

УДК 352.1

## АДАПТАЦІЯ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ДО ДЕМОКРАТИЧНИХ СТАНДАРТІВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

**Монастирський Г. Л.**

Доктор економічних наук, професор, директор НДІ інноваційного розвитку та державотворення, професор кафедри державного і муніципального управління Тернопільського національного економічного університету.

**Анотація.** *Сьогодні адміністративно-територіальний устрій України характеризується надзвичайною подрібненістю і об'єктивною нежиттєздатністю територіальних спільнот низового рівня. Результативність заходів, спрямованих на укрупнення первинних територіальних утворень, можлива лише за умови застосування в процесі управління їх комплексним розвитком підходу, який би базувався на принципах муніципального менеджменту, що успішно застосовуються в країнах Європейського Союзу.*

*Муніципальний менеджмент є системою управлінських важелів, які застосовуються органами місцевого самоврядування для ефективного управління економічним і соціальним розвитком найменших адміністративно-територіальних одиниць країни – муніципальних утворень – шляхом реалізації їх конкурентних переваг та раціонального використання ресурсного потенціалу для забезпечення стандартів життя населення надання на основі надання комплексу послуг територіальній громаді. Підхід до управління розвитком територіальних спільнот низового рівня, що базується на концепції менеджменту, докорінно відрізняється від практики управління територіальним розвитком радянського та пострадянського періоду. Механізм муніципального менеджменту в системі забезпечення розвитку територіальних спільнот низового рівня реалізується через спеціальний економічний інструментарій, який є комплексною системою взаємопов'язаних та взаємозалежних інструментів, застосування яких спрямоване на ефективне досягнення стратегії розвитку муніципальних утворень.*

*Інтеграційні прагнення країн Європейського континенту до політичного, економічного та культурного зближення об'єктивно зумовлюють зростання ролі місцевих самоврядних спільнот як чинників забезпечення стабільності та цілісності надскладної системи ЄС. Сьогодні між країнами ЄС відбувається взаємний обмін технологіями муніципального управління в рамках процесу трансферту управлінських інновацій. Системне впровадження елементів інструментарію муніципального менеджменту в діяльність органів місцевого самоврядування в Україні блокується низкою організаційних, правових та фінансово-економічних проблем.*

*Створення відповідних умов для формування повноцінного місцевого самоврядування та забезпечення реалізації принципів, закладених у Європейській Хартії місцевого самоврядування, є необхідною умовою інтеграції України в Європейський Союз, адже управління розвитком територіальних спільнот низового рівня є одним із об'єктів постійного моніторингу Ради Європи.*

**Ключові слова:** *муніципальне управління, муніципальний менеджмент, місцеве самоврядування, адміністративно-територіальна реформа, ресурси місцевого розвитку.*

**Постановка проблеми.** У Програмі діяльності Кабінету Міністрів України одним з основних завдань регіональної політики України визначено створення правових, економічних і організаційних умов для ефективної реалізації функцій місцевого самоврядування [1], що є можливим лише в процесі проведення адміністративно-територіальної реформи на низовому рівні управління.

Сьогодні адміністративно-територіальний устрій України характеризується надзвичайною подрібненістю і об'єктивною нежиттєздатністю територіальних спільнот низового рівня: в Україні ці утворення в 2,4 рази менші, ніж в Польщі, за площею та в 3,8 рази за чисельністю населення. З Швецією ця відмінність є ще разючішою, відповідно, в 30 та 7,6 рази менше [18]. До того ж, навіть з урахуванням існування великих міських територіальних громад, середня чисельність населення муніципального утворення в Україні не відповідає мінімальному рівню, який за оцінкою фахівців повинен бути не менший п'ятишести тисяч осіб [2, с. 87]. Перший етап адміністративно-територіальної реформи в Україні покликаний забезпечити формування самодостатніх базових адміністративно-територіальних утворень, ресурсний потенціал яких би дозволив ефективно реалізовувати функції і повноваження місцевого самоврядування.

