізації суб'єктивно-об'єктивних відносин, що чітко орієнтують на досягнення поставленої мети.

Збільшення числа внутрішніх зв'язків між суб'єктами економічної діяльності регіонального рівня, зростання їхнього значення характеризують таку тенденцію розвитку системи управління, як підвищення їхньої цілісності, що безсумнівно, має велике значення для вдосконалення загальних засад управління регіоном[16].

Також важливо відмітити необхідність зміни змісту керуючого впливу, додання йому більшої економічної обумовленості. Виконання прийнятих рішень у перспективі має забезпечуватися насамперед під впливом економічних, а не адміністративних методів управління шляхом формування та взаємопогоджувальної реалізації індивідуальних територіальних і суспільних інтересів. Ця тенденція обумовлена одночасним впливом зміни внутрішніх і зовнішніх умов функціонування та розвитку регіонів наступними способами.

По-перше збільшення питомої ваги недержавного сектору підвищує самостійність суб'єктів соціально-економічної діяльності скорочує кількість вертикальних зв'язків управління об'єктами економічного розвитку, сприяє поширенню різних форм самоврядування. При цьому спостерігається не тільки зменшення кількості керуючих впливів з боку апарату суб'єктів регіонального управління, а й перетворення їхнього якісного змісту за рахунок переорієнтації на поєднання інтересів як суб'єктів економічної діяльності, так і регіону в цілому, на основі застосування переважно економічних важелів і стимулів.

По-друге, розвиток інформаційних технологій, прискорення науково-технічного прогресу істотно підвищує вимоги до процесу управління, розроблення рішень, прийняття та реалізації оптимальних варіантів. Це стає обов'язковою умовою досягнення таких кінцевих результатів управління економікою, що можуть забезпечити стійке фінансове становище й ефективний розвиток регіону. На цій основі керуючий вплив сприймається як економічно обумовлена необхідність, оскільки його реалізація здійснюється з метою задоволення інтересів усіх учасників економічної діяльності[17].

По-третє, в умовах макроекономічного спаду та кризових явищ в українській економіці розростаються диспропорції в регіональному розвитку, посилюються та загострюються бюджетні проблеми.

Серед різних причин такої тенденції можна виділити питання неоптимального податкового тягаря, що означає такий податковий тягар, який створює умови для стриманості, а не стимулювання економіки.

Також можна навести приклад ще однієї тези, а саме забезпечення сталого розвитку регіону є актуальним напрямом державного управління при вирішенні проблем соціально-економічного розвитку країни. Ефективність управління регіональним розвитком залежить від використання механізмів стимулювання сталого розвитку регіону.

Теорія регіонального розвитку, як основа всіх теорій і концепцій щодо розвитку території, почала формуватися в другій половині ХХ століття. В її основі лежить класичні, неокласичні та кейнсіанські підходи. На сьогоднішній день виділяють такі теорії та концепції регіонального розвитку:

- теорія плюсів зростання і центрів розвитку;
- теорія саморозвитку регіонів (ендогенного розвитку) – покликана сприяти забезпеченню самодостатності регіонів на засадах наявного соціально-економічного потенціалу території;
- концепція регіональних інноваційних систем;
- теорія стимулювання (підвищення) регіональної конкурентоспроможності;
- концепція кластерного розвитку;
- концепція регіональних інноваційних мереж;
- концепція сталого розвитку;

Відрізняючись за фундаментальними підходами, теорії і концепції пропонують різні механізми впливу на стан територій з урахуванням розміщення економічних об'єктів, їх взаємодії із зовнішнім середовищем, взаємодії і партнерства на місцевому рівні, людського потенціалу[19].

Управління розвитком регіоном регіону з урахуванням концепції сталого розвитку, згідно з якою вирішення сьогоденних проблем не повинно створювати загрози для наступних поколінь у задоволенні їхніх інтересів. Таке управління сталим розвитком регіону засновано на створенні умов для ефективного використання всіх ресурсів, що існують в суспільстві: природних,

матеріальних, інтелектуальних, фінансових, інформаційних, демографічних, та інших[20].

Регіон, як система, буде сталим, якщо для будь-якої зміни, параметрів, що впливають на нього, існує таке управління, яке забезпечить дотримання рівноваги та стабільності структури.

До чинників, що визначають системну сталість розвитку регіону, відносять:

- стабільність динаміки структури;
- інституційне середовище економічної системи, її розвиток;
- структура ресурсної бази та її динаміку;
- інформаційну взаємодію між її елементами;
- наявність науково обґрунтованої методичної бази оцінки стану регіональної економічної системи, необхідної для ухвалення рішень.

Усю сукупність чинників, що впливають на сталий розвиток регіону, можна поділити на дві основні групи: кількісні та якісні.

Розглядаючи якісні критерії сталості регіону як системи, можна виділити два такі періоди:

1)залежно від збалансування соціальних, економічних та екологічних інтересів, що зберігаються при зовнішніх діях, економічні системи поділяються на збалансовані та незбалансовані;

2)залежно від характеру відносин регіону та зовнішнього середовища виділяють економічні системи чотирьох типів стійкості:

-реактивна сталість-здатність економічної системи під впливом зовнішнього середовища функціонувати в рамках наявної структури;

-активна сталість- здатність економічної системи під впливом зовнішнього середовища функціонувати, змінюючи свою структуру, після початку зовнішніх дій;

-превентивна сталість- здатність економічної системи функціонувати, змінюючи свою структуру до початку дії зовнішнього середовища;

До кількісних показників оцінки сталості розвитку регіону можна віднести: динаміку ВРП (Валовий регіональний продукт), обсяг інвестиційних вкладень в основний капітал за рахунок усіх джерел фінансування, індекс фізичного обсягу промислового виробництва, виробництва продукції сільського господарства, роздрібного товарообігу, платних послуг населенню, реальних грошових доходів населення[20].

Підвищення ефективності функціонування та розвитку регіону вимагає управління не діями частин окремо, а взаємодіями між ними. Саме це викликає необхідність формування організаційно-економічного механізму сталого розвитку регіону, що дозволить конкретній адміністративно-територіальній одиниці ефективно використовувати свій потенціал, вписатися в глобальні процеси суспільного розвитку та забезпечити зростання якості життя населення[21].

Організаційно-економічний механізм сталого розвитку повинен відповідати наступним вимогам:

- функціонувати в межах існуючого нормативно-правового поля;
- забезпечувати надійний захист національних і регіональних інтересів у сфері гарантування природно-техногенної та екологічної безпеки;
- надавати можливість до прогнозування та своєчасного запобігання загрозам і несприятливим процесам дотримання безпеки;
- ефективно функціонувати як у звичайних, так і в надзвичайних ситуаціях;
- визначатися чіткою структурою і функціональним розмежуванням органів влади.

Отже, будь-яка взаємодія між економічними об'єктами в сучасному розумінні може розглядатися як певна стратегічна гра. Механізмом є форма цієї гри. Є різні підходи поняття механізм. В регіональній економіці є різні механізми впливу на стан території з урахуванням розміщення економічних об'єктів, їх взаємодії із зовнішнім середовищем, взаємодії і партнерства на місцевому рівні, людського потенціалу та інше. Економічний механізм є

комплексом організаційних, нормативних та правових заходів, спрямованих на оптимальну взаємодію економіки та навколишнього середовища по відношенню до людини. Досягнення сталості розвитку регіону передбачає створення умов для ефективного використання всіх існуючих в суспільстві ресурсів без створення загроз для наступних поколінь у задоволенні їх інтересів. Регіональна система буде сталою, якщо механізми які використовуються для управління нею, забезпечуватимуть рівновагу та стабільність регіональної структури. Запровадження організаційно-економічного механізму сталого розвитку створює передумови для підвищення ефективності функціонування виробничих систем через використання організаційних та економічних форм і методів ведення господарства. Запровадження організаційно-економічного механізму сталого розвитку регіону в процесі здійснення управління ним, покликано забезпечувати якісні та кількісні показники сталості регіону. До кількісних показників належать: динаміка ВРП; обсяг інвестиційних вкладень в основний капітал за рахунок усіх джерел фінансування, індекс фізичного обсягу промислового виробництва, виробництва продукції сільського господарства, роздрібний товарообіг, платні послуги населенню, реальні грошові доходи населення. До якісних показників сталості відносять: досягнення реактивної, активної, адаптивної та превентивної сталостей. Отже, досягнення високого соціально-економічного рівня розвитку територій регіону можливе при застосуванні концепції сталого розвитку. Необхідним кроком для цього є розроблення системи організаційно-економічного механізму сталого розвитку – цілісного утворення з чітко вираженою структурою – підсистемами (організаційно-правовою, організаційно-економічною, соціальною, екологічною, інформаційною, фінансовою), за допомогою якого органами державного управління має здійснюватись активізуючий вплив на регіонально соціо-еколого-економічну систему. Формування організаційно-економічного механізму сталого розвитку полягає в тому, що підвищення ефективності функціонування та розвитку регіону вимагає управління не діями частин окремо, а взаємодіями між ними.

## РОЗДІЛ 2.

### ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

#### 2.1. Перспективи імплементації європейського досвіду у процесі реалізації менеджмент-орієнтованого публічного управління на рівні розвитку.

Кардинальні зміни у політичній системі України та оновлення конституційно-правового статусу оновлених суб'єктів суспільних відносин, проведення реформ в системі публічного управління, детермінованих стратегією сталого розвитку «Україна 2020», актуалізували розробку теоретико-методологічного обґрунтування, імплементації зарубіжного досвіду реформ. Угода про асоціацію з ЄС, широка фінансова допомога з боку інституцій ЄС зумовила доцільність адаптації як загальних, так і спеціальних механізмів управління на загальнодержавному, регіональному та галузевому рівнях. Тобто ідеться про інтегрований підхід до впровадження зарубіжного досвіду реформування в системах публічного управління в економічній, юридичній, соціальній, адміністративній сферах. Водночас, як показав перебіг трансформаційного процесу в Україні у 2014-2018 р, європейський досвід – це поняття досить загальне, що вивчається у вузьких форматах предметних досліджень. Наявна методологія аналізу такого досвіду базується на дискретних підходах до конкретного явища, й саме дискретність підходів створює ситуацію дисбалансу у проведенні системних реформ. Вважаємо, що на сьогодні реалізація стратегії сталого розвитку «Україна 2020» вимагає на першому етапі реформ в Україні адаптації системи управління на центральному та регіональному рівнях відповідно до загальних принципів Європейського адміністративного простору. У такому випадку потребує вирішення загально-

наукова проблема адаптивності європейського досвіду у контексті реформування публічного управління.

Варто погодитись із позицією сучасних дослідників щодо значної ролі європейського досвіду у процесі трансформації системи публічного управління в Україні. На нашу думку, сучасна правова, соціальна держава потребує таких засобів та механізмів організації державно-управлінської діяльності, які відповідають національним традиціям публічного управління, отримують суспільне визначення, регулюються сталими правовими нормами та розвиваються у контексті загальноцивілізаційного процесу гуманізації політико-правових принципів публічного управління, звернення до світових та, зокрема, європейських традицій ефективного управління[22].

З позиції сучасного інституціонального підходу важливо підтримати позицію І.Гірняка щодо ролі принципів європейського права у процесі формування європейського адміністративного простору. Однак коли ідеться про європейський досвід трансформації публічного управління, варто вказати на суттєві розбіжності у поняттях «європейський досвід» та «досвід європейської країни», тобто як члена Європейського Союзу[25]. Варто вказати, що кожна європейська країна напрацювала власну концепцію функціонування системи публічного управління на основі принципів регіоналізації та децентралізації, але важливо визначити, які правові форми регіоналізації та децентралізації застосовуються на практиці, як вони себе виправдали. Існують нині у Західній Європі системи публічного управління склалися внаслідок розвитку національної держави, демократизації, розвитку суспільних та інших потреб сучасного демократичного суспільства. Слід вказати на феномен європейських цінностей (верховенства права, демократія, права людини), що визначають формат існування будь-якої європейської держави.

