

## Розділ 4. МЕНЕДЖМЕНТ. МАРКЕТИНГ. ФІНАНСИ. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК

Зварич І. Т., Зварич О. І.

### СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО І КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

*Розглядається система органів управління соціально-економічним і культурним розвитком регіонів України в сучасних умовах ринкових відносин.*

*Ключові слова: регіон, органи державно-*

*го та регіонального управління територіями, соціально-економічний і культурний розвиток регіону, моделі обмеженої та сильної децентралізації, регіональна автономія, владні повноваження регіонів, територіальні органи державної влади і місцевого самоврядування.*

*Zvarych I., Zvarych O.*

### SYSTEM OF MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC AND CULTURAL DEVELOPMENT OF REGIONS OF UKRAINE

*The system of management bodies of socio-economic and cultural development of regions of Ukraine in the modern market conditions of their development is considered.*

*Key words: region, bodies of state and regional*

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями.** Аналізуючи визначені Конституцією України і законом України про місцеве самоврядування в Україні та іншими законодавчими актами положення щодо публічних функцій [1; 2], можна зробити висновок, що **Україна тягнє до централізованого типу управління територіями.** При цьому скерування регіонального розвитку має характер **деконцентрованого державного централізму**, коли місцеві органи державної виконавчої влади прямо, а представницькі – опосередковано включені у жорстку вертикаль державної виконавчої влади, підпорядковану Уряду. Однак, аналіз історичного розвитку підтверджує висновок, що регіональна політика Української держави мала би ґрунтуватись на раціональному поєднанні принципів централізму і децентралізації державного управління та, що найважливіше – на самоврядуванні. Одночасно реалізація принципів централізації та децентралізації пов'язана із менеджментом

*management of territories, socio-economic and cultural development of the region, models of limited and strong decentralization, regional autonomy, authorities of regions, territorial bodies of state power and local self-government.*

державного сектору економіки, який має ще значну питому частку, і з процесами приватизації та монополізації економіки, а це істотно актуалізує і всебічні дослідження цієї важливої проблеми.

**Аналіз останніх публікацій із досліджуваної проблеми.** Останнім часом стає все більше праць стосовно теоретичних та прикладних аспектів подальшої розбудови регіонів України, тож наводимо окремі із них, на наш погляд, нагальної потреби немає. Але, робіт, присвячених трансформації функцій органів управління їхнім соціально-економічним та культурним розвитком все ще обмаль, що і стало метою та предметом розгляду у цій науковій розвідці.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Спираючись на постулат соборності та для уникнення сепаратистських тенденцій і на аналіз ризиків, **на подальшу перспективу розвитку територіального устрою України офіційно обрано модель унітарної децентралізованої держави.** Від-

так, зупинимось на моделях територіального управління, які притаманні унітарній державі, якою є і має залишитись наша країна. Тип місцевого управління, на який слід орієнтуватись у пошуках оптимальної для України моделі, знаходиться у межах між децентралізованим і самоврядним. У зв'язку із цим необхідно більш детально розглянути *моделі обмеженої децентралізації, сильної децентралізації та регіональної автономії*. І спільним для них є сталий розвиток демократичних інститутів та у першу чергу системи місцевого самоврядування територіальних громад головним чином базового рівня.

Визначальною відмінністю цих моделей є передовсім різні підходи до формування територіального управління на регіональному рівні. У державах перехідного типу, якою є і Україна та інші постсоціалістичні країни, особлива увага до регіонального рівня пов'язується із нагальною потребою демократизації суспільного життя. Водночас нерідко звичайна децентралізація ототожнюється із демократією. Із одного боку, усіма усвідомлюється необхідність розосередження державної влади, що дасть можливість розв'язати наболілі проблеми розвитку територій: врахування групових інтересів через участь в управлінні на місцях представників опозиції та партій меншості [3–7]; послаблення бюрократизму через виборчу систему; передачу функцій з надання послуг і пов'язаних з цим витрат від центру у регіони (на місця) шляхом перенесення податкового тягаря на периферію або скорочення різних централізованих відрахувань тощо. Проте, з іншого боку – “стурбованість” з приводу справедливого розподілу допомоги за державними соціальними програмами, які залишились з минулого, призводить до концентрації відповідних функцій та матеріально-фінансових ресурсів для їхнього виконання у центрі. До сьогодні у певних урядових колах дехто все ще переконаний, що більшим функціональним одиницям властиві кращі показники діяльності, вищий коефіцієнт ефективності витрат, а тому – більша результативність (наприклад, великі школи, вищі навчальні заклади, лікарні та центри надання соціальних послуг тощо).

Модель, закладена у Концепцію адміністративної реформи в Україні [8], за раніше наведеною класифікацією є *моделлю обмеженої децентралізації*. Вона єдина із усіх зазначених моделей повністю відповідає вимогам, що встановлені Конституцією України

до територіальної організації влади на місцях і не суперечить сучасному законодавству. Одночасно процеси децентралізації торкаються лише самого перерозподілу функцій між державою і місцевим самоврядуванням, між загальнодержавним сектором економіки та муніципальним. А щодо менеджменту на регіональному рівні, то тут основна увага акцентується на деконцентрації державного управління і підвищенні статусу обласних державних адміністрацій: основні із функцій територіального управління регламентуються центром та, як наслідок, виникають суб'єктивний перерозподіл бюджетних ресурсів, адміністративний вплив на окремі території та досить жорстке регламентування їх діяльності. При цьому на регіональному рівні – в областях, районах, містах Києві та Севастополі – виконавча влада здійснюється державними структурами таких двох типів: територіальними органами загальної компетенції – держадміністраціями і периферійними структурними підрозділами центральних органів виконавчої влади, які функціонують на території області, не підпорядковуючись місцевим державним адміністраціям, однак координують саме із ними усю свою діяльність.

Беручи до уваги, що на обласні та районні державні адміністрації покладається доволі широке коло відповідних управлінських функцій із системного розвитку і життєдіяльності підлеглих їм територій, тісне поєднання прямого державного управління регіональним розвитком з місцевим самоврядуванням у контексті такої моделі відбувається через одночасне функціонування поряд з органами державної виконавчої влади органів місцевого самоврядування (сільських, селищних, міських рад та їхніх виконавчих органів). Обласні ж і районні ради, які є представницькими органами на регіональному рівні, наділені статусом органів місцевого (а не регіонального) самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад базового рівня – сіл, селищ і міст. Вони не мають адміністративної автономії децентралізованої влади. Реалізація управлінських функцій, які надаються їм законодавчо згідно зі ст. 44 Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” [3], обов'язково делегується відповідними місцевим державним адміністраціям. А це – досить значний *перелік владно-управлінських повноважень*:

1) підготовка і внесення на розгляд ради проектів відповідних комп-лексних програм

соціально-економічного та культурного розвитку областей і районів, різних регіональних цільових програм із інших питань, а у місцях, у яких компактно проживають національні меншини – і програм їх національно-культурного розвитку та проектів відповідних рішень або інших матеріалів та забезпечення безумовного виконання і усіх прийнятих радою рішень;

2) подання обґрунтованих пропозицій до програм соціально-економічного та культурного розвитку територій і до загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального та культурного розвитку України;

3) забезпечення збалансованого соціально-економічного і культурного розвитку відповідної території та щонайефективнішого використання усіх наявних у її межах природних та трудових, і фінансових та інших ресурсів;

4) підготовка та подання до відповідних органів виконавчої влади фінансових показників і пропозицій до проекту Державного бюджету України;

5) сприяння інвестиційній діяльності на території області або району;

6) об'єднання на договірних умовах коштів підприємств, установ і організацій, які розташовані на відповідній території, та населення і бюджетних призначень на будівництво, реконструкцію та ремонт і утримання на пайових засадах різних об'єктів соціальної та виробничої інфраструктури, шляхів місцевого значення і на заходи із охорони навколишнього природного середовища;