Формування повноцінної територіальної громади за критерієм величини та чисельності населення не є самоціллю адміністративно-територіальної реформи, оскільки наявність цих характеристик не гарантує забезпечення економічного й соціального розвитку територіальних спільнот низового рівня. Результативність заходів, спрямованих на укрупнення первинних територіальних утворень, можлива лише за умови застосування в процесі управління їх комплексним розвитком підходу, який би базувався на принципах муніципального менеджменту, що успішно застосовуються в країнах Європейського Союзу. Необхідність визначення шляхів імплементації муніципального менеджменту в Україні і визначає актуальність дослідження.

**Мета статті** – обґрунтування можливості та формування практичних рекомендацій щодо застосування досвіду країн Європейського Союзу в процесі формування інноваційної моделі управління розвитком первинних адміністративно-територіальних утворень в Україні на засадах муніципального менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В Україні недостатніми є фундаментальні методологічні та практичні наукові дослідження з проблем модернізації муніципального управління. Посібники з муніципального менеджменту за редакціями В. Кравченка та В. Воронкової розглядають управління розвитком базових адміністративно-територіальних одиниць як юридично-правове явище [1, 2], що не забезпечує системний підхід до розуміння первинних територіальних спільнот як складних систем. У працях Р. Брусака, Г. Дробенка, В. Куйбіди, О. Невелєва, І. Салія, Ю. Свірського, Ю. Шарова [5; 6; 7; 8; 9] досліджуються лише окремі функціональні механізми управління розвитком міст. Зі сфери наукових досліджень практично випала проблема впровадження інноваційних механізмів у процес забезпечення розвитку сіл та селищ. Комплексне використання напрацювань зарубіжних вчених [10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17] у нашій державі є обмеженим, внаслідок значних інституційних відмінностей між європейськими країнами та Україною.

**Основні результати дослідження.** З урахуванням зарубіжного досвіду можемо стверджувати, що муніципальний менеджмент є системою управлінських важелів, які застосовуються органами місцевого самоврядування для ефективного управління економічним і соціальним розвитком найменших адміністративно-територіальних одиниць країни – муніципальних утворень – шляхом реалізації їх конкурентних переваг та раціонального використання ресурсного потенціалу для забезпечення стандартів життя насе-

лення надання на основі надання комплексу послуг територіальній громаді. Підхід до управління розвитком територіальних спільнот низового рівня, що базується на концепції менеджменту, докорінно відрізняється від практики управління територіальним розвитком радянського та пострадянського періоду, яка базується на адміністративно-управлінській реалізації владних повноважень та нормативно-правових актів органами місцевого самоврядування, оскільки його вихідними принципами є: інноваційність (постійне удосконалення існуючих та впровадження нових технологій в процес управлінської діяльності органів місцевого самоврядування); креативність (відсутність жорстких адміністративних рамок та шаблонного підходу до діяльності органів місцевого самоврядування); інтегративність (комплексне використання елементів ресурсного потенціалу муніципального утворення на основі закону синергії); ефективність (визначення чітких критеріїв діяльності органів місцевого самоврядування); соціальна спрямованість (визнання забезпечення соціального добробуту населення метою розвитку муніципального утворення); корпоративність (застосування переваг функціонування муніципального утворення як корпорації); демократичність (використання потенціалу територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування); науковість (реалізація механізму муніципального менеджменту потребує спеціальної фахової підготовки).

Механізм муніципального менеджменту в системі забезпечення розвитку територіальних спільнот низового рівня реалізується через спеціальний економічний інструментарій, який є комплексною системою взаємопов'язаних та взаємозалежних інструментів, застосування яких спрямоване на ефективне досягнення стратегії розвитку муніципальних утворень. Необхідність формування конкретних практичних пропозицій з цілеспрямованого впровадження інструментарію муніципального менеджменту в діяльність органів місцевого самоврядування в Україні вимагає його структуризації, яку ми пропонуємо здійснювати з позиції врахування ресурсно-функціональних компонент розвитку муніципальної системи в умовах мінливого висококонкурентного середовища, виокремлюючи стратегічне управління, муніципальний фінансовий менеджмент, муніципальну логістику, муніципальний маркетинг, проектний менеджмент, кадровий менеджмент, інформаційні технології, ризик-менеджмент, антикризове управління, ситуаційне муніципальне управління [18]. Кожен з інструментів муніципального менеджменту реалізується через застосування низки управлінських технологій.