Відкрита система публічного управління створюється саме з метою забезпечення функціонування механізму реалізації суспільних потреб, й відповідно для конкретної стратегічної мети розробляються, приймаються та реалізуються певні публічно-управлінські рішення. У форматі впровадження

зарубіжного досвіду існує ситуація перенесення вже уставлених на рівні певної країни регламентів, правил і процедур щодо регулювання суспільних відносин у певній сфері. Виникає певна управлінська дихотомія щодо підходів до ефективності і доцільності впровадження зарубіжного досвіду. А вже запровадження реформ у певній складовій системі публічного управління завжди обґрунтовується зарубіжним досвідом, проте особливості зарубіжних методик реалізації реформ досить часто ігноруються. На жаль, у процесі аналізу наявного зарубіжного досвіду не беруться до уваги такі правові сім'ї, форми держави (форма державного устрою, форма державного правління, форма державного режиму), історичні традиції. У процесі обґрунтування доцільності імплементації зарубіжного досвіду мінімізується також і значний вітчизняний історичний досвід функціонування органів публічної влади.

Варто навести приклад реформування публічного управління на основі принципу децентралізації. Так запропонований Президентом України в 2015 році проект закону України «Про внесення змін до Конституції України, щодо децентралізації влади» [26]. Цей закон не був суттєво розвинутий, але він формалізував новий етап реформування публічного управління в Україні. У будь-якому суспільстві децентралізація розглядається в державно-правовому аспекті як модель організації за процес функціонування публічної влади на національному, регіональному та локальному рівнях управління, проте на всіх водночас. Ключовим елементом процесом децентралізації є зміни у функціонуванні інститутів виконавчої влади, передання управлінських повноважень у межах моделі (держава – регіон). Актуальність дослідження принципів централізації та децентралізації у функціонуванні державної влади зумовлена розв'язанням проблеми ефективності впливу держави загалом (як цілісного інституту) на окремі складові частини державної влади та проблеми реалізації державної влади на різних рівнях управління, а також забезпечення дієвості державної влади відповідними органами влади. Саме на цих засадах формується ідеологема державного суверенітету з огляду на особливості сучасного геополітичного стану України.

Адже в Україні основою організації державної влади є положення статті 132 Конституції України, відповідно до яких територіальний устрій України ґрунтується на засадах єдності та цілісності державної території, поєднанні централізації і децентралізації у здійсненні державної влади, збалансованості і соціально-економічному розвитку регіонів з огляду на їх історичні, економічні, екологічні, географічні і демографічні особливості, етнічні та культурні традиції.

У сучасній Україні феномен децентралізації фактично трансформувалася в межах імперативної моделі функціонування об'єднаних територіальних громад (чисельність яких на зараз до 40% кількості територіальних громад). Посилання на зарубіжний досвід децентралізації позбавлені логіки наукового дослідження вже через те, що децентралізація у межах європейських держав визначає зростання ролі регіональних рівнів управління, наділених таких рівнів влади додатковими повноваженнями. Однак в українській системі місцевого самоврядування фактично триває процес централізації громад, а у межах системи виконавчої влади делегування функцій не формалізується через зміст юридичних процедур. Дискредитація процесу децентралізації, відсутність наявних конституційних змін, безсистемність реформування, зокрема відсутність дієвої концепції територіальної організації влади. З одного погляду це усунуло, з іншої сторони, то тільки загострило проблему дублювання управлінських повноважень в локальних системах управління (область, район).

Слід наголосити, що в процесі історичного розвитку окремими європейськими країнами застосовувалися певні форми і принципи організації влади (централізація, децентралізація, деконцентрація), тому аналіз європейського досвіду потребує врахування особливостей конкретно-історичного етапу розвитку європейських національних держав. Варто вказати, що норми європейського права сформовані у межах процесу централізованого управління – від епохи абсолютизму до створення ЄС, формування інституту комунітарного права.

Саме тому в процесі впровадження європейського досвіду важливо дослідити особливості створення та функціонування ЄС, врахувати аспекти застосування принципу субсидіарності в національних правових системах, адже саме цей принцип відіграє важливу роль у визначенні компетенції та повноважень органів публічної влади країн-членів ЄС на локальному рівні. Саме в інтегративному розумінні владних функцій формується система, що складається із суб'єктів та об'єктів влади, правових умов та засобів взаємодії суб'єктів та об'єктів влади.

Впровадження досвіду країн-членів ЄС в організацію демократичного державного управління та процес законодавчого реформування необхідно здійснювати з урахуванням національних особливостей державотворення та поступового входження України до єдиного європейського правового простору в контексті пріоритетного напрямку державної політики- інтеграції до ЄС. Роботи це потрібно шляхом адаптації законодавчої бази України до норм ЄС. У форматі реалізації положень Угоди про асоціацію України та ЄС публічне управління інтегрує інтереси соціальних груп та реалізує функцію суспільної адаптації державно-управлінських рішень, є організаційно-регулюючим, системним впливом держави на суспільно-політичні процеси з метою забезпечення стабільного прогнозованого розвитку всіх суб'єктів владних відносин і дотримання демократичних норм взаємовідносин у суспільстві. Удосконалення публічно-управлінської діяльності, впровадження науково обгрунтованих управлінських моделей і технологій публічного управління в європейських країнах сприяє інноваційній спрямованості управління в межах національної держави, є засобом впливу на стабільність життєдіяльності суспільства, забезпечує дотримання прав і свобод людини. За таких умов напрямами подальших досліджень є обгрунтування порівняльно-адаптаційних моделей впровадження європейського досвіду функціонування систем публічного управління, збереження суверенітету країн в умовах формування інституту комунітарного права, концепції комунітарного управління.

## 2.2. Управління ресурсоефективністю об'єднаної територіальної громади.

Економічним базисом функціонування будь якої територіальної громади виступають ресурси, що знаходяться у володінні чи користуванні. Відповідно до чинного законодавства, матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є 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 відповідних рад[35].

Водночас реформування системи місцевого самоврядування на засадах децентралізації передбачає формування спроможних, самодостатніх об'єднаних територіальних громад(ОТГ), якими вважаються територіальні громади сіл (селищ, міст), які в результаті добровільного об'єднання здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративної-територіальної одиниці. Тим самим встановлено певні ресурсні обмеження щодо формування ОТГ, які відповідають положенням Європейської хартії місцевого самоврядування, у якій вказано, що органи місцевого самоврядування мають мати власні адекватні фінансові ресурси та приводити наявні ресурси у відповідність до реального зростання вартості виконуваних ними завдань[36]. Побудова економічних відносин на засадах бюджетної децентралізації розширює джерела формування фінансових ресурсів ОТГ.

1)Надходження до загального фонду – тобто 60 % податку на доходи фізичних осіб; 50% рентної плати за спеціальне використання лісових та водних ресурсів; 25% рентної плати за користування надрами, державне мито, що зараховується до бюджетів місцевого самоврядування за місцем вчинення дій та у видачі документів; акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів; 10% податку на прибуток підприємств (крім підприємств державної власності); податок на

прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності; податок на майно, єдиний податок, що зараховується до бюджетів місцевого самоврядування, плата за ліцензії на певні види господарської діяльності та сертифікати, що видаються виконавчими органами відповідних місцевих рад, плата за державну реєстрацію; надходження від орендної плати за користування майновим комплексом та іншим майном, що перебуває в комунальній власності, засновником яких є ОТГ; рента плата за користування надрами для видобування корисних копалин місцевого значення; плата за розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів; орендна плата за водні об'єкти, що надаються в користування на умовах оренди місцевим радам; кошти від реалізації безхазяйного майна, концесійні платежі щодо об'єктів комунальної власності, частина чистого прибутку; доходу комунально унітарних та їх об'єднань, плата за надання інших адміністративних послуг, що справляється за місцем надання послуг, штрафні санкції за порушення законодавства;

2) Надходження до спеціального фонду - 75% коштів від відшкодування втрат с/г і лісгосподарського виробництва, концесійні платежі, 50% грошових стягнень за шкоду, заподіяну порушенням законодавства про охорону навколишнього природного середовища внаслідок господарської та іншої діяльності; 80% екологічного податку; відрахування 10% вартості питної води через системи централізованого водопостачання з відхиленням відповідних стандартів; власні надходження бюджетних установ, що утримуються за рахунок відповідного місцевого бюджету; цільові та добровільні внески до місцевих фондів охорони навколишнього природного середовища; тощо.

3) Надходження до бюджетного розвитку – дивіденти(дохід), нараховані акції (частки, паї) господарських товариств у статутних капіталах яких є майно, комунальна власність; плата за надання місцевих гарантій; капітальні трансфери (субвенції) з інших бюджетів; кошти від повернення кредитів, наданих з відповідного бюджету, та відсотки, сплачені за користування ними,

місцеві запозичення; кошти (резервного фонду), які передаються з іншої частини місцевого бюджету.

Усе це дозволить підвищити рівень їх фінансової самостійності, збалансувати потреби представницьких органів територіальних громад у фінансових ресурсах із реальною здатністю щодо їх алокації, підвищити якість соціальної та виробничої інфраструктури території, а також, як зазначають фахівці, сприятиме активному залученню територіальної громади до управлінської діяльності щодо розвитку сіл та селищ[37].

Перераховані вище ресурси вбачаємо за доцільне об'єднувати у групу базових ресурсів функціонування територіальних громад, які забезпечують безпосередньо їх життєздатність. При цьому, у процесі управління територіальними громадами необхідно врахувати і нематеріальні ресурси, такі як: інформаційні, інтелектуальні, технологічні, управлінські, які у сьогоденнішніх реаліях функціонування економічних систем різних ієрархічних рівнів, значною мірою визначають рівень їх розвитку та формують конкурентні переваги.

Варто зауважити, що сьогодні функціонування територіальних громад залежить не стільки від рівня ресурсозабезпечення, скільки від ефективності використання ресурсів та вироблення дієвої політики управління ресурсоефективністю.

Поняття ресурсоефективність об'єднаної територіальної громади (ОТГ) розглядатимемо, як рівень використання ресурсів територіальної громади, що характеризує відношення вироблених територіальною громадою економічних благ та наданих суспільних послуг із витратами ресурсів, витрачених у процесі їх створення. Відповідно, управління ресурсоефективністю має бути комплексною системою заходів і дій суб'єктів управління щодо раціоналізації використання ресурсів, здійснюваних на засадах підвищення якості навколишнього природного середовища та створення умов для ресурсозабезпечення громади у довгостроковому періоді.

Проаналізувавши, можна сказати, що є певна необхідність проведення зваженої політики управління ресурсоефективністю об'єднаних територіальних

громад, що базуватиметься на сучасних наукових підходах та враховуватиме їх ресурсні можливості. При цьому зазначимо, що проблематика управління ресурсоефективністю об'єднаних територіальних громад лежить не лише в економічній, а і в соціальній та екологічній площинах. Тому діяльність громади щодо забезпечення її економічного та соціального розвитку повинна супроводжуватись комплексом заходів, спрямованих на оптимізацію ресурсоспоживання, природокористування та охорону навколишнього природного середовища. Можна вважати, що ця система має базуватися на наукових засадах та положеннях бюджетного федералізму, концепція економічно-зеленого зростання, соціальноорієнтованої економіки та економіки сталого розвитку. Доцільним у цьому плані є врахування принципів розвитку громади, запропонованих фахівцями Інституту сталих спільнот (США), таких як: охорона та відтворення екосистем і біологічного різноманіття на місцевому та регіональному рівнях; використання відновлюваних ресурсів відповідно до темпів їх поновлення; збереження водних, земельних, енергетичних і невідновлюваних ресурсів включаючи максимально можливе скорочення, поновлення, повторне використання та утилізацію відходів[38.ст.51]. Також заходи забезпечення збалансованості використання відновлюваних та невідновлюваних і невідтворюваних ресурсів.

Управління ресурсоефективністю об'єднаних територіальних громад має бути зорієнтовано на раціональне використання ресурсів ОТГ, що дозволить забезпечити високий рівень її і якість життя населення та забезпечити високий рівень її соціально-економічного розвитку та конкуренто-спроможності та на цій основі підвищити рівень і якість життя населення та забезпечити його якісною інфраструктурою за рахунок: енергоефективності ОТГ, раціонального використання природно-ресурсного потенціалу, вироблення дієвих механізмів управління фінансовими ресурсами, активізації людського капіталу, забезпечення ефективного управління комунальним майном та ефективного використання нематеріальних ресурсів.