7) залучення у порядку, який встановлений законодавством, підприємств, установ і організацій, які не належать до комунальної власності, до участі в обслуговуванні населення відповідної території та координація цієї роботи;

8) затвердження маршрутів, а також відповідних їм графіків руху місцевого автомобільного транспорту незалежно від форм їхньої власності та узгодження усіх цих питань і стосовно транзитного пасажирського транспорту;

9) підготовка питань з визначення у встановленому чинним законодавством порядку території, вибір та вилучення (викуп), надання земель для містобудівних потреб, які встановлені відповідною містобудівною документацією;

10) забезпечення належної охорони, реставрації та використання пам'яток історії, куль-

тури, архітектури і містобудування та палацово-паркових, паркових і садибних комплексів та природних заповідників місцевого значення;

11) підготовка обґрунтованих висновків до усіх проектів тих місцевих містобудівних програм відповідних адміністративно-територіальних одиниць, які підлягають затвердженню сільськими, селищними або міськими радами;

12) видача відповідно до чинного законодавства забудовникам належних архітектурно-планувальних завдань і відповідних технічних умов із метою проектування, будівництва, реконструкції будинків та споруд, благоустрою територій, надання необхідного дозволу на належне проведення таких робіт;

13) забезпечення у відповідності із законодавством подальшого розвитку науки, освіти, охорони здоров'я, культури, фізичної культури, спорту та туризму і найактивніше сприяння відродженню осередків традиційної народної творчості та національно-культурних традицій населення, художніх промислів і ремесел, роботі творчих спілок, національно-культурних товариств, асоціацій та інших громадських і неприбуткових організацій, які діють у сфері освіти, охорони здоров'я, культури і фізичної культури та спорту і сім'ї та молоді;

14) підготовка та внесення на затвердження ради належно обґрунтованих пропозицій щодо організації територій і об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення та інших територій, які підлягають особливій охороні; надання пропозицій до відповідних державних органів про оголошення природних та інших об'єктів, що мають екологічну, історичну, культурну, наукову цінність і пам'ятниками історії та культури які охороняються законом;

15) здійснення відповідних заходів із ліквідації наслідків екологічних катастроф, стихійного лиха, епідемій, епізоотій і усіх інших надзвичайних ситуацій, інформування стосовно них громадян та залучення в установленому законом порядку до цих робіт підприємств, установ, організацій, населення;

16) належні спрямування і координація на відповідній території визначеної чинним законодавством діяльності місцевих землепорядних органів;

17) здійснення постійного контролю за використанням коштів, що надходять у порядку відшкодування втрат сільськогосподарського і лісогосподарського виробництва, пов'язаних із вилученням (викупом) земельних ділянок.

Окрім уже зазначених нами, *обласні ради також делегують обласним державним адміністраціям і такі не менш важливі повноваження:*

1) визначення відповідно до норм чинного законодавства розмірів належних відрахувань підприємствами, установами і організаціями на подальший розвиток у межах області відповідних шляхів загального користування;

2) погодження у випадках, які передбачені законом, із відповідними сільськими, селищними, міськими радами питань щодо належного розподілу коштів, що поступають за використання природних ресурсів, які надходять до утворених ними фондів охорони навколишнього природного середовища;

3) підготовка відповідних проектів рішень про віднесення лісів на території регіону до категорії захищених та стосовно їх поділу за відповідними розрядами такс у випадках і у порядку, передбачених чинним законодавством;

4) прийняття у встановленому законодавством порядку рішень про заборону використання окремих природних ресурсів загального користування;

5) визначення у відповідності із законодавством спеціального режиму щодо доцільного використання відповідних територій усіх рекреаційних зон;

6) затвердження для підприємств, установ і організацій, що розташовані на відповідній території, лімітів викидів та скидів різних забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище і лімітів розміщення різноманітних відходів у випадках, які й передбачені відповідними нормами законодавства.

*Обласні державні адміністрації* [9] є єдиноначальними органами виконавчої влади загальної компетенції, що уособлюються безпосередньо їх головами, які визнаються головними політичними фігурами і провідниками єдиної державної політики у регіонах. Вони призначаються на посаду та звільняються із неї Президентом України за поданням Прем'єр-міністра (Кабінету Міністрів) України. Заступники голови обласної державної адміністрації призначаються її головою за погодженням із Кабінетом Міністрів України (із віце-прем'єр-міністром із конкретного напрямку його функціональних повноважень). Районні державні адміністрації організовуються із врахуванням того, що функції їх голів за своїм змістом не мають визначальних ознак

політичної діяльності. Проте, вони теж призначаються Президентом України, однак вже за поданням голови обласної державної адміністрації, враховуючи і висновок відповідного центрального керівного органу управління державною службою.

Тож, на обласні та районні державні адміністрації [9] покладається доволі широке коло управлінських функцій із розвитку і життєдіяльності підлеглих територій. Поєднання прямого державного управління регіональним розвитком з місцевим самоврядуванням у контексті такої моделі відбувається через одночасне функціонування поряд з органами державної виконавчої влади органів місцевого самоврядування (сільських, селищних, міських рад та їх виконавчих органів). Обласні та районні ради, які є представницькими органами на регіональному рівні, наділяються статусом органів місцевого (а не регіонального) самоврядування, представляючи спільні інтереси територіальних громад базового рівня – сіл, селищ та міст. Вони не мають адміністративної автономії децентралізованої влади. Реалізація управлінських функцій, що надаються їм законодавчо згідно зі ст. 44 Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” [2], обов'язково делегується місцевим державним адміністраціям. А це є значним переліком *владно-управлінських повноважень*.

Отже, обласні та районні ради практично позбавлені реальної влади, відіграючи тільки узгоджувальну роль. Їхні обов'язки є істотно обмеженими: затвердження і контроль за виконанням програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних областей і районів; районних та регіональних бюджетів і контроль за їх виконанням; вирішення інших питань, віднесених законом до їх компетенції. Міжрегіональний характер окремих функцій призведе до підвищення ролі обласних та районних рад у наданні допомоги для їх виконання. Тобто, представницькі органи виконують по суті винятково наглядові функції за діяльністю Уряду у регіоні. Саме тому і закріплений конституційно та законодавчо штучний та багато у чому *надуманий симбіоз деконцентрованого державного централізму і місцевого самоврядування*, який на жаль, вже призводив до серйозних непорозумінь у минулому, створюючи передумови гострого дисбалансу між органами державної виконавчої влади та місцевими представницькими органами у регіонах, а в цілому ж – і між державною владою

та структурами (органами) місцевого самоврядування.

Зазначимо, що орієнтуючись головним чином на західні демократичні цивілізації, *Україна прагне увійти до європейського співтовариства*. У 1996 році вона була прийнята до Ради Європи, а у 1997 році Верховною Радою було ратифіковано підписання Європейської хартії місцевого самоврядування [10; 11]. Але, через те, що Уряд нашої держави продовжує значною мірою впливати на територіальні органи та, відповідно, на організацію місцевого самоврядування, серйозні претензії до України є у Ради Європи в особі представників у Конгресі місцевих і регіональних рад. Тут йдеться насамперед про необмежену владу і коло управлінських функцій при вирішенні місцевих справ, які привласнюються територіальними державними виконавчими органами – обласними та районними державними адміністраціями. Захист і подальше зміцнення місцевого самоврядування у різних європейських державах – це значний внесок у будівництво Європейського дому, що ґрунтується головним чином на принципах демократії та децентралізації влади. Водночас в більшості унітарних демократичних країн самоврядування існує не лише на місцевому, а і на регіональному рівнях. Ось чому необхідно розкрити *сутність моделі сильної децентралізації, яка по суті беззастережно визнає і досить активно практикує саме ефективне регіональне самоврядування*.