Інтеграційні прагнення країн Європейського континенту до політичного, економічного та культурного зближення об'єктивно зумовлюють зростання ролі місцевих самоврядних спільнот як чинників забезпечення стабільності та цілісності надскладної системи ЄС. Забезпечення контрольованості та динамічності процесу формування політичних та економічних засад місцевого самоврядування відбувається в рамках Європейської Хартії місцевого самоврядування, яка встановлює шляхи його розвитку в сучасній Європі. В її основу покладено принцип субсидіарності, за яким питання, які можна вирішувати на низових рівнях управління, немає сенсу передавати наверх. Хартія зобов'язує держави, які її підписали, гарантувати і зміцнювати політичну, адміністративну та фінансову самостійність місцевих спільнот. Положення Європейської Хартії місцевого самоврядування зорієнтовані на формування рамкових умов реалізації інструментарію муніципального менеджменту. Так, дотримання принципів, передбачених Хартією, дозволяє країнам-учасникам створити передумови для застосування технологій антикризового управління, ризик-менеджменту та ситуаційного управління розвитком муніципальних утворень, оскільки, добре знаючи справжній стан справ на підпорядкованих територіях, органи місцевого самоврядування здатні більш ефективно і раціонально,

аніж органи державної влади центрального та регіонального рівнів, вирішувати локальні проблеми, оперативно реагувати на непередбачувані ситуації і конфлікти.

Узагальнення досвіду муніципального менеджменту в країнах ЄС вказує на те, що в цих державах застосовується комплексний підхід до використання його спеціального економічного інструментарію, що дозволяє максимально задіяти існуючі резерви розвитку муніципальних утворень на основі формування гнучкої моделі управління. Сьогодні між країнами ЄС відбувається взаємний обмін технологіями муніципального управління в рамках процесу трансферу управлінських інновацій. Так, цікавим є досвід Польщі та Німеччини щодо розроблення альтернативних стратегій розвитку муніципального утворення з позиції технологічної, економічної та соціальної можливості. В країнах Західної Європи більшість муніципалітетів мають статус корпорацій, що функціонують як повноправні суб'єкти ринкової економіки з метою отримання економічного ефекту для територіальної громади. В цьому контексті корисним є досвід Франції, в якій практикується об'єднання комун – створення асоціацій місцевого управління (комунальних синдикатів), що мають статус юридичних осіб, засновниками яких є комуні. Корпоратизація виступає однією з ефективних технологій антикризового управління та муніципального фінансового менеджменту.

Комплексний аналіз практики управління розвитком первинних територіальних утворень в Україні вказує на те, що в діяльності вітчизняних органів місцевого самоврядування застосовуються лише окремі технології спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту (розроблення стратегічних планів соціально-економічного розвитку міст, випуск облігацій місцевої позики, використання елементів муніципального маркетингу). Дослідження показує, що практично не використовуються технології муніципальної логістики, проектного менеджменту, ризик-менеджменту та антикризового управління.

Системне впровадження елементів інструментарію муніципального менеджменту в діяльність органів місцевого самоврядування в Україні блокується низкою організаційних, правових та фінансово-економічних проблем [18], зокрема: застосуванням переважно галузевого підходу в процесі формування виконавчих органів місцевого самоврядування на низовому рівні; недосконалою та неструктурованою законодавчою базою місцевого самоврядування; парцелізацією територіальних громад, яка посилилася в останнє десятиріччя минулого століття; ресурсною неспроможністю місцевого самоврядування на первинному рівні; невідповідністю службовців органів місцевого самоврядування до професійного використання технологій муніципального менеджменту; відсутністю відповідного рівня інформаційно-аналітичного забезпечення компетенційної сфери органів місцевого самоврядування.

**Висновки.** Для створення умов імплементації технологій муніципального менеджменту, напрацьованих країнами ЄС, в Україні необхідно:

1. Забезпечити внесення змін в Конституцію України, які б дозволили об'єднання територіальних громад різних населених пунктів з метою формування життєздатного муніципального утворення. Внести зміни до Податкового кодексу України, прийняти Закони України «Про комунальну власність», «Про адміністративно-територіальний устрій України», «Про територіальну громаду та об'єднання територіальних громад», «Про місцеву позику», «Про банкрутство та санацію територіальних громад». У перспективі необхідним є формування Муніципального кодексу України, який б систематизував нормативно-правову базу в сфері муніципального управління, що відповідає практиці муніципального права країн ЄС.