Пріоритетним напрямками управління ресурсоефективністю об'єднаної територіальної громади в економічній площині вбачаємо забезпечення економічного розвитку громади, його фінансової самодостатності та спроможності; в екологічній – ефективне використання природних ресурсів, забезпечення охорони навколишнього природного середовища; у соціальній – створення доступної, якісної інфраструктури, підвищення рівня і якості життя населення. Інструментами реалізації вказаного можуть бути міжбюджетні трансферти, внески у цільові фонди ОТГ, податки і збори, що залишаються у місцевому бюджеті, державні субсидії, субвенції, кредити, інвестиції; державні цільові програми; державні гарантії, пільгові ставки кредитування та інвестування; державні закупівлі та державні замовлення, гранти міжнародних організацій на ресурсозберігаючі проекти. Відповідно, фінансування ресурсоефективної діяльності може відбуватися за рахунок коштів державного та місцевого бюджету ОТГ, благодійних внесків та грантів, кошти бізнесових структур і населення громади в частині їх залучення до ресурсозберігаючих проектів[39].

Для забезпечення дієвості управління ресурсоефективністю об'єднаної територіальної громади необхідною є розробка системи мотивації, складовими елементами якої можуть слугувати такі мотиватори, як: податкові канікули щодо ресурсозберігаючої діяльності; заохочувальні фонди; штрафні санкції за нераціональне використання ресурсів та забруднення навколишнього природного середовища.

Отже, можна сказати, що покладені в основу управління ресурсоефективністю об'єднаних територіальних громад, практичне втілення яких дозволить підвищити ефективність ресурсоспоживання та на цій основі забезпечити високий рівень її соціально-економічного розвитку. Однак вказане вимагає відповідних методик оцінки та реалізації комплексу заходів щодо моніторингу ресурсів, які знаходяться у володінні та користуванні ОТГ, та контролю за їх використанням, розроблення яких має бути предметом подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

конкурентності переваж єство території і її природно-ресурсного та виробничо-економічного потенціалу; інвестиційна привабливість і перманентне створення «точок зростання»; управління суспільством як багатoproфільної корпорацією, де члени громади є співвласниками майна товариства; розвинена ринкова-підприємницька інфраструктура; партнерство громад і партнерство в трикутнику «влада-бізнес-суспільство», співучасть громадян в управлінні, захисту прав споживачів та виробника; висока якість і доступність публічних послуг; регулярне оцінювання якості діяльності влади з урахуванням вимог громадянського суспільства; відкритість влади і доступність до інформації; розвинута система управління та сформоване стратегічне мислення управлінців, належна організаційна культура. Запропонований комплекс управлінських орієнтирів, визначений зміст інструментального базису управління створюють підстави рефлексії концепту як ідеальної моделі управління інноваційним розвитком територіальних громад в умовах реформування вітчизняного місцевого самоврядування.

### РОЗДІЛ 3

## НОВІТНІ СТРАТЕГІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МОДЕРНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ОЦІНКА ПРОЦЕСУ РЕФОРМ ТА ОБМЕЖЕНЬ.

### 3.1 Оптимізація діяльності суб'єктів публічного управління в умовах децентралізації влади.

Децентралізація- це процес розширення компетенції адміністративно-територіальних одиниць, повноважень органів публічної влади нижчого рівня за одночасного звуження повноважень відповідного центру з метою оптимізації та підвищення ефективності управління суспільно важливими справами, найповнішої реалізації регіональних і місцевих інтересів. Перерозподіл повноважень у системі органів державної влади шляхом їх вилучення у центральної влади і передачі державним органам нижчого рівня зазвичай розглядається як адміністративна децентралізація або деконцентрація. І.А. Грицяк зазначає, що справжня децентралізація передбачає, насамперед, передачу повноважень центральної влади не представницьким органам місцевої влади, а представникам центральної виконавчої влади на місцях[40]. В.М. Кампо наголошує, що за децентралізації центральний уряд має делегувати функції та повноваження не представницьким органами виконавчої влади на місцях, зберігаючи міцну виконавчу вертикаль, що забезпечує правопорядок у країні та її цілісність[41].

Аналізуючи сучасні загальносвітові тенденції державного будівництва, можна побачити, що ефективність інтеграції територій і регулювання регіональних ситуацій і проблем у державі прямо залежить від балансу політики розмежування компетенцій і політики узгодження інтересів. Політична історія різних країн переконує в тому, що стійкість будь-якого державного устрою та його спроможність до змін залежать від здатності підтримувати баланс відцентрованих і доцентрових тенденцій , баланс інтересів у централізації та децентралізації влади[42].

Виявляючи конституційні засади децентралізації державної влади, ми повинні погодитися з Б. В. Калиновським, який підкреслює, що розвиток та формування місцевої державної влади в Україні відбувалися в умовах, відмінних від інших європейських держав, підлягають аналізу положень Конституція, яка закріплює суверенітет України та її поширення на всій її території. Україна є унітарною державою, її територія в межах існуючої межі є цілісною і недоторканною [43].

Незважаючи на принцип поєднання централізації та децентралізації у здійсненні державної влади, закріплений в Україні на конституційному рівні, система органів державної влади завжди характеризувалася високим ступенем централізації. Питання децентралізації влади постійно піднімалося, але не вистачало політичної волі до реформ. Цей процес активно розпочався у квітні 2014 року, коли КМУ затвердив Концепцію реформи місцевого самоврядування та територіальної організації, яка передбачає визначення напрямків, механізмів та умов формування ефективного місцевого самоврядування та територіального управління для створення та підтримки здорового життєве середовище для громадян, надання якісних та доступних суспільних послуг, створення інститутів прямої демократії, задоволення інтересів громадян у всіх сферах життєдіяльності відповідної території, координація інтересів держави та територіальних громад.

Враховуючи нинішню політичну нестабільну ситуацію в Україні, економічна та соціальна криза, зовнішня агресія, децентралізація, на думку О. Скрипнюка, можуть призвести до поглиблення існуючих та нових негативних тенденцій розвитку держави та суспільства. Ці виклики слід передбачити та підготувати до: поглиблення регіональної ідентичності серед населення, сепаратистські настрої в окремих регіонах, посилення свавілля чиновників та місцевих еліт, зростання незадоволення населення регіонів з боку влади, у тому числі центральної, що продемонструє неможливість захисту інтересів та прав регіональних, тенденції через низький рівень відповідальності держави перед адміністративно територіальними утвореннями.

Аналізуючи компетенцію органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування в різноманітних сферах, науковці виокремлюють декілька основних напрямів оптимізації правового регулювання функцій і компетенції відповідних органів влади в процесі децентралізації державної влади. По-перше, значний обсяг повноважень Кабінету Міністрів України може бути переданий центральним органам виконавчої влади, за урядом мають бути збережені повноваження щодо визначення засад функціонування галузей, нормотворчі повноваження міжгалузевого характеру. По-друге, функції та компетенція центральних органів виконавчої влади мають визначатися на основі положень ЗУ «Про центральні органи виконавчої влади», в якому чітко розмежовано напрямки їх діяльності. По-третє, важливе значення має завдання оптимальної дерегуляції й істотного спрощення дозвільних процедур, необхідно зменшити прямий регулятивний вплив на суб'єктів господарської діяльності. По-четверте, потребують усунення випадки законодавчого закріплення повноважень здебільшого декларативного характеру, які не мають чітко організаційно- правового механізму реалізації, не забезпечені фінансово, матеріально, а тому їх формальний характер розмиває функціональну роль органу влади у певній сфері відносин. По-п'яте, актуальним напрямом удосконалення правового регулювання компетенції органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування залишається чітке визначення їх повноважень, усунення випадків сумнівної компетенції, коли однією нормою закріплюються без розмежування повноваження органів публічної влади в певній сфері. Така негативна практика правового регулювання несе загрозу компетенційних конфліктів між органами влади, не сприяє формуванню сфери управлінської відповідальності кожного органу[44.ст.91].

Сьогодні система органів виконавчої влади у сфері управління природними ресурсами характеризується наявністю значної кількості таких органів і відсутністю значної кількості таких органів і відсутністю єдиного інституційного центру, відповідального за формування та забезпечення реалізації державної політики у цій сфері управління. Така інституційна модель

управління зумовлена міжгалузевими характером сфери використання природних ресурсів, але фактично призводить до розпрошеності управлінських функцій і повноважень у ній, незначного ступеня упорядкованості владних правовідносин, колізійності відомчої підзаконної нормотворчості. Значна кількість повноважень передбачає необхідність застосування у їх реалізації додаткових процедур погодження, схвалення рішень іншим центральним органам виконавчої влади, що не стільки сприяє міжгалузевій координації, скільки ускладненню регулятивних процедур і розмиванню відповідальності суб'єкта управління.

Повноваження щодо охорони та відновлення лісів чітко розподіляються між центральними та місцевими органами влади, що дублює їх та знижує ефективність бюджетних витрат. Аналогічна ситуація спостерігається у галузі охорони води, яка потребує інтегрованої системи громадської влади [44.ст.93].

Децентралізація - це один зі способів оптимізації державного управління. Вона дозволить зміцнити центральну владу, надавши їй можливість сконцентрувати увагу і реєсурси на завданнях національного рівня і звільнивши її від безлічі поточних питань, які ефективніше можуть розв'язуватися на місцевому рівні. Децентралізація-це один із фундаментальних принципів системи державного управління розвинених країн. У її основі лежить гіпотеза теорії менеджменту про те, звуження кола завдань призводить до підвищення якості їх виконання та покращення результатів роботи[45.ст.63].

Децентралізація влади в Україні є найважливішим елементом реалізації державної політики, що визначає курс України на європейську інтеграцію та побудову демократичного суспільства. До переваг та позитивних наслідків децентралізації належать: відповідальність за рішення, прийняті за очікуваннями громадськості, реалізація рішень за участю особи, яка приймає рішення; спрощення системи та процедур прийняття рішень; прозорість процедур прийняття рішень та виконання рішень; підвищення обізнаності та розуміння відповідальності за прийняття рішень; посилення інноваційного

потенціалу, мінімізація корупції; підвищення ініціативності та мотивації праці; реальна оцінка результатів прийнятих та реалізованих рішень.

Політичні події, що відбувалися в Україні наприкінці 2013 - на початку 2014 року, повернули на порядок денний питання продовження реформ у напрямку децентралізації - перенесення максимальних управлінських повноважень на місця. Одним із аргументів на користь децентралізованих реформ є підвищення ефективності як центрального, так і місцевого самоврядування, а також створення сприятливих умов для розвитку навколишнього середовища.

Обидва варіанти децентралізації обговорюються в наукових колах, серед політиків, експертів та громадськості, але прогрес цього прогресу в нашій країні повільний. Певною мірою це пояснюється, по-перше, тим, що Україна є унітарною державою, що передбачає централізацію всієї системи державного управління. По-друге, обмежені повноваження місцевих органів влади у законодавчих документах. По-третє, низька участь громадськості в процесах демократизації.

Беззаперечно, що децентралізація - це форма розвитку демократії, яка дозволяє зберегти єдність держави та її інститутів, розширити місцеве самоврядування, активізувати населення для задоволення своїх потреб та інтересів, звузити сферу впливу держава на суспільство, замінивши цей вплив механізмами саморегуляції. самим суспільством, щоб зменшити витрати держави та платників податків на утримання державного апарату. Надаючи повноваження органам місцевого самоврядування, держава не витрачає свого центрального значення, а скоріше отримує можливості для побудови більш тонкого та ефективного організму соціального управління.

Саме на місцевому рівні, зазначає І.Турканов, де люди мають можливість безпосередньо впливати на рішення, які покращують їхнє життя, теоретичні основи демократії наповнені практичним змістом, і це дає відчутний поштовх розвитку демократичних процесів у всьому суспільстві.

Світові тенденції показують, що більшість країн тяжіють до централізованої влади.

По-перше, децентралізація розглядається як засіб надання різним етнічним та регіональним групам певної самостійності та контролю над своїми справами. Якщо різні етнічні та регіональні меншини мають певну автономію, здатність визначати свої місцеві справи в галузі освіти, культури та економічного розвитку, вони будуть відчувати себе більш захищеними та готовими прийняти владу та законність.

По-друге, децентралізація влади сприймається як засіб поділу влади між великою кількістю різних політичних партій. Сторони та групи, які не можуть отримати контроль над центральним урядом, можуть виграти можливість здійснювати владу в управлінні нижчим рівнем. Це підвищує їхню впевненість та відданість політичній системі, почуття громадян щодо справедливості системи.