Для розуміння засад цієї децентралізованої моделі звернемось до досвіду Франції [12]. Децентралізація, яка запроваджена тут відповідним законом від 2 березня 1982 року і наступними за ним нормативно-правовими актами про передачу компетенції здійснювалась за такими основними принципами:

*на регіональному рівні* – передача представницьким органам регіонального рівня (президентам асамблей, департаментів та регіонів) тих виконавчих функцій, які раніше виконувались представником держави – префектом; блокований розподіл компетенції та її передача з метою їхнього виконання відповідних коштів; надання регіонам статусу повноправної територіальної спільноти шляхом обрання прямим загальним голосуванням регіональних рад, що розпочали діяти у березні 1986 року. Проте, для сучасних французьких регіонів було неоднозначно визнано статус територіальної спільноти, яка у своєму розпорядженні

має обмежені компетенцію та розвиткові фінансові ресурси;

*на місцевому рівні* – заборона будь-якої опіки одного рівня стосовно іншого та вільне самоврядування місцевих громад; передача згідно із наданою компетенцією засобів для здійснення (фінансових, людських, юридичних); заснування партнерських стосунків між державою та місцевими громадами.

В Україні у аспекті такої моделі реалізується перенесення основних важелів менеджменту соціально-економічних процесів із державного на регіональний рівень. Цим, з одного боку, передбачається надання більш широкої компетенції місцевим державним адміністраціям та наділення їхніх керівників реальними управлінськими функціями щодо периферійних служб. У сфері економіки такими функціями, які доцільно делегувати обласним адміністраціям, є, для прикладу, управління державним майном, земельними та іншими природними ресурсами, здійснення приватизації та монополізації тощо. Саме у цьому випадку регіональні адміністрації наділяються статусом інтеграційних органів і через це їм підпорядковується діяльність більшості структурних підрозділів центральних органів виконавчої влади, які діють на території областей. З іншого боку, у проектах законів стосовно проведення адміністративної реформи в Україні передбачається підвищення статусу регіонів шляхом визнання обмеженої адміністративної автономії централізованих владних структур. Одночасно перерозподіл повноважень між загальнодержавним і регіональним рівнями управління повинне відбуватись передовсім на умовах децентралізації державного управління. Це передбачає наділення належними повноваженнями та управлінськими функціями представницьких органів (обласних і районних рад) та створення для їх виконання необхідних виконавчих структур та автономного бюджету. Цей, значною мірою обмежений набір самоврядних управлінських функцій переважно соціального спрямування виконуватиметься винятково виконавчими комітетами відповідних місцевих рад. І у такому випадку представницькі регіональні органи отримують статус повноправних суб'єктів управління своїм економічним розвитком.

Отже, на регіональному рівні функціонуватимуть як виконавчі органи держави, так і представницькі, повноваження між якими поділяються. Державні органи виконувати-

муть відповідні управлінські функції у повному обсязі, тоді як інші поділятимуться між державними та представницькими органами. Такими функціями, наприклад, можуть бути: бюджетні питання і регіональне планування та визначення напрямків і обсягів субсидування місцевих бюджетів та будівництво великих муніципальних об'єктів, встановлення і збір місцевих податків, виконання окремих регіональних функцій, для прикладу, суто соціальних – боротьба з бідністю, надання відповідної допомоги інвалідам, малозабезпеченим сім'ям, молоді, розв'язання найгостріших проблем працевлаштування, захисту прав та свобод громадян, а у випадку необхідності – різного роду міжнаціональних і міжрегіональних конфліктів тощо.

Світовий досвід переконливо підтверджує, що територіально-адміністративні одиниці проміжного рівня державного менеджменту є одним із щонайбільш істотних інституціональних досягнень. У сучасних європейських державах його *реформування здійснювалось за такими основними напрямками:*

- регіональні органи влади обираються населенням, виконують у певних межах виконавчі та законодавчі повноваження (Іспанія, Італія, Португалія);

- окружну або вищу ланку самоуправління докорінно змінено і осучаснено (Великобританія, Данія, Норвегія, Швеція та окремі землі Німеччини);

- у деяких інших країнах (як-то Нідерланди, окремі землі Німеччини) регіонам надані нові, вкрай важливі для них адміністративно-владні функції;

- у багатьох державах цей рівень став істотною частиною політичного життя і процесу демократизації, чинником становлення Європейського Союзу.

Відтак, йдеться про *реальне регіональне самоврядування*. Стала децентралізація державного управління і роздержавлення усіх сторін суспільного життя вимагає концентрації зусиль уряду на наданні тільки щонайважливіших суспільних послуг та передачі інших функцій і відповідних ресурсів життєзабезпечення територій органам, максимально наближеним до населення. А цим і детермінується їх подальший розподіл між загальнодержавним, регіональним та місцевим рівнями. *Тому вважаємо за доцільне розглянути ефективну модель регіональної автономії.* У її межах передбачається розвиток саме проміж-

них регіональних утворень (областей) до більш високого рівня їх самостійності, як і значного спектра відповідної компетенції. Її відмінністю від вже розглянутої децентралізованої є те, що регіональні адміністративні одиниці отримують адміністративну автономію та статус юридичних адміністративних утворень, які діють із державою нарівні. При цьому на обласному і районному рівнях виконавчі органи так званої загальної компетенції – місцеві державні адміністрації, безпосередньо підпорядковані уряду, анулюються. Регіональні представницькі органи та їх виконавчі структури наділені вичерпним набором відповідних управлінських функцій. Водночас повноваження цих органів влади мають лише адміністративний (а не конституційний та не законодавчий) характер, хоч і може підтримуватись їх законодавча ініціатива у наперед визначених сферах. Регіональні бюджети є автономними і відокремленими від державного. Регіональні ж та місцеві представницькі органи мають вищий ступінь легітимності як сформовані саме на виборних засадах.

Перерозподіл повноважень між центральним і регіональним рівнями влади повинен здійснюватись на відповідних договірних засадах та обов'язково знизу вгору. Доцільно, щоб їхня діяльність регламентувалась пакетом законодавчих актів про статус регіонів України. Обласним представницьким органам в умовах адміністративної автономії, окрім виконавчої функції, доцільно надати і право ухвалення необхідних законодавчих та нормотворчих актів у межах визначеної законодавством компетенції. Як свідчить світова практика, у державах із триланковим територіальним устроєм застосовуються різні підходи до організації влади на рівні департаментів районів, провінцій і графств) з надання (ненадання) таким адміністративно-територіальним одиницям певної автономної компетенції. Тож, розглянемо *два можливих випадки, коли адміністративні одиниці районної ланки і можуть:* наділятися автономією децентралізованої влади, здійснюючи місцеве самоврядування у контексті делегованих повноважень, чим підвищується його статус (територіально-адміністративні одиниці зі статусом муніципальних корпорацій) [12]. Вони створюються законодавчо за згодою мешканців відповідних територій. Їх виконавчі органи виконують головним чином господарські функції, спеціалізуючись на виробленні та

наданні належних суспільних товарів і послуг населенню та інших самоврядних функціях, які будуть їм у відповідному порядку делеговані; виконувати різні адміністративні функції допомоги саме владним структурам вищого рівня (територіально-адміністративні одиниці зі статусом квазімуніципалітетів). Їх створюють законодавчо без будь-якого узгодження із населенням, яке проживає на певній території; їх управлінські органи виконують функції, які делегуються їм виконавчими органами вищого рівня, на відповідній території, на якій і знаходиться квазімуніципалітет; їм дозволяється і обмежена законодавством локальноорієнтована нормотворча діяльність.