2. Покласти в основу побудови організаційної структури виконавчих органів місцевого самоврядування не галузевий, а функціональний принцип. В умовах необхідності застосування технологій ситуаційного муніципального управління слід передбачити можливість трансформації організаційної структури місцевих рад та їх виконавчих органів в штабну з елементами програмно-цільової (проектної), що передбачає формування в їх складі тимчасових комісій (робочих груп) та функціонально-проектних підрозділів для виконання завдань програм соціально-економічного і культурного розвитку територіальних спільнот низового рівня, реалізації технологій окремих інструментів спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту.

3. Передбачити підготовку професійних муніципальних менеджерів за фаховим напрямком «Адміністративний менеджмент» чи «Муніципальне управління» за освітньо-кваліфікаційними рівнями «бакалавр-магістр». Без залучення професійних менеджерів представницька виборна система влади на первинному муніципальному рівні об'єктивно приречена на декларативність.

4. Забезпечити формування ефективної комунальної власності, як у матеріальному, так і фінансовому розрізі. Слід завершити процес розмежування земель державної і комунальної власності із залученням коштів державного бюджету та міжнародних фондів. Необхідним є уможливлення функціонування прибуткових комунальних підприємств на засадах підприємницької ініціативи та ефективного використання конкурентних переваг муніципального утворення, залучення територіальних громад до участі в акціонерному капіталі. Основу місцевих бюджетів, відповідно до Європейської Хартії місцевого самоврядування, повинні складати фіскально спроможні місцеві податки і збори.

5. Провести адміністративно-територіальну реформу на первинному рівні з дотриманням законодавчо закріплених критеріїв інтеграції територіальних громад на основі врахування їх історичних, етнічно-національних, культурних, соціальних особливостей та економічної доцільності. Територіальному об'єднанню громад повинен передувати комплексний ретроспективний аналіз їх розвитку в контексті взаємодії з іншими населеними пунктами для оптимізації інтеграційних процесів та отримання позитивних економічних і соціальних результатів.

6. Розробити методики використання технологій спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту на основі адаптації зарубіжних підходів до інституційних умов розвитку територіальних спільнот низового рівня в Україні.

Створення відповідних умов для формування повноцінного місцевого самоврядування та забезпечення реалізації принципів, закладених у Європейській Хартії місцевого самоврядування, є необхідною умовою інтеграції України в Європейський Союз, адже управління розвитком територіальних спільнот низового рівня є одним із об'єктів постійного моніторингу Ради Європи. Вироблення рекомендацій щодо практичного застосування окремих управлінських технологій муніципального менеджменту становитиме проблемне поле подальших наукових розвідок у сфері муніципального управління.

### **Список використаної літератури**

1. Програма діяльності Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>.
2. Кравченко В. І. Місцеві фінанси України: навчальний посібник / В. І. Кравченко. – К. : Т-во «Знання», КОО, 1999. – 487 с.
3. Кравченко В. В. Основи муніципального менеджменту: навчальний посібник / В. В. Кравченко, М. В. Пітцик, І. М. Салій. – К. : Атіка-Н, 2003. – 304 с.