По-третє, демократія охопила весь світ як основна цінність і основа управління. Децентралізація розглядається як основний демократичний принцип. Людям цього недостатньо - просто, щоб мати можливість обирати своїх національних лідерів на періодичних, вільних та чесних виборах. У країнах з помірним розміром хороша демократія вимагає, щоб люди мали змогу обирати своїх місцевих лідерів та представників і щоб ці органи місцевого самоврядування мали певну реальну владу реагувати на потреби людей.

Децентралізація передбачає, що місцева влада ближча до людей, і тому швидше буде притягнута до відповідальності за свої успіхи та невдачі в наданні основних послуг, підтриманні порядку, справедливого вирішення місцевих питань і суперечок.

Існує на сьогоднішній день, існує декілька проектів реформ. Це визначити територіальну основу органів місцевого самоврядування та виконавчої влади (створити трирівневу систему адміністративно-територіального устрою в Україні). За Концепцією реформи будуємо просту і логічну систему місцевого самоврядування. Саме така система забезпечить нормальне і комфортне життя в

українських містах і селах. За таким принципом у європейських країнах місцева влада надає послуги людям (наприклад займається прибиранням на вулицях сміття, роблять освітлення доріг, майданчиків, тощо.) , адже уряд відповідає як за політику держави так і за макроекономіку.

Наступним етапом можна назвати, розмежування повноваження між органами місцевого самоврядування різних рівнів. Необхідно найбільш важливі для людей повноваження передавати, більш наближеним до людей структурам влади. Розмежувати повноваження між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади: передати основні повноваження місцевих держадміністрацій органам місцевого самоврядування, виконавчій владі залишити тільки право контролю.

В останні роки влада лише централізувалася. Далі більше повноважень переходило в руки виконавчої влади. Навіть дозволи на будівництво чи реєстрацію шлюбу – все переходило у виконавчу, державну владу. Так витрати державного бюджету зростали, а ще створювалися ланцюжки корупції, де збирали побори з людей.

Наступним етапом модернізації – визначити, скільки ресурсів потрібно н кожному рівні. Слід повністю оновити бюджетну систему. Коли розмір громади чи району збільшиться – ремонт доріг, охорону правопорядку, роботу навчальних закладів, пожежної служби, тощо.

Усі місцеві бюджети будуть безпосередньо пов'язані з державним бюджетом. Тому кошти місцевих громад будуть стабільно надходити, а витрати можна прогнозувати. Місцеві податки є основою місцевого бюджету, і він безпосередньо залежить від громади та її уряду. Це мотивує громаду збирати податки та резидентів їх сплачувати.

Місцеві бюджети збільшать можливості. Це умова розвитку місцевої економіки: зникають адміністративні бар'єри, щоб малий та середній бізнес міг перерости у значно більші райони громади, створити робочі місця та збільшити доходи місцевого бюджету.

Місцеві органи влади можуть також бути підзвітними виборцям та державі. Люди почнуть розуміти, що їх голос залежить від того, чи буде місцева влада працювати на них добре, а тому якість життя залежить від самих мешканців. Потрібно запровадити відповідальність місцевого самоврядування не лише за успіх його роботи перед виборцями, а й перед державою - за законність. Реформа потрібна громадянам України для вибору авторитетної місцевої влади. Вона матиме авторитет, достатні ресурси та відповідальність. Децентралізація дасть можливість людям у різних містах та селах створити власне майбутнє.

В останні десятиліття парадигма державного управління в цілому та сприйняття ролі держави в адміністративних процесах зазнали значної трансформації: відмова від централізованого державного управління та власне руйнування економічної системи створили модель для формування нової моделі державного управління. Тривалі економічні кризи та нездатність держави погасити заборгованість населення останніми періодами призвели до вибору децентралізованої моделі державного управління, яка полягає у перерозподілі повноважень та фінансових ресурсів між урядом та місцевими органами самоврядування. державні органи на користь останніх.

Хід децентралізації державного управління окреслює значні перспективи розвитку України, але це також має деякі проблеми. Іноземні вчені виділяють три основні проблеми, з якими стикаються країни, що розвиваються, на шляху до централізації державного управління; обмежена адміністративна спроможність органів місцевого самоврядування; відсутність механізмів гарантування підзвітності місцевих органів влади. За цих умов можна виділити повну автономію місцевого самоврядування. Найкращий варіант - оголосити уряд процесом децентралізації. Цей підхід здебільшого можна розглядати як загальне правило, яке вчений засвоїв за допомогою досліджень у більш ніж 20 країнах.

В Україні найбільш вагомою є проблема регіональних дисбалансів. Значні розподіли у доходів базі регіонів донорів та збитковості в існуючій

системі міжбюджетних відносин перешкоджають регіональному розвитку. Відбувається відтік фінансових ресурсів з промислових регіонів до центру з подальшим перерозподілом між регіонами України. Окрім стимулів, втрачається здатність до самостійного відновлення виробничих потужностей промислових регіонів та інтерес та відповідальність регіонів, що не потребують перешкод, які чекають допомоги на трансфер. З цієї причини розширення адміністративної спроможності органів місцевого самоврядування з метою пошуку джерел наповнення бюджету допоможе врівноважити регіональні відмінності.

Однією з проблем багатьох країн, що розвиваються, є те, що центральний уряд протягом тривалого часу не в змозі забезпечити адекватний рівень обслуговування рівномірно по всій державі. Великі міста мають відносно легкий доступ до державних послуг, тоді як у віддалених районах центральні органи влади взагалі відсутні. За таких умов ефективна фінансова децентралізація викликає потребу в нових фінансових ресурсах, що дасть можливість забезпечити рівне надання публічних послуг населенню по всій країні.

Отже, децентралізація є ключовим імпульсом для переходу від командної економіки до ринкової.

Нинішній курс на децентралізацію влади в Україні передбачає: запровадження трирівневої системи адміністративно-територіального устрою України - регіону, району, громади з всюдисущим місцевим самоврядуванням, передачу функцій виконавчої влади з місцевих адміністрацій на виконавчі органи рад відповідного рівня. Розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування на принципі субсидіарності та надання повноважень громадам з якомога ширшим спектром повноважень, чітким забезпеченням органів місцевого самоврядування необхідними фінансовими ресурсами тощо.

Децентралізована держава з місцевою та регіональною автономією зараз стає домінуючою формою організації західноєвропейської держави. Досвід зарубіжних країн та новітні наукові дослідження дозволяють виокремити такі

передумови для успішного впровадження явищ децентралізації та ефективного управління в системі децентралізованої влади: утвердження принципу верховенства права; визнання та гарантії місцевого самоврядування; рівний правовий захист усіх форм власності; демократичне та ефективне виборче законодавство; незалежність, ефективність, доступність та прозорість судової системи, функціонування інститутів адміністративного судочинства; досконалий бюджетний процес та висока фінансова дисципліна; наявність відповідних соціальних стандартів; розвинений державний сектор та інші передумови.

Децентралізація – це специфічний метод управління, який є важливим для місцевої демократії та розвитку.

Науковець Р. А. Колишко у своєму дослідженні про децентралізацію публічної влади в унітарній державі пропонує розмежувати відповідні етапи та етапи процесу децентралізації на основі аналізу та практики більшості європейських держав. Перший етап децентралізації - це доктринальний розподіл повноважень на вертикальних рівнях державної влади при встановленні ступеня компетенції. Ця фаза складається з двох етапів: формальне визначення та безпосереднє встановлення переліку повноважень та сфери їх застосування кожним рівнем державної влади. Другий етап - законодавче закріплення результатів першого етапу. Перша фраза етапу прийняття нормативно-правових актів полягає в внесенні змін до діючих законів, розробці нових законодавчих актів, друга - у закріпленні процесів децентралізації державної влади на конституційному рівні, третя - приведенню у відповідність до Конституції та відповідних законів всієї сукупності підзаконних актів.

Наступним етапом децентралізації публічної влади є створення механізму контролю за належним здійсненням процесу децентралізації. Він має дві фази: встановлення конституційного контролю та розширення юрисдикції судів загальної юрисдикції із введенням системи адміністративної юстиції включно. На думку науковця Колишко, недотримання загальної логіки процесу

децентралізації призводить до втрати балансу публічної влади, під яким розуміється така її організація, завдяки якій відбувається розподіл владного навантаження з центрального на нижчі її рівні без заподіяння шкоди суспільним і державним інтересам[46].

За регіональним рівнем органів державної влади слід закріпити повноваження контрольного характеру, спрямовані на нагляд за діяльністю муніципалітетів, а також дуже спеціалізовані повноваження, які не можуть бути передані органам місцевого самоврядування.

Таким чином, результатом реформи з децентралізації державної влади в Україні має стати формування нової демократичної моделі управління, зорієнтованої на посилення ролі територіальних органів публічної влади, що дасть змогу їм отримати значний обсяг владних повноважень у різних сферах суспільного життя. Впровадження децентралізаційних процесів сприятиме посиленню демократії в державі та підвищенню її стабільності.

Децентралізація як спосіб здійснення державного управління визначає засади побудови нової системи органів публічної влади. Однією із засадничих передумов розвитку цієї системи в умовах децентралізації є розроблення відповідної парадигми, яка суттєво посилює роль територіальних органів державної влади й органів місцевого самоврядування в управлінні регіональним і місцевим розвитком.

### **3.2 Сутність та необхідність реалізації кластерних технологій як можливість залучення нових форм модернізації та прогресу**

В період написання даної роботи, було проаналізовано нормативно-правову базу у сфері інноваційної діяльності в Україні, та було зазначено, що в одному з нормативних документів щодо забезпечення інноваційного розвитку, зокрема, у Програмі розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні на 2011 - 2015 рр.[47] вже наголошувалося на нерозвинутості інноваційної інфраструктури та недостатній кількості інноваційно-

орієнтованих підприємств, зокрема, кластерів. На першому етапі реалізації зазначеної програми, який мав охоплювати 2011 - 2012 рр., передбачалося створити сприятливі умови для залучення інвестицій через забезпечення розвитку та оптимізацію інноваційної інфраструктури, та створення промислових кластерів. Затвердження цієї програми стало одним із перших кроків формування політики кластеризації в Україні, однак на жаль, реальних механізмів для створення умов успішної реалізації цієї політики у програмі не було передбачено.

Як зазначалося вище, сьогодні, на етапі запровадження в Україні нової техно-економічної парадигми, відомої як «економіка знань», вітчизняній теорії кластеризації, яка може стати однією з основ забезпечення сталого розвитку країни, притаманна певна нелогічність та фрагментарність, що обумовлено відсутністю системності, хаотичністю нагромадження знань, недостатністю нормативно-правового забезпечення та наукового обґрунтування політичної і практичної здійсненності. У першу чергу, це стосується формування і реалізації кластерної політики на муніципальному рівні та її інституційної й організаційної підтримки, що і зумовило актуальність даного напрямку дослідження.

Україні перші кроки на шляху впровадження кластерного підходу були зроблені ще в 1998 році, але поки що ця діяльність не набула великої популярності і проводиться дуже повільно. Незважаючи на нинішній заклик науковців та практиків до активізації кластерної діяльності, лише невелика кількість підприємств та організацій пройшли стадію «неофіційного кластеризації»[48]. У цей період, що пояснюється відсутністю відповідного правового поля, у зокрема, регуляторне закріплення як саме поняття "кластер". та її інституційна та організаційна підтримка, відсутність стратегій та програм розвитку національної та регіональної економіки на основі кластерного підходу, відсутність інформаційної бази щодо створення і досвіду функціонування кластерів в Україні, слабе просування кластерного підходу серед організацій та підприємств різної форми власності, незацікавленості

малого та середнього бізнесу до інтеграції їх діяльності та формування системи спільних інтересів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності як самого кластера, так і територій, на яких він здійснює свою діяльність. Така «непопулярність» у бізнесі та владі кластерного підходу до активізації модернізації розвитку країни пояснюється відсутністю науково-методичного забезпечення процесів формування та реалізації вітчизняної політики кластеризації, зокрема на рівні місцевого самоврядування, а також його інтеграцію із сучасними підходами, орієнтованими на управління, які сьогодні активно впроваджуються на всіх рівнях державного управління. Сама категорія кластерів залишається дискусійною.