Тобто, *модель регіональної автономії* характеризується тим, що кожний територіальний рівень – регіональний і базовий (комунальний) – наділяється статусом самоврядної територіальної одиниці, а їх представницькі органи – власною компетенцією, у межах якої вони діють самостійно. Особливістю представленої моделі є і те, що її можна застосовувати як у межах існуючого територіально-адміністративного поділу, так і земельного устрою. У рамках такої моделі можливо реалізувати вже віддавна діючу у Європі усталену практику надання різного статусу окремим територіальним угрупованням у середині однієї держави. Наприклад, італійські регіони та німецькі землі, що наділяються особливим статусом, і автономні іспанські общини зі звичайним статусом, але вже зі значно меншою регіональною автономією [12].

Необхідно зазначити, що розглянуті моделі передбачають однаково розвинене місцеве самоврядування. Його загальні принципи визнані та гарантовані ст. 7 Конституції України, що є обов'язковою вимогою Європейської хартії місцевого самоврядування [1], а головне завдання Уряду – їхня реалізація у повному обсязі. Аналіз українського законодавства щодо відповідності закладених у ній норм (гарантія розвитку місцевої демократії у Європі) дає і відповідь на питання: що позитивного та негативного і привнесла започаткована реорганізація влади на місцях? Коли ж очікувати наступну перебудову?

У Конституції України, хоча й у неповному обсязі, принцип самоврядування закладається тільки на базовому рівні. *І він проявляється через* [1]:

- гарантоване державою конституційне право кожної із територіальних громад самостій-

но розв'язувати усі відповідні проблеми місцевого значення;

- законодавчо встановлений перелік самоврядних повноважень і функцій, який значною мірою обмежений та не відповідає європейським стандартам.

Автономія органів місцевого самоврядування обмежується головним чином саме шляхом делегування державою відповідних функцій та повноважень, за виконання яких вони підзвітні та підконтрольні Уряду, зокрема, і функціонування підрозділів подвійного підпорядкування, урядовий механізм по суті директивного формування місцевих бюджетів, контрольно-наглядову систему тощо. Одночасно представницькі органи місцевого самоврядування – сільські, селищні, міські ради – формуються на виборних засадах, мають повноважний юридичний статус таких органів і, відповідно, власні виконавчі структури. При цьому легітимність сільського, селищного, міського голови полягає у тому, що вони обираються усім населенням відповідної адміністративної одиниці (міста, села або селища). Отже, *модель “слабка рада – сильний голова” підвищує статус голови ради*, який очолює і виконавчу владу.

*Матеріально-фінансова основа місцевого самоврядування в Україні* (місцеві бюджети, комунальна власність, земельні та інші природні ресурси) має статус комунальної власності [2]. Але, обсяги і шляхи її формування залишаються недостатніми для належної реалізації справжнього самоврядування.

Структура самоуправління містом наводиться авторами із використанням [13; 14] чинної структури виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради [15] і подана на **рисунку**. У відповідності із Конституцією та законами України [1; 2] міською радою приймається Статут територіальної громади [15], де визначається система місцевого самоврядування і механізм її здійснення, гарантується усім її членам право участі у ньому та встановлюються регламентні правила і процедури його реалізації із метою найкращого задоволення соціально-економічних, культурних, побутових та інших потреб жителів міста у поєднанні із інтересами держави. *Типовий Статут територіальної громади міста* зазвичай складається із преамбули і дев'яти розділів.

У *розділі 1 “Загальні положення”* наводиться коротка історична довідка про заснування міста та його статус. Окреслюються межі міста і законодавча база із приводу цього.

У ст. 3 характеризується склад його громади, за яким його жителями визначаються: особи, які постійно проживають у ньому і мають власну або найману житлову площу; особи, які мешкають у місті тимчасово чи прибули із інших місцевостей для навчання або проходження військової чи альтернативної служби (студенти, військовослужбовці та члени їх сімей тощо). *Жителі міста у своїй сукупності утворюють його територіальну громаду, яка є первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень на території міста.* Статті 4, 5 та 6 відображають зміст, опис, порядок і механізми належного використання символіки міста та святкування дня міста, встановлення звань, відзнак, які може присвоїти громадянам міська рада. Ст. 7 визначає основні засади місцевого самоврядування у місті, що включають: територіальну громаду; міську раду; міського голову; виконавчі органи міської ради; органи самоорганізації населення. Органи місцевого самоврядування із метою ефективного здійснення своїх повноважень і належного захисту законних прав та корінних інтересів територіальної громади міста наділені також правом об'єднуватись з різними органами місцевого самоврядування інших міст України в асоціації, фонди і союзи тощо із визначеною законом реєстрацією у Міністерстві юстиції України. При цьому за ними зберігається статус самоврядної територіальної одиниці. Ст. 8 присвячується відносинам територіальної громади з різними міжнародними формуваннями. Територіальна громада міста в особі представницьких та виконавчих органів винятково на добровільних та договірних засадах може вступати (із певними застереженнями) і у відносини із містами зарубіжних держав, входити у міжнародні муніципальні асоціації (союзи, фонди тощо) у порядку, що визначається Хартією місцевого самоврядування [9].

У Розділі II *“Територіальна громада міста”* розкриваються склад, права і обов'язки територіальної громади міста. Встановлюється, що члени *територіальної громади міста* – громадяни України, які досягли 18-річного віку та не визнані судом недієздатними. Вони є активними суб'єктами місцевого самоврядування і мають право обирати їх органи та посадових осіб, бути обраними або ж призначеними до його органів чи їх посадовими особами, брати участь у міських референдумах і зборах громадян за місцем проживання, ко-

ригуватись іншими, передбаченими Розділом I Конституції та законами України, правами на участь у здійсненні місцевого самоврядування [1; 2]. Ст. 11 цього розділу та сам Статут визначають форми реалізації участі мешканців міста у здійсненні місцевого самоврядування, у тому числі: міський референдум; вибори депутатів ради і міського голови; загальні збори громадян за місцем проживання; колективні та індивідуальні звернення (заяви) жителів міста до органів і посадових осіб місцевого самоврядування; громадські слухання; місцеві ініціативи; участь у діяльності органів місцевого самоврядування, робота на його виборних посадах; участь через діяльність місцевих територіальних організацій, осередків політичних партій та громадських організацій; інші, не заборонені законодавством, форми. *Вищими ж формами безпосереднього здійснення територіальною громадою міста місцевого самоврядування є міський (місцевий) референдум та міські (місцеві) вибори. Загальні збори* – це зібрання усіх чи частини жителів населеного пункту для вирішення будь-яких питань місцевого значення. *Колективними* визнають звернення до органів або ж посадових осіб місцевого самоврядування за наявності не менше п'яти підписів його мешканців. Такі звернення з підписами більше п'ятнадцяти осіб розглядаються органами та посадовими особами місцевого самоврядування, до яких вони надійшли, першочергово. Колективні звернення із кількістю підписів більше п'ятдесяти невідкладно передаються до міської ради і підлягають оприлюдненню. У місячний термін вона має розглянути їх та прийняти відповідне рішення. *Громадські слухання* – участь жителів у зустрічах із міським (селищним, сільським) головою, депутатами місцевої ради і посадовими особами органів місцевого самоврядування, в ході яких заслуховується відповідна інформація про виконання ними службових обов'язків або окремих доручень чи стосовно вирішення окремих питань, які зачіпають інтереси місцевої громади. Вони проводяться із ініціативи мешканців, органів самоорганізації населення, міського (селищного, сільського) голови, місцевої ради або її постійних комісій. *Місцева ініціатива* – право мешканців ініціювати розгляд міським (селищним, сільським) головою, місцевою радою, іншими органами і посадовцями місцевого самоврядування будь-якого із тих питань, які віднесені Конституцією і законами України до їх відання [1; 2]. *На зборах*





Рис. Місцеве самоврядування міста

ініціаторів за участі депутатів міської ради визначаються конкретні питання для внесення на розгляд ради та подальшого їхнього вирішення. Участь у роботі органів місцевого самоврядування – це право жителів бути присутніми на відкритих засіданнях місцевої ради, через діяльність місцевих організацій і осередків політичних партій та громадських утворень [3; 15] – їхнє право брати безпосередню

участь у здійсненні місцевого самоврядування через діяльність відповідних територіальних організацій і осередків різних політичних партій та громадських утворень, які зареєстровані у встановленому відповідними законодавчими актами порядку. **Окрім вже перелічених нами різних форм участі мешканців міста у здійсненні місцевого самоврядування, можуть використовуватись й інші її активні форми.**

*Розділ III “Міський голова”* містить відповідне визначення міського голови як головної посадової особи територіальної громади міста і його виборам, повноваженням та відповідальності. До обставин дострокового припинення повноважень міського голови, зокрема, віднесено: його звернення із особистою заявою до міської ради про складення ним повноважень міського голови; припинення ним громадянства України; набрання законної сили обвинувальним вироком суду щодо нього; порушення ним вимог до обмеження сумісності діяльності із іншою роботою (діяльністю), які встановлені Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні”; визнання його судом недієздатним або ж і безвісно відсутнім; його смерті; рішення місцевого референдуму чи міської ради, яке приймається шляхом таємного голосування не менш, як двома третинами голосів депутатів від її загального складу.

*У Розділі IV “Міська рада, посадові особи ради”* встановлюється порядок формування міської ради за результатами вільних виборів, які періодично проводяться на основі загального, рівного та прямого виборчого права шляхом таємного голосування членів територіальної громади міста. Окрім самих депутатів, до складу міської ради входить за посадою і міський голова. *Секретаріат міської ради* утворюється нею самою та здійснює організаційне, правове, інформаційне, аналітичне, матеріально-технічне та інше забезпечення діяльності ради та її органів і депутатів. Інші статті цього ж розділу Статуту присвячуються створенню, повноваженням та організації роботи *виконавчого комітету* міської ради. Вона у межах затверджених нею самою структур та їхніх штатів із метою якісного здійснення повноважень, які належать виконавчим органам, створює відповідні структурні підрозділи та інші виконавчі органи міської влади. За потреби за пропозицією міського голови нею можуть ухвалюватись обґрунтовані рішення і про необхідні зміни у їхньому складі. При цьому *статутот територіальної громади міста передбачаються і визначальні повноваження цих виконавчих органів міської ради.*

*Розділ V “Органи самоорганізації населення”.* Це представницькі органи мешканців міста, складова системи його самоврядування – комітети та інші органи, які створюються і діють лише із дозволу місцевої ради у межах будинків, вулиць, кварталів, мікрорайонів та окремих мікроструктур міста відповідно до

ст. 14 Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” [2].

*Матеріальну, як і фінансову основу місцевого самоврядування викладено у розділі V Статуту.* Таким матеріальним та фінансовим підґрунтям належного функціонування місцевого самоврядування у місті є рухоме і нерухоме майно та доходи місцевих бюджетів і небюджетні цільові, у тому числі валютні та інші кошти, земля і природні ресурси, які належать до власності громади міста або знаходяться у її управлінні. Ті матеріальні та фінансові ресурси, які перебувають у комунальній власності міста і є надбанням усієї його громади, відтак їхня недоторканість захищається законом. Порядок формування і використання матеріального та фінансового підґрунтя місцевого самоврядування і відповідні повноваження його органів у такій сфері визначені Конституцією України [1] та Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні” [2], іншими нормативно-правовими актами і Статутом [14].

*У розділі VI Статуту викладені конституційні гарантії місцевого самоврядування і відповідальність їх органів та посадових осіб.* У його *заключних положеннях* відмічається, що він приймається міською радою не менше, ніж двома третинами голосів її депутатів та підлягає обов’язковій реєстрації у Міністерстві України, набуваючи чинності із дня його офіційної публікації.

*Процеси децентралізації державного управління* реалізуються шляхом обов’язкового перегляду різних функцій органів державної виконавчої влади з подальшим перерозподілом владних повноважень між державними та самоврядними органами місцевого та регіонального рівнів. Ті повноваження і компетенція, які відповідно до закону “Про місцеве самоврядування в Україні” [2] здійснюють місцеві виконавчі органи, розподіляються на *власні* (самоврядні) та *делеговані*. Їхній аналіз приводить до висновку, що значне коло делегованих державою функцій за своєю суттю є винятково місцевими справами. Водночас потрібно враховувати, що розподіл та передача функцій і повноважень за рівнями управління обов’язково мають здійснюватись знизу вгору, наділяючи органи нижчих рівнів, які ближчі до населення, найбільшою компетенцією, яку вони лише і зможуть кваліфіковано виконувати. Органи місцевого самоврядування у межах, які встановлюються Законом, наділя-

ються повною свободою дій у здійсненні власних ініціатив із будь-якого питання, яке не виключене з їхньої компетенції та не віднесене до компетенції іншого органу влади. При цьому ж і кожна із ланок самоврядування наділяється також власною компетенцією, у межах якої та діє незалежно і самостійно.

Там, де є справжнє самоврядування, немає жодної підпорядкованості органів влади одних територіальних одиниць іншим із підстав розподілу між ними повноважень, які б не пересікалися, та дії горизонтальних договірних зв'язків і відносин. Для прикладу, таке сполучення невеликих самоврядних територіальних громад призведе до об'єднання і уточнення функцій у новому центрі управління, а потреба у виконанні міжрегіональних функцій – до їхнього делегування органам вищого рівня – районній або ж обласній раді тощо. Будь-які із цих повноважень повинні передаватись іншому органу влади із врахуванням обсягу та природи отриманого завдання і вимог належної ефективності та відповідної економії виділених на це бюджетних коштів [16].

У відповідності із Конституцією України [1] і Законом “Про місцеве самоврядування в Україні” [2] за місцевим самоврядуванням закріплено виключне право на комунальну власність та гарантується його захист законом на рівних умовах із правами власності інших суб'єктів. Це вимагає негайного врегулювання цілої низки проблем і протиріч, **що належить усунути муніципальній реформі**. Подальше формування та реформування фінансово-матеріальної бази місцевого самоврядування в цілому і комунальної власності зокрема має відбуватись **на основі функціонального підходу** – у відповідності із покладеними на місцеві органи функціями та інтересами населення міста, що дає змогу забезпечити ефективне функціонування місцевого господарства. До того ж для досягнення відповідності обсягу місцевих фінансів законодавчо наданим місцевим органам влади повноваженням **обов'язково потрібна реформа бюджетної системи України** [17]. Територіальній громаді як самоврядному колективу належить мати автономний, відокремлений від державного місцевий бюджет. І, як цього вимагає Європейська хартія місцевого самоврядування [8], усі “...фінансові системи, на яких ґрунтуються кошти місцевих органів самоврядування, мають бути різноманітними і гнучкими, щоби належно слідкувати за зміною витрат, які ви-

никають при здійсненні власної компетенції усіх місцевих органів”. Тому потрібно в обов'язковому порядку ліквідувати усі місцеві небюджетні фонди, які й стають основою для різноманітних зловживань та приховування дохідних джерел бюджету. Це унеможливило б і визначення реальних меж його відповідного (повноцінного) наповнення та використання.