В даний час науково обґрунтована модель управління є відносно новою для теорії управління об'єктами, оскільки кластер не сформований, а необхідні методичні та методичні засоби практично відсутні. Критичним фактором є відсутність практичних методів для ідентифікації "природних" кластерів, формування кластерних структур відповідно до пріоритетів розвитку, визначених відповідною стратегією розвитку, і жодна комплексна система підтримки структури кластерів не була розроблена. державному або на регіональному (муніципальному) рівні. Ось чому сучасні дослідження в галузі державного управління, економіки та менеджменту протягом багатьох років приділяють значну увагу різним аспектам кластеризації економіки в Україні. У цьому контексті національна наукова література все частіше посиляється на "кластерний підхід", "кластерну модель економічного розвитку", "кластерну політику", "інноваційні кластерні структури", до якої держава повинна прагнути, якщо вона зробила б свій європейський вибір та побажання вийти на найвищий рейтинг конкурентоспроможності національної економіки на європейському, а в майбутньому - на світовому ринку. Для вирішення цього питання (переваги) необхідно запропонувати кластерний підхід для розвитку муніципального утворення, визначивши фактори, які повинні бути (мають) форму муніципального кластеру, і вони мають роль муніципальної влади у області ініціатив муніципальних кластерів, що

аналізуються на міжнародному рівні. , і вітчизняні експерти займаються цим питанням. та розробка різноманітних зручностей на місцевому, муніципальному рівні. Що стосується справжніх теоретичних занять, вони досягають конструктивного ядра, коли ми намагаємося перейти до реальної діяльності до того, як буде використана система інноваційного регіонального управління державними ресурсами.

Використовувані результати застосовують інноваційну діяльність, яка виробляється тим, що кластер як інфраструктурний елемент інноваційної системи розробляється в різних інститутах стратегічних пріоритетів у галузі місцевої інноваційної діяльності. І це природно - місія кластера використовується у сфері вибіркової роботи інших стратегій інноваційно-стратегічного розвитку і повністю розкладається на існуючу програму програм та проектів, яка відкривається на тривалий період та охоплює всі етапи певного економічного циклу (питань), пов'язані з інноваціями. Для України, враховуючи, що регулювання (правове регулювання) створює кластери і знаходиться у місті, розташованому в місті, але науковий та практичний інтерес для тих, хто існує, хоча успіху є достатньо, кластеризація економіки може стати стабільною само- скорочення інноваційних систем місцевого та регіонального рівня. Всередині самого кластера як інтеграційна комбінація загрожує і фактично використовує інновації. Відповідно до кластеризації економічної діяльності, можна досягти раціональних об'єднань та синергій та зусиль науково-дослідних, виробничих, робітників та інших державних установ, як таких учасників, новаторів, зацікавлених у отриманих кінцевих результатах.

Більшість авторитетних представників об'єднуються як територіально-гігієнічні інтеграційні об'єднання підприємств та організацій, що існують на інших інноваційних підприємствах, використовуючи одне одного та, можливо, використовуючи власні конкурентні компанії для обміну синергією. Кластери, як один із кооперативів суб'єктів господарювання, вносять зміни, насамперед, у

рамках державного партнерства, а також міжгалузеві (партнерство в такому трикутнику «влада - бізнес - громада»).

Що стосується інших кластерів, це один із найрізноманітніших стратегічних пріоритетів інновацій. Сам він дивився на місцевого члена окремо, коли виявив "муніципальні кластери", які розкривають міркування бізнес-підрозділу, створеного для задоволення працівників, які є членами органів місцевого самоврядування, та підтримки (ролі) або участі підтримки (через навчання) ) новостворених муніципальних підприємств), які інтегруються та працюють з керівниками бізнесу (малі та середні підприємства, комунальні підприємства, науково-дослідні, дослідницькі, громадські та деякі невідомі організації).

З метою підвищення конкурентоспроможності кожного з них, самого кластеру та територіальної громади в цілому. Діяльність муніципальних кластерів повинна здійснюватися під егідою керівного органу (як генерального підрядника), фінансується в основному бізнесом (хоча фінансування може бути багатограним - інвестиції, місцевий та державний бюджети, кошти, гранти тощо) та керуватися ними. безпосередньо на реалізацію стратегічних пріоритетів для територіальних громад.

Незважаючи на те, що ініціативи формування кластерів можуть належати як бізнесу, так і державним органам, щоб забезпечити успіх їх реалізації, необхідно чітко визначити завдання та ролі кожного учасника на етапі їх концептуалізації. Влада повинна надати допомогу у питаннях, які потребують вирішення на центральному, регіональному та місцевому рівнях, включаючи розроблення відповідної політики, зменшення податкового тиску, спрощення умов праці та регуляторну та організаційну підтримку її розвитку. Саме уряд створює умови для поліпшення ділового середовища, забезпечує розробку освітніх та наукових програм для потреб бізнесу, сприяє залученню інвестицій та їх підтримці через регіональні агенції залучення інвестицій. У свою чергу, завдання бізнесу з точки зору його соціальної відповідальності - брати участь у реалізації стратегічних пріоритетів, які мають визначатися

загальною стратегією розвитку території, покращення місцевої інфраструктури, зміцнення фінансової бази місцевих самоврядування та мобілізація всіх видів місцевих ресурсів, що сприяє створенню як громадськості, і власного потенціалу розвитку, і забезпечує успіх стратегії.

Муніципальний (міжмуніципальний) кластер будується з урахуванням позитивних синергетичних ефектів територіальної агломерації, а саме, як було сказано вище, на основі близькості споживача та виробника та відокремленості бізнесу, при цьому орієнтація діяльності щодо споживача (члена територіальної громади) є об'єктивною. необхідність[49].

У межах муніципалітету доцільно створити економічний блок інноваційної інфраструктури як сукупність сегментованих груп підприємств, об'єднаних за принципом єдиного технологічного процесу. До них відносяться, наприклад, водоканали, машинобудування, металообробка тощо. Але на території муніципалітету кластери можуть утворюватися не тільки для промислових цілей, але і у сфері надання різних видів послуг, у тому числі громадських. Групування організацій та підприємств за такою сферою діяльності не означає, що між ними існують прямі зв'язки. Підприємства можуть бути на різних етапах технологічного циклу, мати абсолютно різні кінцеві продукти своєї власної діяльності і навіть бути конкурентами. Але всі вони об'єднані загальною метою і вимагають певних знань, технологій та наявності працівників з конкретними професійними навичками. Можна виділити наступні типи конкурентних переваг муніципалітетів у формуванні кластерів на муніципальному (міжмуніципальному) рівні [50].

1. Абсолютні конкурентні переваги: специфіка територіальних умов - наявність унікальних ресурсів та ексклюзивних можливостей (наприклад, мінеральних вод, природи та ландшафтів довкілля, рекреаційних ресурсів, комбінацій галузей тощо), які визначають нетипові потреби територіальна громада, пов'язана з умовами життя та реалізацією діяльності, а також викликає певну "конкуренцію" муніципалітетів з метою привернути увагу споживачів продукту діяльності муніципального кластеру, що, в свою чергу, викликає

цінність цього продукту і "приплив" на територію муніципалітету людських, фінансових, матеріальних, інноваційних та інших ресурсів.

2. Відносні конкурентні переваги: розвинена інфраструктура (промислова, наукова, освітня, транспортна тощо); кращі умови виробництва та збуту певної продукції чи послуг (наприклад, низька вартість та більш висока якість, зручна та красива упаковка, гнучкі та доступні ціни, зручне транспортування та зв'язок тощо); стратегічний, інноваційно-орієнтований уряд, бізнес та громада; було встановлено механізм партнерства, у тому числі на міжнародному рівні, та співпраці (співробітництва).

Слід також зазначити, що на рівні муніципалітету суспільну корисність кластеру, завдяки його локалізації та специфіці територіальних умов, буде набагато простіше оцінити, ніж на регіональному чи національному рівні - результати діяльності буде відчуватися швидше громадою, і місцеві жителі зможуть підтвердити важливість кластеру продуктів - чи потрібен їм товар, чи відповідає він очікуванням та потребам, чи є попит на нього у вітчизняних та зовнішніх ринках. Це пов'язано з тим, що результати діяльності кластера, а також результати реалізації стратегії певним чином можна вважати багатовимірними (це можуть бути як кінцеві, так і проміжні результати - продукція, товари та послуги, вироблені на всі ланки горизонтальної мережі суб'єктів-учасниць кластеруються і користуються попитом на відповідних ринках), хоча всі вони зосереджені на єдиній меті (місії кластера). І якщо продукт, створений кластером, буде інноваційним, це сприятиме інвестиційній привабливості території, охопленої діяльністю кластеру, та конкурентоспроможності самої територіальної громади.

Кластер, як стверджують європейські теоретики та практики, стає засобом подолання замкнутості щодо внутрішніх проблем, інертності, негнучкості; перешкоджає змові між конкурентами, що так чи інакше блокує появу нових підприємств, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність кожного окремого підприємства - учасника кластерної діяльності, і всього

кластеру в цілому. Однак відчутний економічний ефект від кластерної стратегії дасть лише через 5-7 років.

Аналіз найкращих світових практик приводить до висновку, що найефективніші проекти в галузі економічної кластеризації були розроблені та реалізовані в Бельгії, Греції, Іспанії, Ірландії, Франції, Латинській Америці (Аргентина, Бразилія, Чилі, Венесуела, Колумбія, Ямайка та ін.) [51]. Більшість кластерних структур формуються на регіональному рівні (Австрія, Великобританія, Данія, Канада, Нідерланди, Німеччина, Іспанія, Італія, США, Фінляндія, Швеція тощо). Мікрорівень займає друге місце у цьому списку (Великобританія, Данія, Німеччина, Польща, Фінляндія, Швейцарія та ін.). На національному рівні - Австрія, Канада, Нідерланди (в Україні відповідно до Закону "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні", який втратив чинність внаслідок прийняття нового закону, також можна було створити десять національних кластерів відповідно до певних стратегічних пріоритетів, як зазначено вище[52].

За галузями промисловості більшість кластерів були створені у Великобританії, Франції та США. Таким чином, лише за рік було створено три кластери в автомобільній галузі США та Франції; у металургійній промисловості, шість у Франції, три у Великобританії; в галузі ІТ та програмного забезпечення, 13 у Великобританії, дев'ять у США - в меблевій промисловості - шість у Великобританії, сім - в Італії; для взуття, одягу, текстилю - п'ять у Великобританії, 17 в Італії, дев'ять у США, дев'ять у Франції тощо.

Стратегія, зокрема, в рамках першої стратегічної мети «Підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки», представила детальний аналіз сільськогосподарських та будівельних кластерів, розробила оперативні цілі, цілі та основні рекомендації щодо забезпечення економічної конкурентоспроможності регіонів на основі їх, передбачені механізми реалізації кожного завдання (які, на наш погляд, представляються конкретними заходами, а не механізмами) та очікувані результати. Таким чином, була

створена так звана "платформа" для спілкування та тісної взаємодії бізнесу та влади - наприклад, у межах будівельного кластеру влада була зобов'язана сприяти розвитку будівництва, спрощувати дозвільні процедури, створювати пільгові умови та забезпечити доступне житло, що будується. [55]. У свою чергу, бізнес стає зацікавленим у модернізації їх підприємств, впровадженні спільно з владою інноваційних, зокрема, он-лайн технологій для здійснення моніторингу очікувань та потенційних замовлень на будівництво, встановлення пріоритетів та формування портфоліо проектів для їх впровадження, підвищення кваліфікації працівників та інше. Очікувалося, що в результаті реалізації завдань щодо розвитку будівельного кластеру, на кінець 2020 р. додана вартість на одного його робітника збільшиться майже в 2,5 рази в порівнянні з 2009 р. і складе 20 тис. дол., внесок кластера в економіку області становитиме не менше 3,3 % (для порівняння - 1,8 % у 2009 р.), обсяг виробництва будівельних матеріалів як мінімум подвоїться, перевищивши 750 млн. дол. на рік. Тобто, через вісім років регіон зміг би стати одним із провідних центрів будівельної галузі України, який буде обслуговувати як внутрішній, так і міжнародний ринки за рахунок компетенцій компаній кластеру та залучення інвестицій у виробництво сучасних будівельних матеріалів у регіоні з використанням його багатой мінерально-сировинної бази. Але, для досягнення такої амбітної мети та активізації житлового будівництва у регіоні необхідно здійснити певні заходи щодо стимулювання неохопленого сегмента доступного житла, створення системи моніторингу потенційних замовлень, розповсюдження цих даних серед компаній кластеру, розроблення програм стажувань (підготовки кадрів) у компаніях кластера. Було акцентовано, що для забезпечення успіху стратегії важливо підвищити прозорість кластеру будівництва, для чого необхідно розробити механізм контролю виконання закону «Про регулювання містобудівної діяльності» [56] з метою зниження адміністративних бар'єрів для компаній кластеру. Проектами було передбачено, що в області за реалізацію кластерних ініціатив та стратегії в цілому мають відповідати такі інституції, як Рада з

конкурентоспроможності та регіональне Агентство із залучення інвестицій, для чого були створені відповідні робочі групи. Як механізми реалізації завдань щодо подальшого розвитку кластеру сільського господарства були визначені, зокрема, упровадження земельної реформи, реалізація державних цільових та інших програм, зміцнення рослинництва, створення вертикально-інтегрованих тваринницьких комплексів, що спираються на регіональні високоякісні селекційно-генетичні центри і використовують сучасні методи ведення сільського господарства, реалізація сільськогосподарських робіт на базі наукового підходу, а також розвиток ділової сфери, що сприятиме притоку інвестицій і вимагає підготовки висококваліфікованого кадрового потенціалу на базі Дніпропетровського аграрного університету або інших освітніх закладів [55]. Завдяки виконанню зазначених завдань Дніпропетровська область мала шанси трансформуватися у провідний агропромисловий центр України. Очікувалося, що на кінець 2020 р. середній рівень продуктивності в рослинництві та тваринництві в області збільшиться приблизно в півтора рази, що дозволить збільшити загальний обсяг сільськогосподарського виробництва в регіоні до 115 % від рівня 1990 р. (у 2009 р. цей показник складав усього лише 83 % від рівня 1990 р.) [55].