До недоліків існуючої моделі самоврядування слід віднести і те, що за наявної неоднозначності та розмаїття територіальних спільнот і соціально-економічних умов та національних особливостей територій, має місце жорстка регламентація і уніфікація підходів до послідовної розбудови системи управління відповідними адміністративно-територіальними одиницями. Таке ставлення до управління характеризується відчутною неповороткістю та одноманітністю, не може врахувати конкретних територіальних особливостей, що стримує ініціативу на місцях і демократизацію суспільства в цілому. Сьогодні ж право на впровадження власної організаційно-правової форми муніципального управління та визначення кількісного складу виконавчого апарату і відносин з найманим персоналом є предметом експериментів, які держава дозволяє здійснювати на власний розсуд окремим адміністративним одиницям, наприклад, у м. Ірпені, селищах Буча, Ворзель, Гостомель, Коцюбинське Київської області [18]. Настав час надати більші права усім органам місцевого самоврядування, зокрема, самостійно визначати власну організаційно-функціональну структуру, змінюючи її залежно від об'єктивних і суб'єктивних обставин. Для прикладу, у муніципалітаріях (міських поселеннях зі статусом корпорації, що і дає їм право управляти своїми справами) **менеджмент здійснюється за такими схемами: мер – рада, мер – рада – адміністратор; рада – адміністратор; застосовують і відповідну комісійну схему**.

Для утвердження справжньої демократії необхідний подальший розвиток громадських інститутів, які сприяють становленню територіальних громад як носіїв місцевого самоврядування і його активній участі у прийнятті визначальних рішень стосовно життєзабезпечення місцевої громади, створюючи і відповідні умови для безпосереднього волевиявлення населення через загальні збори громадян та в окремих найважливіших випадках – і місцевих референдумів; підтримувати територіальну самоорганізацію населення (зокрема, громад-

ські комітети та ради мікрорайонів і житлових комплексів та домові, вуличні, квартальні, дільничні, селищні, сільські комітети тощо). У Європі із метою полегшення територіального менеджменту формуються нові партнерські стосунки між державою і місцевими громадами, що володіють вільним самоврядуванням у межах закону та із використанням так званих позитивних прав. Їх здійснення – насамперед на працю та гідні соціальне забезпечення, медичне обслуговування, чисте навколишнє природне середовище та інші соціальні, економічні, екологічні права – у європейських державах реалізується зразу на двох рівнях – конституційному і місцевого самоврядування. Так, у 1992 році Постійною конференцією місцевих і регіональних органів влади Європи (CLRAE) Ради Європи прийнято “Європейську декларацію прав міст” [19], де відображені й належні зобов’язання добиватись забезпечення жителів європейських міст рівних прав у розв’язанні їх життєвих проблем (правова та екологічна безпека, робота і житло, охорона здоров’я тощо).

У *моделях децентралізованого типу* у контексті контролю за діяльністю на місцях громад, яка здійснюється місцевими держадміністраціями, має переважати адміністративний нагляд саме за законністю, а не доцільністю їхніх дій. Такий контроль на практиці доповнюється фінансовою опікою. *Адміністративний нагляд та фінансова опіка – взаємодоповнюючі його види*. Наприклад, якщо перший з них послаблюється, то державні органи посилюють фінансовий контроль за доцільністю дій місцевих рад. При цьому слід виходити із того, що повноваження органів місцевого самоврядування не можуть бути заперечені або ж обмежені іншим органом влади – центральним чи регіональним. Це має відбуватись тільки у межах, які встановлені законом. Здійснення адміністративного нагляду передбачається лише у формах та у випадках, теж визначених чинним законодавством. Предметом контролю є дотримання законності та конституційних принципів (а не доцільність тих або інших органів самоврядування) і виконання делегованих повноважень. А забезпечення правового захисту місцевого самоврядування реалізується через суд (систему судів і виділення зазначених питань у окрему галузь права).

Щонайповніше цей підхід здійснюється в *моделі регіональної автономії*: центральний уряд та його органи позбавляються права адміністративного втручання у життєдіяльність

місцевих громад. Єдиною формою нагляду у цьому випадку є діяльність законодавчої та судової гілок влади. Розвинена судова система [20] притаманна самоврядному типу управління та є умовою контролю територіальної громади та її окремих членів за належною діяльністю органів і посадових осіб місцевого самоврядування та органів самоорганізації населення. При цьому, як це вже зазначалось нами, у світовій практиці контрольні функції щодо місцевого самоврядування реалізуються тільки за умови безумовного дотримання і законності (а не доцільності) дій відповідних місцевих органів самоврядування і голів, які їх очолюють, спираючись на добре розвинену судову систему. Одночасно ліквідується і будь-який загальний нагляд за діяльністю місцевих громад та їх установами. Європейська хартія місцевого самоврядування [10] його мету і доцільність трактує так: “Адміністративний нагляд над органами місцевого самоврядування належить здійснювати таким чином, щоб ступінь втручання контролюючого органу відповідав значущості тих інтересів, які ці втручання і повинні належно захистити”.

*Формування і реалізація регіональної економічної політики* – справа спільних синхронних та узгоджених дій органів територіально-адміністративних одиниць. В основі технології її реалізації повинні бути чітко визначені дії влади кожного рівня. А пошук гармонії інтересів із багатьох варіантів має здійснюватись за кожною групою товарів та послуг на підвалинах різноманітних маркетингових досліджень. За цієї концептуальної моделі слід від територіального управління трудовими колективами і людьми поступово переходити до управління внутрішнім і зовнішнім середовищами територій, напрацьовуючи нові інструменти впливу на них. На таких засадах *потрібно перейти до менеджменту балансу попиту і пропозицій*. Для успішної діяльності на ринку виробникам та споживачам необхідна інформація, яку вони отримують завдяки маркетинговим дослідженням, зокрема, *сегментації ринків*. Поскільки відповідним ринкам товарів і послуг властиві специфічні риси, то при здійсненні їх сегментації саме вони і є визначальною основою. *Регіональний маркетинг* дає можливість за допомогою різних відомих науці та практиці концептуальних підходів використовувати виробництво не лише для отримання максимального прибутку, а вирішувати триєдине внутрішньо суперечливе завдання: одержання

виробником максимального за певних умов прибутку; повне кількісне, структурне і якісне задоволення потреб; забезпечення довгострокових інтересів суспільства – виробничої та кінцевої ефективності. Для цього зазвичай включають ефективні важелі докорінного піднесення ділової активності. А регіональні ринки розподіляються на сегменти відповідно до наявних природно-ресурсних особливостей, конкурентних переваг і тенденцій, цілей розвитку тощо. На цій основі формуються відповідні бізнес-пропозиції, що акцентують увагу передовсім на важливих особливостях і сильних сторонах територій: чітко визначаються цільові ринки; повно відображається як їхня економіка вписується у регіональну та загальнодержавну моделі; передбачаються потенціал і проблеми, які віддзеркалюють унікальні можливості територій; надаються відповіді на різні, у тому числі специфічні питання потенційних підприємців і основних інвесторів. Вони розкривають невикористані ресурси та незадоволені потреби і перспективи підприємництва, доцільність (ступінь ризику) інвестиційних вкладень, доводять цю інформацію до якнайширшого загалу усіма доступними найефективнішими засобами найсучасніших ринкових інформаційно-комунікативних та за допомогою і усіх інших наявних у них на цей час організаційно-технічних можливостей [21].

**Висновки.** *Отже, враховуючи зазначене,* управління соціально-економічним розвитком регіону повинне забезпечити його сталий прогрес, чим передбачається і збалансоване врегулювання наявних проблем та збереження природно-ресурсного потенціалу і надійного біосферного простору для задоволення усіх життєво необхідних потреб людей і сучасного українського суспільства в цілому. При цьому вже складалась загалом доцільна система розбудови регіонів, однак їй притаманний сьогодні досить істотний недолік – надмірна централізація відповідного менеджменту територій, до того ж на шкоду місцевому самоврядуванню. Тож, і серед основних завдань у цьому напрямку слід особливо виокремити необхідність його поступового наближення до вимог, що містяться у Європейській хартії місцевого самоврядування, особливо в умовах подальшої невинної інтеграції України у європейський, зокрема, Євросоюзу, і світовий економічний та політичний простори.