Спільні проекти, подібні до Дніпропетровської області, почали реалізовуватись на Донеччині та у Львові, і якби не події останніх двох років, які порушили всю економіку та негативно вплинули на соціально-економічну ситуацію в країні, оскільки в цілому, то, можливо, це було з ініціативи регіональної влади. і місцеві органи влади в цих сферах, ці проекти можуть мати шанс на успіх.

Прикладом досить тривалого та успішного функціонування кластерних структур на муніципальному рівні до недавнього часу слугував керамічний кластер у Слов'янську Донецької області (в цей час засновник вирішує питання про його відродження, модернізацію та оновлення матеріалу та технічна база). Однак є також деякі проблеми, які супроводжували діяльність слов'янського

кластеру до подій 2013 - 2014 років, у тому числі відсутність належного законодавчого формулювання.

Так, слов'янська керамічна промисловість насправді має всі характеристики кластеру: географічну близькість суб'єктів господарювання, спорідненість технологій, загальну сировинну базу. У місті є кілька великих підприємств (включаючи спільні підприємства) та близько півсотні малих підприємств; налагоджена система внутрішніх і зовнішніх зв'язків, існують різні галузеві асоціації та підструктури. У двох професійних коледжах Слов'янська викладали спеціальні професії - художник і технолог. Залишається лише провести роз'яснювальні роботи та законодавчо видавати кластер, але це вже прерогатива влади.

Реалізація цих заходів планувалася на 2012 - 2013 роки. За цей же період Ініціативна група розробила Стратегію розвитку слов'янського керамічного кластеру (був проведений детальний аналіз SWOT, запропоновано кілька сценаріїв, включаючи оптимістичний та песимістичний один, і був підготовлений відповідний документ).

Але так успішно розпочалася робота над «легітимізацією» кластерної діяльності в місті і залишилася незавершеною. Корупція та криза в країні, звичайно, відіграли значну роль, але найбільші труднощі почалися лише на початку 2014 року, але слід зазначити, що час був втрачений раніше і головним чином через недосконалість (або відсутність) існуючих регуляторних норм рамки для реалізації кластерних ініціатив. Важливим для слов'янського досвіду є те, що його кластерна діяльність здійснювалася на основі стратегічного підходу. Слід зазначити, що принципи кластерної стратегії (на відміну від корпоративної) виключають горизонтальне підпорядкування різних підприємств галузі: всі члени кластеру зберігають повну економічну та юридичну незалежність. Акцент робиться на тому, що з моменту створення кластера всі компоненти його виробництва починають підтримувати один одного. Існує вільний обмін інформацією та швидке розповсюдження інновацій

через канали постачальників чи споживачів, які мають контакти з численними конкурентами.

У Слов'янську, з іншого боку, все могло піти набагато швидше, адже насправді керамічний кластер існував там давно (він навіть не постраждав під час антитерористичної операції), це також інтерес інвестора, який хоче відновити створення унікального художнього керамічного виробу, затребуваного на зовнішньому ринку, особливо на заході, також є активні небайдужі люди - громада, яка також зацікавлена у створенні нових робочих місць, та уряд, який розраховує поповнити бюджет і регулювати ситуацію на ринку праці, і де-юре, і фактично ставати замовником кластерної діяльності. Сьогодні після завершення антитерористичної операції у Слов'янську один із засновників керамічного кластеру вже відвідав Львів та має намір реалізувати спільні проекти. Тобто сподіваємось, що цей кластер все-таки зможе подолати бар'єри, які існують на шляху його діяльності, і стане однією з зразкових моделей в Україні.

Також в країні відомі гранітний кластер на Житомирщині, будівельний кластер на Хмельниччині та деревообробний кластер у Рокитне, Рівненська область. Усі вони були створені в рамках відповідних стратегій розвитку, а їхнє географічне розташування сприяло забезпеченню ефективності та результативності кластерних заходів. Усі суб'єкти кластеру були розташовані на території регіону, а їх промислова близькість дозволила збільшити власні потужності, використовуючи потенціал усіх місцевих підрядників та утримуючи коло постійних замовників [57].

Багато чого на шляху розвитку кластеризації економіки країни тимчасово окупував Крим, зокрема, Севастопольська торгово-промислова палата (далі - СТПП) та громадська організація - Асоціація сталого розвитку Севастополя "АУРА" (далі - Асоціація).

Починаючи з березня 2004 року, СТПП за підтримки управління економіки Севастопольської міської державної адміністрації спільно з Асоціацією проводила активну пропагандистську кампанію зі створення та

роботи кластерів. Ініціація цієї компанії була зумовлена наявністю в регіоні всіх необхідних умов та передумов, до яких вони відносяться [58]:

- особливості географічного і геополітичного становища територія наявність природних ресурсів;
- велика кількість малих підприємств і приватних підприємців в туристичній і рекреаційній сфері, в будівництві, промисловості, на транспорті;
- готовність частини суб'єктів господарювання до спільної діяльності у складі кластерів.

Протягом наступних двох років в рамках Асоціації було створено п'ять кластерів як її окремих структурних підрозділів :

- туристично-оздоровчий "Байдари-тур" (ПП "Байдари-тур" та "Арома-Крим", фермерське господарство "Ульянов", ТОВ "Янтарний берег", ТОВ "Екобад", благодійна організація "Християнський центр реабілітації наркозалежних молоді" «джерело»);

- екологічні «Водні ресурси» (ТОВ «ЗКРІС ЛТД», «Скіфія», державне підприємство «Семискводоканал», відділ водного господарства та головне управління економіки Севастопольської міської державної адміністрації, відділ екології та природокористування СНТУ);

- соціальне підприємництво "Соціальні ініціативи Севастополя" (Севастопольська федерація спортсменів-інвалідів з порушеннями опорно-рухового апарату, ПП "Миротворець", "Солідарність жінок України", Благодійна організація "Християнський центр реабілітації наркоманії" Севастопольська міська державна Адміністрація, Центр доступу до Інтернету IREX \ IATP);

- інноваційний інтелект-ресурс (Союзбуд, СК Джамал, Сяйво і Симеон, Сімферопольське, М. Цибулкін, СФСБУ); екологічний кластер "Вторма" (ЗАТ "Севастопольські ресурси", Саймон, Лук'янов та Березняк, ТОВ "Центр упаковки та дизайну", REP-12, REP-2).

У цей період STICH був найактивнішим: він розробив близько 20 пропозицій щодо фінансової підтримки суб'єктів кластеру, які були включені

до Регіональної програми розвитку малого бізнесу на 2005-2006 роки та Національної програми сприяння розвитку малого бізнесу в Україні на 2006 рік. За підтримки STPP, в рамках управління промисловістю та аграрною політикою SMDA було створено інноваційний кластер EcoEnergo, благодійні фонди «Милосердя та здоров'я», «Відродження», ТОВ «Морський клуб» Бентос », підприємства «Захіст », НУО «Сонячна енергія ". , ТОВ «Дизель-Снаб», АТ «JAVA» та кластер EuroStandard UA, до складу якого входили Центр стандартизації та метрології Севастополя, СЕС Кримського басейну та СТПШ .

У 2007 році кластер "Севастопольських соціальних ініціатив" отримав новий поштовх для своєї діяльності. Після приєднання до молодіжного руху Студентського руху було представлено проект соціального партнерства, який дозволив кластеру тісно співпрацювати не лише з владою, а й з органами самоорганізації населення - з об'єднаннями співвласників багатоквартирних будинків. (ОСББ).

Слід зазначити, що ініціативи Севастополя підтримали Мелітопольська міська рада, працівники Північно-Східного регіонального центру інноваційного розвитку Харкова та інших організацій. Спільні круглі столи та семінари обговорювали питання, що гальмували подальшу активізацію та розвиток кластерної діяльності в Україні, та пропонували їх рішення. Звіт про діяльність за 2012 рік секції економічної конкурентоспроможності Кластерної моделі Співки економістів України (СЕУ) [36] надав перелік кластерів, що діють на той час в Україні. Кількість предметів у цьому списку становить 34, але слід враховувати, що деякі елементи містять не більше однієї групи кластерів, а декілька (наприклад, кластери в Севастополі - "Енергозбереження", "Морські продукти", "Водопостачання" ", " Байдари - тур ", " Вторма-Кластер ", " Інтелект-Ресурс ", " Євростандарт "; кластери Придунав'ї; кластери Миколаївської області тощо).

Наявність цього списку не означає, що в Україні все так добре з кластеризацією. Як зазначалося, більшість з них є "природними" кластерами, які не мають належної правової та інституційної організації, працюють

випадково (не отримуючи належного синергетичного ефекту) і згадуються лише у концептуальних (стратегічних) документах чи їх проектах. Ініціативна група STPP також проводила різні комунікаційні заходи, пов'язані з кластером, для обміну досвідом у цій галузі. Севастополь брав участь у подібних конференціях та круглих столах, що проходили у Харкові, Одесі, Алушті та інших містах. Результатом цієї роботи став проект стратегії сприяння кластеризації в Севастопольській області. Стратегія, зокрема, передбачала інформаційно-навчальні заходи для працівників департаментів Севастопольської міської державної адміністрації та депутатів міської ради на кластерні теми. Ініціативна група твердо вірить, що такий тренінг необхідний для підготовки сприятливого ґрунту для прийняття регіональної програми кластеризації. Але, на жаль, ситуація в Україні, яка супроводжувалася анексією Криму, не дала можливості просунути наступні ініціативи. Враховуючи результати аналізу досвіду створення кластерів в Україні, слід зазначити, що на муніципальному (міжмуніципальному) рівні кластери можуть утворюватися не лише для виробництва, але й для інших цілей, зокрема, у надання різноманітних послуг - транспортних, рекреаційних, медичних, фармацевтичних, готельних та розважальних тощо.

Таким чином, в рамках міжмуніципальної співпраці доцільно формувати спільну економічну інфраструктуру, зокрема, при наданні туристичних або курортних послуг (це дуже перспективна область, яку можна проаналізувати на прикладі створення інноваційної туристичний продукт "Поліський трамвай" на Рівненщині ).

Групування компаній за такою сферою діяльності не означає, що між ними існують прямі зв'язки. Як було зазначено вище, кластерні підприємства можуть перебувати на різних етапах технологічного циклу і навіть бути конкурентами. Але всі вони об'єднані загальною метою і вимагають певних знань, технологій та наявності працівників з конкретними навичками та практичними навичками, і їх можна створити як навколо великого підприємства, так і шляхом самоінтеграції структур малого бізнесу.

Аналіз досвіду кластерної діяльності в Україні та світі привів до висновку, що в рамках муніципальних формувань кластери найчастіше формуються у вигляді набору сегментованих груп підприємств, об'єднаних за принципом єдності технологічного процесу [59]. До таких груп можуть бути, наприклад, агропромислові підприємства (зокрема, агродослідження, організація сільськогосподарських робіт, механізація, переробка сировини, виробництво продукції, її продаж, навчання персоналу всіх підрозділів технологічного процесу, тощо).

Наприклад, на заході України, зокрема на Закарпатті, де міста мають значну історико-культурну базу та відповідну інфраструктуру, розвиваються туристичні кластери. Специфіка розвитку кластерів Поділля полягала в тому, що центри об'єднання підприємств у кластери відрізнялися за розмірами та географічним розташуванням території, а саме Хмельницький - на рівні регіону, Кам'янець-Подільський - на рівні району, Грицівський - на рівні села Гриців Шепетівського району [60].

Досвід розвитку кластерних ініціатив на Поділлі, Карпатах, Поліссі, Криму, Полтаві та інших регіонах показує, що основою для їх реалізації стало формування сучасних партнерських відносин між місцевою владою, діловими (діловими) колами, науковими та освітніми організаціями. Ось чому в цьому дослідженні міжмуніципальне співробітництво та міжгалузеве партнерство розглядаються як основа для реалізації кластерних ініціатив та необхідна передумова забезпечення інноваційного розвитку територіальних громад.

Досить часто трапляються ситуації, коли існує фактичний кластер, але де-юре він має юридичну форму АТ, ЗАТ, корпорації чи чогось іншого. Прикладом цього є корпорація «Бахмутський аграрний союз», яка працює в Донецькій області з 2011 року і мала складну мережеву структуру, з горизонтальною та вертикальною інтеграцією та оптимізованою міжфункціональною взаємодією. І хоча основним принципом функціонування цього підприємства було побудова замкнутого виробничого циклу, характерного для галузевого підходу (за технологічними ознаками) - від

виращування зернових та технічних культур, виробництва власних кормів, яловичини, свинини, птиці тощо, до виходу на ринок переробки під торговими марками "Бахмут-м'ясо" та "Щирий кум", але ця продукція була конкурентоспроможною через територіальну концентрацію елементів корпорації, що призвело до зниження транспортних та транзакційних витрат (На відміну від підприємств галузі, які впроваджують процес відтворення в одній галузі, але мають територіальну дисперсію), а також через довгострокові відносини між членами корпорації (бізнесом, науково-дослідними та іншими організаціями), засновані на взаємовигідних відносинах (на відміну від жорстка ієрархічна структура, притаманна галузевому підходу). Вже є чимало прикладів таких випадків, коли нормативні документи визначають певну організаційно-правову форму функціонування підприємства, а його діяльність базується на інших вимогах та принципах, зокрема, за допомогою кластерних та проектних підходів. Іноді керівники цих підприємств не розуміють - який важіль у них у руках через таку організацію роботи.

Але, незважаючи на недавній вибух кластерної діяльності та науково-методичні та методологічні та технологічні розробки в теорії та практиці управління інноваціями та впровадження інноваційної політики України в останнє десятиліття, кластеризація національної економіки все ще зароджує рух є несистематичним, епізодичним. Єдиними інноваційними структурами залишаються лише технопарки, діяльність яких регулюється законодавством, зокрема, законом України "Про особливий режим інноваційної діяльності технологічних парків" [57].

Отже, запровадження кластерного підходу грає визначальну роль для муніципальних утворень, зокрема для тих, де достатньо розвинутий малий та середній бізнес, де створені умови для стратегічного та інноваційного розвитку. Кластерний підхід підвищує конкурентоспроможність муніципального утворення, а це і конкурентоспроможність бізнесу - підприємств, які є основною податковою базою території та інструментом забезпечення зайнятості її населення, і конкурентоспроможність самої територіальної

громади, що мешкає на цій території. У цьому контексті колишній міністр економіки уряду 2008 р. Б. Данилишин зазначав, що створення кластерів сприятиме росту продуктивності та інноваційній активності учасників кластерів, а також підвищенню інтенсивності розвитку малого і середнього підприємництва, активізації залучення інвестицій, забезпеченню прискореного соціально-економічного розвитку регіонів, що в кінцевому результаті дозволить збільшити кількість нових робочих місць, рівень заробітної плати, надходження до бюджетів усіх рівнів, підвищити конкурентоспроможність економіки як регіонів, так і України в цілому.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі, нами, було проведено аналіз актуальної наукової проблеми, теоретико-методологічне обґрунтування системи управління розвитком модернізації територіальних громад та розвиток методичного та технологічного забезпечення і ефективного функціонування. Результати проведених досліджень дозволяють зробити наступні висновки:

- Сьогодні однією з найуспішніших реформ в Україні вважається реформа децентралізації. Результати показують, що ми спостерігаємо зростання зацікавленості органів місцевого самоврядування до збільшення доходів місцевих бюджетів, пошуку резервів для їх заповнення, підвищення ефективності адміністрування податків і зборів. Об'єднані територіальні громади демонструють динамічне зростання власного доходу. Частково використання коштів зосереджується на необхідності створення найбільш оптимальної структури бюджетних витрат, створеної ефективним, не надто великим апаратом управління, для проведення постійного аналізу видатків бюджету та запобігання нераціональних витрат;

- Однією з найпоширеніших проблем, на яку треба звертати увагу, є проблема сприйняття реформи мешканцями об'єднаних територій. Через незрозумілу на самому початку інформаційну політику та відсутність роз'яснення щодо процесів децентралізації реформі опираються як жителі, так і районні державні адміністрації та місцеві ради. Пояснюється такий опір в основному тим, що будуть втрачені робочі місця та повноваження, адже реформа передбачає переформатування органів місцевої влади та передбачає переформатування органів місцевої влади та передачу повноважень громадам;

- Особлива увага потребує проблема контролю держави за діяльністю місцевого самоврядування. В умовах бюджетної децентралізації наявна потреба в якісному контролі за здійсненням планування та використанням бюджетних коштів як із боку держави, так і з боку громадськості. Держава зобов'язана контролювати законність рішень громад. Найкращим варіантом є коли загальний нагляд здійснює один орган, а не десятки. Коли учасників багато і

немає єдиної системи, отримуємо хаос у державних інституціях, безпорадність і незахищеність місцевого самоврядування;

- Ще одним фактором є те, що на окрему увагу заслуговує стимулювання та посилення громадського контролю за місцевою владою, адже європейська практика демонструє суттєвий ефект такого контролю та підвищення зацікавленості в співпраці між органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями;

- Ідентифіковані та досліджені парадигмальні компоненти управління розвитком модернізації, представлені в координатах "управління знаннями", "стратегічний та антикризовий менеджмент", "управління інноваційною діяльністю". Узагальнення їх взаємодії та взаємодії в єдиній моделі дозволило з'ясувати умови для збалансованого та пропорційного інноваційного розвитку в просторі інформаційного суспільства, що виводить модель до рівня парадигми;

- У контексті напряму управління розвитком модернізації відповідно до тенденцій та вимог процесів євроінтеграції європейським стандартам державного управління запропоновано принципи впровадження «тривалого» виміру в тривимірному «управлінні». простір "адміністрування та управління", який поєднує в собі цінність належного врядування та концепцію належного управління. Далі принципи використовуються як основа для визначення стратегічних орієнтирів у концепції інноваційного розвитку територіальних громад. Поняття "конкурентоспроможність територіальної громади" визначається через призму модернізації, яка базується на здатності створювати, підтримувати та збільшувати потенціал розвитку, тобто формувати нову якість діяльності, що неможливо без активного інноваційного розвитку з урахуванням фактори конкурентоспроможності визначених автором громад. Ця позиція відповідає на виклики реформи місцевого самоврядування та створення інтегрованих територіальних громад, збільшення фінансового та економічного потенціалу яких є запорукою досягнення цієї мети. Саме на підвищення конкурентоспроможності територіальних громад спрямовуються пропозиції щодо посилення на основі потрійної спіральної моделі стійкої співпраці

ключових суб'єктів територіальних інноваційних систем: університетів, уряду та бізнесу. Робота не лише адаптувала ідеологію потрійної спіралі до умов діяльності територіальних громад, а й запропонувала конкретні рекомендації щодо зміцнення науково-виробничих та комунікативно-практичних зв'язків у трикутнику «університети-влада-бізнес». Підкреслюється, що сьогодні критичним моментом забезпечення активного інноваційного розвитку територіальних громад є системні впливи навколишнього середовища, які створюють необхідні умови для цього (рішучий рух до європейської інтеграції, створення законодавчої та регуляторної бази для децентралізації влади, децентралізація бюджету, інтеграція та співпраця громад територіальних громад тощо);

-Для підвищення конкурентоспроможності територіальних громад як складного результату інноваційного розвитку важливіше використовувати комплексні підходи до діяльності громади та співпраці в умовах конкурентного середовища в державному управлінні. Підкреслюється, що сьогодні в умовах Закону України "Про співробітництво територіальних громад" створено нові можливості для партнерства, зокрема із застосуванням проектних та кластерних підходів. Однак в Україні, порівняно з провідними зарубіжними країнами, рівень нормативного регулювання процесів створення та функціонування таких інтегрованих структур, як кластери, ще недостатній, хоча зарубіжний та вітчизняний досвід показує свою провідну роль в активізації інноваційних процесів на територіях. Запропоноване визначення кластеру свідчить про підвищену складність системно-структурних зв'язків такого бізнес-підрозділу з метою визначення вимог до інституційного та організаційного забезпечення процесів створення муніципальних кластерів, узагальненої процедури впровадження процес створення кластера та форма його паспорта, які розглядаються при розробці - технологічне забезпечення реалізації цих процесів;

- З науковим керівником було обговорено та створено підхід до створення системи управління модернізаційним розвитком територіальних громад

представлений у вигляді інтегрованої процесно-функціональної моделі. Функції управління інноваційним розвитком територіальних громад (інноваційно-процесний, інноваційно-інфраструктурний, кризовий менеджмент, інноваційно-інструментальний, інформаційно-комунікативний, інтеграційно-оціночний) визначаються шляхом осмисленої інтерпретації діяльності в площинах, отриманих у тривимірному масштабі. простір:, «Процес інноваційного менеджменту», «інноваційний результат». Ця модель передбачає своєчасне впровадження управління інноваційним розвитком територіальних громад на етапах нарощування потенціалу та інфраструктури інноваційного розвитку, формування та реалізація стратегії, моніторингу та оцінки, орієнтованої на ризику. Важливим напрямком моделі є демонстрація взаємної підтримки всіх функцій, що виконуються за матричною схемою. Таким чином, сформована запропонованим підходом модель інтегрує численні різноманітні процеси інноваційного характеру в єдину систему управління, орієнтовану на стратегічний результат, визначений концепцією інноваційного розвитку територіальних громад. Модель сприяє встановленню партнерського характеру управління, що виявляється у взаємозв'язку "влада-бізнес-наука-спільнота", а також "громада-спільнота"; Забезпечує взаємну підтримку інноваційного та стратегічного управління, орієнтованого на ризик, з акцентом на сталий розвиток та соціально визначені орієнтири для управління інноваціями;

- Розроблено комплекс засобів методичного та технологічного забезпечення управління розвитком модернізації територіальних громад. Враховуючи складність створення муніципального кластеру як бізнес-одиниці, пропонується контекстуальна модель реалізації кластерних ініціатив, метою якої є вивчення та сформулювання належного соціально-економічного та соціального "контексту" створення кластеру в етап його ініціалізації, створити орган самоврядування з ініціативи та соціального замовлення «Вбудовування» кластеру в місцевий ринковий простір. Методологічна та технологічна модель створення муніципального кластеру з використанням проектного підходу дозволяє розширити систематичну роботу над формуванням концепції