#### Література

1. Конституція України (зі змін. і доп.). Ухвалена Законом України від 28. 06. 1996 року № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon3.rada.gov.ua.
2. Закон України від 21. 05. 1997 року № 280/97-ВР) “Про місцеве самоврядування в Україні” (зі змін. і доп.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon2.rada.gov.ua.
3. Закон України від 05. 04. 2001 року № 2365-III “Про політичні партії в Україні” (зі змін. і доп.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon3.rada.gov.ua.
4. Зварич І. Т. Пошуки української мови парламентської опозиції / Зварич І. Т., Дутчак Ж. І. // Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. – К.: Український центр політ. менедж., 2009. – Вип. 18. – С. 28-37.
5. Зварич І. Т. Право на політичне представництво як ресурс врегулювання етнополітичних та регіональних конфліктів в Україні / Зварич І. Т. // Нова парадигма: [журн. наук. праць] / гол. ред. В. П. Бех; Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова; Творче об’єднання “Нова парадигма”. – Вип. 84. – К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2009. – С. 100-113.
6. Зварич І. Т. Політико-правові засади референдумів в Україні: політологічний контекст / Зварич І. Т. – Віче, 2012. – С. 14.
7. Закон України від 22. 03. 2012 року № 4572-VI “Про громадські об’єднання” (зі змін. і доп.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon3.rada.gov.ua.
8. Указ Президента України від 22. 07. 1998 року № 810/98 “Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon5.gov.ua.
9. Закон України від 09. 04. 1999 року № 586-XIV “Про місцеві державні адміністрації” (зі змін. і доп.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon2.rada.gov.ua.
10. Європейська хартія місцевого самоврядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: uk.m.wikipedia.org.
11. Закон України від 15. 07. 1997 року № 452/97-ВР “Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon3.rada.gov.ua.
12. Экономическая и социальная политика Франции: Подготовлено Генеральным комиссариатом планирования. – Париж, 1992.
13. Спіфанов А. О. Управління регіоном: навч. посібн. / Спіфанов А. О., Мінченко М. В., Додашев Б. А.; за заг. ред. д-ра екон. наук А. О. Спіфанова. – Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2008. – 361 с.
14. Структура виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради [Електронний ресурс]. – Режим доступу: mvk.if.ua.
15. Статут територіальної громади міста Львова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Lvivrada.gov.ua.
16. Пухтинский Н. А. Аппарат исполкома местного Совета и информационное обеспечение его работы / Н. А. Пухтинский [и др.]. – К., 1999. – 208 с.
17. Бюджетний кодекс України (зі змін. і доп.). Затверджений Законом України від 08. 07. 2010 року № 2456-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon0.rada.gov.ua.
18. Закон України від 05. 04. 2001 року № 2352-III “Про державно-правовий експеримент розвитку місцевого

го самоврядування в місті Ірпінь, селищах Буча, Ворзель, Гостомель, Коцюбинське Київської області” (зі змін. і доп.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon2.rada.gov.ua.

19. Європейська декларація прав міст (18 березня 1992 року) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: studfiles.net.

20. Закон України від 02. 06.2016 року № 1402-VIII “Про судоустрій і статус суддів” (зі змін. і доп.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon3.rada.gov.ua.

21. Зварич І. Т. Про стратегію сталого розвитку Івано-Франківщини до 2015 року / Зварич І. Т. // Наук. вісті Івано-Франківського ін-ту менеджменту та економіки “Галицька академія”. Матер. 1-ї наук.-техн. конф. за міжнар. участю “Еколого-економічні проблеми Карпатського сврорегіону”, 24-29. 05. 2004 року. – Івано-Франківськ, 2004. – № 1 (5). – С. 12-22.

22. Зварич І. Т. Організація управління процесом реалізації стратегії розвитку регіону / Зварич І. Т., Кузьмин В. М., Федорук З. І. // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Стратегічне планування регіонального розвитку (36. наук. праць). Вип. 5 (XLIX) НАН України. Ін-т регіональних досліджень. Редкол.: відп. ред. акад. НАН України М. І. Долішній. – Львів, 2004. – С. 21-29.

23. Зварич І. Т. Деякі особливості інвестиційної діяльності в областях Карпатського регіону / Зварич І. Т., Зварич О. І. // Наук.-інформ. вісник Івано-Франківського ун-ту права імені Короля Данила Галицького. – Івано-Франківськ: Ред.-вид. відділ Івано-Франківського ун-ту права імені Короля Данила Галицького, 2013. – Вип. 8. – 195-204; Зварич І. Т. Регіон у системі міжнародних конкурентних відносин / Зварич І. Т., Зварич О. І. // Вісник Прикарпатського ун-ту. Економіка. 2015. – Івано-Франківськ.: Плай, 2015. – С. 33-38; Зварич І. Т. Щодо доцільності використання інноваційних технологій стратегічного планування місцевого соціально-економічного розвитку на рівні сільських громад / Зварич І. Т., Прокопенко О. Ю., Петренко В. П. // Наук. вісник Чернівецького торговельно-економічного ін-ту КНТЕУ. – Чернівці: АНТ Лтд, 2004. – Вип. IV. – С. 247-257.

1. Konstytutsija Ukrainy (zi zmin. i dop.). Uhvalena Zakonom Ukrainy vid 28. 06. 1996 roku № 254k/96-VR [The Constitution of Ukraine (amend. and sup.). Approved by the Law of Ukraine on the 28th of June 1996 №. 254k / 96-VR]. – zakon3.rada.gov.ua. – Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua> [in Ukr.].

2. Zakon Ukrainy vid 21. 05. 1997 roku № 280/97-VR “Pro mistseve sa-movriaduvannia v Ukraini” (zi zmin. i dop.) [Law of Ukraine dated 21. 05. 1997 № 280/97-VR “On Local Self-Government in Ukraine” (amend. and sup.)]. – zakon2.rada.gov.ua. – Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua> [in Ukr.].

3. Zakon Ukrainy vid 05. 04. 2001 roku № 2365-III “Pro politychni partiji v Ukraini” (zi zmin. i dop.) [Law of Ukraine No. 2365-III of 05.04.2002 “On Political Parties in Ukraine” (amend. and sup.)]. – zakon3.rada.gov.ua. – Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua> [in Ukr.].

4. Zvarych I. (2009). Poshuky ukrajinskoji modely parlamentskoji opozy-tsiji / Zvarych I., Dutchak Zh. [The search for the Ukrainian language of the parliamentary opposition]. *Suchasna ukrainska polityka Polityky i politolohy pro nei*, – K.: *Ukrajinskij tsentr polit. Menedzh.*, Issue 18. – P. 28-37 [in Ukr.].

5. Zvarych I. (2009). Pravo na politychne predstavnytstvo yak resurs vrehuliuвання etnopolitychnykh ta rehionalnykh konfliktiv v Ukraini / Zvarych I. T. [The right to political representation as a resource for resolving ethno-political and regional conflicts in Ukraine]. *Nova paradyhma: [zhurn. nauk. prats] – Nats. ped. un-t im. M. P. Drahomanova; Tvorche ob'iednannia “Nova paradyhma”, Issue 84.* – P. 100-113 [in Ukr.].

6. Zvarych I. (2012). Polityko-pravovi zasady referenduviv v Ukraini: politolohichnyj kontekst / Zvarych I. [Political and legal principles of referendums in Ukraine: political context]. – *Viche.* – P. 14 [in Ukr.].

7. Zakon Ukrainy vid 22. 03. 2012 roku № 4572-VI “Pro hromadski obiednannia” (zi zmin. i dop.) [Law of Ukraine dated 22. 03. 2012 № 4572-VI “On Public Associations” (amend. and sup.)]. – zakon3.rada.gov.ua. – Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua> [in Ukr.].

8. Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 22. 07. 1998 roku № 810/98 “Pro zakhody shchodo vprovadzhennia Kontseptsiji administratyvnoi reformy v Ukraini” [Decree of the President of Ukraine dated 22. 07. 1998 № 810/98 “On Measures to Implement the Concept of Administrative Reform in Ukraine”]. – zakon5.rada.gov.ua. – Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua> [in Ukr.].

9. Zakon Ukrainy vid 09. 04. 1999 roku № 586-XIV “Pro mistsevi derzhavni administratsiji” (zi zmin. i dop.) [Law of Ukraine № 586-XIV of 09. 04. 04 “On Local State Administrations” (amend. and sup.)]. – zakon2.rada.gov.ua. – Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua> [in Ukr.].

10. Yevropeiska khartija mistsevoho samovriaduvannia [European Charter of Local Self-Government]. – *uk.m.wikipedia.org.* – Retrieved from <http://uk.m.wikipedia.org> [in Ukr.].

11. Zakon Ukrainy vid 15. 07. 1997 roku № 452/97-VR “Pro ratyfikatsiju Yevropeiskoji khartiji mistsevoho samovriaduvannia” [Law of Ukraine № 452/97-VR of 15. 07. 1997 “On ratification of the European Charter of Local Self-Government”]. – zakon3.rada.gov.ua. – Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua> [in Ukr.].

12. Ekonomycheskaja y sotsyalnaja polityka Frantsyy: Podgotovleno Heneralnymi komysaryatom planyrovannia [Economic and Social Policy of France: Prepared by the General Planning Commissariat]. – *Paryzh*, 1992 [in Rus.].

13. Yepifanov A. (2008). Upravlinnia rehionom: navch. posibn. / Yepifanov A., Minchenko M., Dodashev B. [Governor of the region: headche]. – *Sumy: DVNZ – “UABS NBU”.* – 361 p. [in Ukr.].

14. Struktura vykonavchoho komitetu Ivano-Frankivskoji miskoji rady [The structure of the executive committee of Ivano-Frankivsk city council]. – *mvk.if.ua.* – Retrieved from <http://mvk.if.ua> [in Ukr.].

15. Statut terytorialnoji hromady mista Lvova [Statute of the territorial community of the city of Lviv]. – *lvivrada.gov.ua.* – Retrieved from <http://lvivrada.gov.ua> [in Ukr.].

16. Pukhtynskij N. (1999). Apparat yspolkoma mestnoho Soveta y ynformatsyonnoe obespechenye eho raboty / Pukhtynskij N. [Office of the executive committee of the local Council and information support for its work]. – *K. – 206 p.* [in Rus.].

17. Biudzhethnyj kodeks Ukrainy (zi zmin. i dop.). Zatverdzhenyj Zakonom Ukrainy vid 08. 07. 2010 roku № 2456-VI [Budget Code of Ukraine (amend. and sup.). Approved by the Law of Ukraine from 08. 07. 2010 № 2456-VI]. – zakon0.rada.gov.ua. – Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua> [in Ukr.].

18. Zakon Ukrainy vid 05. 04.2001 roku № 2352-III "Pro derzhavno-pravovyy eksperyment rozvytku mistsevoho samovriaduvannia v misti Irpin, selyshchakh Bucha, Vorzel, Hostomel, Kotsiubynske Kyivskoji oblasti" (zi zmin. i dop.) [Law of Ukraine dated 05.04.2001 № 2352-III "On state-legal experiment of local self-government development in the city of Irpin, villages of Bucha, Vorzel, Gostomel, Kotsyubinskoe of the Kiev region" (amend. and sup.)]. – zakon2.rada.gov.ua. – Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua> [in Ukr.].

19. Yevropejska deklaratsija prav mist (18 bereznia 1992 roku) [European Declaration of the Rights of Cities (March 18, 1992)]. – *studfiles.net*. – Retrieved from <http://studfiles.net> [in Ukr.].

20. Zakon Ukrainy vid 02. 06.2016 roku № 1402-VIII "Pro sudoustrij i status suddiv" (zi zmin. i dop.) [Law of Ukraine dated 02. 06. 2016 № 1402-VIII "On the judicial system and the status of courts" (amend. and sup.)]. – zakon3.rada.gov.ua. – Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua> [in Ukr.].

21. Zvarych I. (2004). Pro stratehiju staloho rozvytku Ivano-Frankivshchyny do 2015 roku / Zvarych I. [About the strategy of sustainable development of Ivano-Frankivsk region till 2015]. // *Nauk. visti Ivano-Frankivskoho in-tu*

*menedzhmentu ta ekonomiky "Halyska akademija"*. Mater. 1-i nauk.-tekh. konf. za mizhnar. uchastiu "Ekoloho-ekonomichni problemy Karpatskoho yevrorehionu", 24-29. 05. 2004 roku. – Ivano-Frankivsk. – № 1 (5). – P. 12-22 [in Ukr.].

22. Zvarych I. T. (2004). Deiaki osoblyvosti investytsiinoji diialnosti v oblastiakh Karpatskoho rehionu / Zvarych I. T., Zvarych O. I. [Some features of investment activity in the regions of the Carpathian region]. *Nauk.-inform. visnyk Ivano-Frankivskoho un-tu prava im. Korolia Danyla Halyskoho*. – Ivano-Frankivsk: Red.-vyd. viddil Ivano-Frankivskoho un-tu prava im. Korolia Danyla Halyskoho, Issue. 8. – P. 195-204; Zvarych I. T. (2015). Rehion u systemi mizhnarodnykh konkurentnykh vidnosyn / Zvarych I. T., Zvarych O. I. [The region in the system of international competitive relations]. – *Visnyk Prykarpatskoho un-tu. Ekonomika*. – Ivano-Frankivsk.: Plai, P. 33-38; Zvarych I. T. (2004). Shchodo dotsilnosti vykorystannia innovatsiinykh tekhnolohiji stratehichnoho planuvannia mistsevoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku na rivni silskykh hromad / Zvarych I. T., Prokopenko O. Yu., Petrenko V. P. [Concerning expediency of using innovative technologies of strategic planning of local socio-economic development at the level of rural communities]. – *Nauk. visnyk Chernivetskoho torhov.-ekonom. in-tu KNTEU*. – Chernivtsi: ANT Ltd, Issue. IV. – P. 247-257 [in Ukr.].

УДК 330.322(477) : 353

Пилунів Н. І., Ємець О. І.

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

У статті розглянуто окремі підходи щодо управління інвестиційною діяльністю. Узагальнено й критично проаналізовано різні погляди щодо можливостей економічного зростання в Україні. Запропоновано ієрархію

рівнів управління інвестиційною діяльністю.

**Ключові слова:** інвестиційна діяльність, управління інвестиційною діяльністю, менеджмент інвестиційної діяльності.

Pylypiv N. I., Yemets O. I.

## CURRENT APPROACHES TO INVESTMENT ACTIVITY MANAGEMENT

The article considers separate approaches to management of investment activity. Summarized and critically analyzed thoughts about the possibilities of economic growth in Ukraine.

A hierarchy of investment activity management levels is proposed.

**Key words:** investment activity, investment activity management, investment activity management.

**Вступ.** Під час дослідження різних підходів до управління інвестиційною діяльністю нами встановлено, що існує багатовекторне розуміння сутності даної задачі. Інвестиційну діяльність розглядати доцільно на двох головних рівнях – макроекономічному та мікроекономічному. Відповідно до них, управління на першому рівні здійснюється через державний

механізм, а на другому через внутрішній механізм підприємства.

Можна констатувати, що в науковій економічній літературі відсутній єдиний підхід до управління інвестиційною діяльністю, що створює певні перепони на шляху до своєчасного попередження кризових явищ як в державі, так і на підприємстві.