кластеру, визначити його життєздатність та корисність для різних груп бенефіціарів, покласти відповідальність учасників проекту. Модель оцінки успішності інноваційного розвитку територіальних громад була сформована за методологією збалансованої таблиці показників. Оцінювання проводиться у двох аспектах: функціональний передбачає вимірювання динаміки зростання та ступеня використання інноваційного потенціалу території за допомогою показників, визначених модифікованими прогнозами збалансованої таблиці показників; мета - визначити динаміку основних показників сталого розвитку. Цей підхід забезпечує складність оцінки та враховує вплив результатів інноваційного розвитку територіальних громад.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія сталого розвитку «Україна - 2020»: указ Президента України від 12 січня 2015 року. №5/2015
2. Бухтатий О.Є Взаємовідносини органів державної влади та засобів масової інформації в умовах демократичного державотворення: автореф.дис. канд.наук з держ. упр. Нац. акад. держ. Упр. При Президентові України.-Х.,2010,-20с.
3. Семенов В.М. Регіональні особливості державотворення в Україні від 12 січня 2015 №5/2015
4. Конотопцева Ю.В. Державно-управлінська еліта як чинник державотворення в держ.упр.при Президентові України-Х., 2009 – 19с.
5. Плоский К.В. Молодіжний громадський рух як чинник державотворення в Україні: автореф.дис. канд.наук з держ.упр.:25.00.01./ Нац.акад.держ.упр.при Президентові України –К.,2009.-20с.
6. Крутій О.М. Діалогова взаємодія органів влади та громадськості як умова демократизації державного управління:автореф.дис.. д-ранаук з держ..упр.:25.00.01/ Крутій.О.М.; Нац.акад.держ.упр. при Президентові України.-Х., 2010 - 36с.
7. Терент'єва О.Л. Менталітет як чинник розвитку державотворення в Україні : автореф.дис... канд. наук з держ.упр. : 25.00.01 / Терент'єва.О.Л. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України.-Х., 2010.-18с.
8. Козенко Р.В. Політична модернізація як чинник демократизації державотворчих процесів в Україні : автореф. дис.. канд. наук з держ. упр.: 25.00.01./ Козенко Р.В.;Нац. акад. держ. упр. при Президентові України.- Х., 2012.-20с.
9. Заблоцький В.В. Генеза державотворчих конструкторів системи місцевого самоврядування: автореф. дис. Д-ра наук з держ.управл; Запоріжжя, 2013р-40с.

10. Філіпчук В.О. Європейська інтеграція як засіб державотворення в Україні: автореф. дисц. канд. наук з держ. упр. К., 2014.-22с.
11. Державне управління: словник- довідник / за заг.ред. В.М Князева, В.Д Букаменка –К, 2002,-с.140-141.
12. Лібанова. Е.М. Адміністративно-територіальна реформа: завдання, шляхи реалізації, критерії ефективності, 2005.-21-23.
13. Куйбіда. В.С. Конституційно-правові проблеми місцевого самоврядування в Україні – 2001,- С.32.
14. Воротін В.Є. Макроекономічне регулювання в умовах глобальних трансформацій: монографія –К.:2002- с.4
15. Данилишин Б.М. Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка; 2007.-688с.
16. Долішній М. Ринкові механізми регіонального управління, -2001.- №1.-с.7-17
17. Регіон України: Проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку: монографія/за-ред . З.С. Варналія –К: Знання України, 2005, -498с;
18. Гутман Т.В. Управление региональной экономикой: Управление, финансы и статистика. 2001.-176с.
19. Єпіфанов А.О. Соціально-економічний розвиток регіону та його ресурсне забезпечення. К.,- 2006, - 20с.
20. Коритько Т.Ю. Формування організаційно-економічного механізму сталого розвитку регіону// Економіка і регіон №6(37)-2012-ПолтНТУ.
21. Ключко С.Н. Региональный менеджмент устойчивости экономической системы.-2010.-№1(3)-с.63-72.
22. Напрями та завдання дослідження трансформаційних процесів в системі державного управління в Україні. Наукові розвідки з державного та муніципального управління: 2012.С.29-38;
23. Баштанник В. Напрями та завдання дослідження трансформаційних процесів в системі державного управління в Україні.

24. Лахижа М,І Модернізація публічної адміністрації в Україні в умовах євроінтеграції; теоретичні та практичні аспекти: автореф. Дис... докт. Наук з держ. Управ. 25.00.01, Ін-т законодавства ВРУ Київ, 2010.36
25. Гнидюк Н, Новак-Фар А, Гонцяж А, Родюк І, Механізм координації європейсько\ політики: практика країн-членів та країн- претендентів/ ред. Н. Гнидюк. Київ: Міленіум, 2003. 384 с.
26. Закіров М. Реформа децентралізації: надії, перестороги і виклики. Резонанс. 2015.№67. С.4-10.
27. Ігнатоова Т. Інституційне середовище в розвитку конкурентоспроможності регіональної економіки.
28. Підвисоцький В.Г. Щодо визначення рейтингової оцінки конкурентоспроможності регіонів- К. 2008-232 с.
29. Мельник Л.Г Інформаційна економіка / Суми, 2003.-288с
30. Беленський П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності Вісн. НАН України - 2007-№5. - С.9-10.
31. Стеченко Д.М. Інноваційні форми регіонального розвитку : навч.посіб/ -К, 2002 -254с.
32. Філософія: навч.посіб/ Л.В. Губерський І.Ф. Надольний та інш. - К., 2004. -457 с.
33. Лібанова Е. Ціннісні орієнтації та соціальні реалії українського суспільства : Політико-екон. Журн. М-ва економіки та з питань євр. Інтегр. України, М-ва фінансів України та Нац.акад. наук України, - 2008. №-10 - С. 120-136.
34. Гольц Г.А. Культура економіки та пошуки взаємодії - 2000. - №-1 - С. 23-35.
35. Конституція України (прийнята на п'ятій ВРУ 28.06.1996.):<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA%96-%D0%B2%D1%80/PAGE4>.
36. ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» // Відомості ВР.- 1997. - №24.-С. 170.

37. Європейська хартія місцевого самоврядування: Офіц.переклад. - Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_036)
38. Сторонянська І. Фінансове забезпечення розвитку сільських територіальних громад:- Львів: ДУ “ІРЛ імені М.І. Долишнього НАН України”, 2014.-190 с.
39. Методологія стратегічного планування розвитку об’єднаних територіальних громад в Україні.
40. Грицяк І.А Державне управління в Україні: централізація і децентралізація. К.: Вид-во УАДУ,1997 . 487 с.
41. Кампо В.М. Місцеві державні адміністрації як ланка системи органів виконавчої влади. Юридичний вісник. 1997. №4. С. 63-67.
42. Кукарцев О. Інституціональні механізми регіональної політики: централізація і децентралізація влади. Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку: зб. Наук. Пр. Львів: Вид-во Нац. Ун-ту Львів, 2007. Вип. 19. С. 101-107.
43. Калиновський Б.В. Конституційні засади децентралізації влади в Україні. Вісник центральної виборчої комісії. 2015. №2 . С. 84-89.
44. Любченко П.М. Пропозиції щодо розмежування повноважень органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування об’єднаної територіальної громади в аспекті здійснення децентралізації публічної влади в Україні. Добровільне об’єднання територіальних громад в Україні . Х.: Пром Арт. Вип. 21.216 с.
45. Баймуратов М.О. Сліденко І.Д. Децентралізація повноважень органів публічної влади як вимога Майдану: Національна та міжнародна зміна. Українська Революція гідності, агресія РФ і міжнародне право. Київ: К.І.С., 2014. С.59-113.
46. Колишко Р.А. Децентралізація публічної влади в унітарній державі : дис. Канд.юр.наук: 12.00.01. Київ. Нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К., 2003.
47. Про затвердження Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні : постанова Кабінету Міністрів України від від 02.02.2011

р. № 389-2011 // Офіц. вісн. України. - 2011. - № 28. - С. 94. - Ст. 1173.

48. Серік О. Концепція кластерів та її роль у формуванні конкурентоспроможної економіки держави / О. Д. Серік // Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. - 2009. - № 3. - Т. 2. - С. 214 - 217

49. Ковалевский В. Предпринимательский кластер как основа конкурентоспособности экономики муниципального образования / В. Ковалевский, В. Артемчук ; Брянский учебно-деловой центр «Морозовского проекта». - Режим доступа : [www.library.ru/help/docs/n23078/Kovalevsky.rtf](http://www.library.ru/help/docs/n23078/Kovalevsky.rtf).

50. Илларионов А. Е. Стратегические кластеры в муниципальной экономике / А. Е. Илларионов // Экономика региона : электронный науч. журнал ВлГУ. - 2007. - № 18. - Режим доступа : <http://journal.vlsu.ru/>.

51. Иванов Ю. Поняття, класифікації кластерів в Україні. Міжнародний досвід // Ю. Б. Иванов, О. В. Аненкова // Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. - Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/...14.pdf>.

52. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : закон України від 08.08.2011 р. № 3715-VI // Відом. Верховної Ради України. - 2012. - № 19 - 20. - Ст. 166.

53. Комплексна стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2015 року : затверджена рішенням Дніпропетровської обласної ради від 24 червня 2011 р. № 132-7/VI. - Режим доступу : <http://oblrada.dp.ua/official-records/complex>.

54. Влада Дніпропетровської області спільно з Фондом «Ефективне Управління» і Monitor Group приступили до розробки Стратегії підвищення конкурентоспроможності регіону // Інформація з архіву веб-сайта ОДА. - 2010. - 5 жовт. - Режим доступу : <http://www.sinel.dp.gov.ua/.../...doc>.

55. Про регулювання містобудівної діяльності : закон України від 17.02.2011 р. № 3038-VI // Відом. Верховної Ради України. - 2011. - № 34. - Ст. 343.

56. Соколенко С. І. Стратегія конкурентоспроможності економіки

України на основі інтеграційних систем - кластерів : наук. розр. / С. І. Соколенко. - Севастополь : ТОВ «Рібест», 2006. - 37 с.

57. Куртева Т. Непростой опыт организации кластеров / Татьяна Куртева ; Севастопольська Торгово-промислова палата. - Режим доступа : <http://www.ucci.org.ua/synopsis/dv/2009/dv0910101.ru.html>.

58. Звіт про діяльність Секції розвитку конкурентоспроможності економіки на основі кластерної моделі Співки Економістів України (СЕУ) за 2012 р. / С. Соколенко. - Режим доступу : <http://ucluster.org/blog/2013/04/zvit-pro>.

59. Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України : постанова Верховної Ради України від 13.07.1999 р. № 916-XIV // Відомості Верховної Ради України. - 1999. - № 37. - Ст. 336.

60. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків : закон України від 16.07.1999 р. № 991-XIV. - Редакція від 05.12.2012, підстава 5460-17 // Відом. Верховної Ради України. - 1999. - № 40. - Ст. 363.

61. Домбровский М. А. Методологические проблемы экономической кластеризации / М. А. Домбровский // Проблемы современной экономики. - 2011. - № 2 - (38). - Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/>.

62. Митенев В. В. Кластер как фактор развития экономики / Владимир Васильевич Митенев, Ольга Борисовна Кирик // Экономические и социальные перемены в регионе: факты, тенденции, прогноз. - Вологда : ВНКЦ, 2006. - Т. 34. - № 3. - С. 47 - 53.

63. Алёхин Д. Территориальные инновационные кластеры в Беларуси: возможности формирования // Новости науки и техники : информ.-аналит. журнал. - Минск : ГУ «БелИСА». - 2009. - № 3(12). - С. 42 - 45.

64. Киященко Л. П. Тройная спираль трансдисциплинарности в обществе знаний / Лариса Павловна Киященко // Знание. Понимание. Умение, 2010. - № 3. - С. 67 - 74.

65. Муниципальный менеджмент : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, О.Ю. Бобровська [та ін.]; за ред. Ю. П. Шарова.- К.: Атіка, 2009. -

404 с.

66. Хіменко О. Національні інноваційні кластери як механізм забезпечення реалізації пріоритетних напрямків інноваційної діяльності в Україні / Олег Хіменко // Інтелектуальна власність. - 2009. - № 6. - С. 4 - 8.

67. Илларионов А. Е. Стратегические кластеры в муниципальной экономике / А. Е. Илларионов // Экономика региона : электронный науч. журнал ВлГУ. - 2007. - № 18. - Режим доступа : <http://journal.vlsu.ru/>.

**Виконав:** студент магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування заочної форми навчання

\_\_\_\_\_ Царенко О. М.

**Науковий керівник:**  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування, к.н.д,у доцент

\_\_\_\_\_ Л.В. Омельчук

**Робота допущена до захисту:**  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, д.держ.упр., доцент

\_\_\_\_\_ Е.В. Щепанський