4. Воронкова В. Г. Муніципальний менеджмент: навчальний посібник / В. Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2004. – 256 с.
5. Дробенко Г. О. Стратегічне планування розвитку територіальних громад / Г. О. Дробенко, Р. Л. Брусак, Ю. І. Свірський. – Львів : Сполом, 2001. – 118 с.
6. Невелєв О. М. Програмний соціально-економічний розвиток Києва / О. М. Невелєв. – К. : НДІСЕП, 2000. – 143 с.
7. Салій І. Українські міста: питання власності і муніципального управління / І. Салій. – К., 2001. – 416 с.
8. Шаров Ю. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальний аспект / Ю. Шаров. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.
9. Куйбіда В.С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування: монографія / В.С. Куйбіда. – К.: МАУП, 2004. – 432 с.
10. Муніципальний менеджмент: справочное пособие / В. В. Иванов, А. Н. Коробова. – М. : Инфра-М, 2002. – 718 с.
11. Рой О. М. Система государственного и муниципального управления / О. М. Рой. – СПб.: Питер, 2003. – 301 с.
12. Bennet R. Territory and administration in Europe / Bennet R. – London : Printer, 1989.
13. Deante B. Local government reorganization in Western democracies / Deante B. – London : SAGE, 1998.
14. Działalność marketingowa gminy / pod. red. Z. Frankowskiego. – Ciechanów, 2000. – 140 s.
15. Gorzym-Wilkowski W. Zarys ekonomiki gminy / Gorzym-Wilkowski W., Miszczuk A.– Lublin, Norbertinum, 1999. – 254 s.
16. Maurel M.-C. Small communities and rural areas: decentralization reforms in France / Maurel M.-C. – London : Belhaven, 1993.
17. Wojciechowski E. Samorząd teretorialny w warunkach gospodarki rynkowej / Wojciechowski E.. – Warszawa : PWN, 1997. – 150 s.
18. Монастирський Г. Л. Модернізаційна парадигма управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня: монографія / Г. Л. Монастирський. – Тернопіль : Вид-во «Економічна думка» ТНЕУ, 2010. – 464 с.

## **ADAPTATION OF MUNICIPAL GOVERNMENT IN UKRAINE TO DEMOCRATIC STANDARDS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION**

**Monastyrskiy G. L.**

Doctor of Economics, professor, director of the Research Institute of Innovative Development and Statehood, professor, Department of state and municipal management, Ternopil National Economic University.

**Abstract.** *Today the administrative-territorial structure of Ukraine is characterized by extreme dissemination and objectively unviability of local grassroots communities. Effectiveness of measures aimed at consolidation of the primary subdivisions, is possible only if the application in their management of integrated development approach that would be based on the principles of municipal management, successfully applied in the European Union.*

*Municipal management is a system of administrative levers, which are used by local governments to effectively manage the economic and social development of the smallest administrative units of the country – municipalities – through the implementation of competitive advantage and sustainable use of the resource potential for the provision of living standards by providing a range of services for territorial population. Managing approach to the development*

*of local communities, grassroots-based management concept is fundamentally different from the management practices of territorial development of the Soviet and post-Soviet period. Mechanism of municipal management in the system of local communities' development is implemented through grassroots special economic tools, which is a complex system of interrelated and interdependent tools, the use of which is aimed at achieving an effective strategy for the development of municipalities.*

*Integration aspirations of European countries to the political, economic and cultural convergence objectively determine the increasing role of local self-governing communities as factors in ensuring the stability and integrity of the highly complex EU system. Today, within the EU, there is interchange technologies of municipal government in the process of management innovations' transfer. Systematic implementation of municipal management toolkit elements at the local level in Ukraine is currently blocked by the number of organizational, legal, financial and economic problems.*

*Creation the relevant conditions for the formation of a full-fledged local government and implementation of the principles laid down in the European Charter of Local Self-Government is a necessary condition for the integration of Ukraine into the European Union because the management of territorial development of grassroots communities is one of the objects of Council of Europe's continuous monitoring.*

**Key words:** *municipal management, local government, administrative and territorial reform of local resource development.*

## References

1. Programa diyalnosti Kabinetu Ministriv Ukrayiny [Electronic resource]. – Rezhym dostupu: <http://www.kmu.gov.ua>.
2. Kravchenko V. I. Miscevi finansy Ukrayiny: navchalnyj posibnyk / V.I. Kravchenko. – K. : T-vo «Znannya», KOO, 1999. – 487 s.
3. Kravchenko V. V. Osnovy municypal'nogo menedzhmentu: navchalnyj posibnyk / V. V. Kravchenko, M. V. Pitcy'k, I. M. Salij. – K. : Atika-N, 2003. – 304 s.
4. Voronkova V. G. Municypalnyj menedzhment: navchalnyj posibnyk / V. G. Voronkova. – K. : Profesional, 2004. – 256 s.
5. Drobenko G. O. Strategichne planuvannya rozvytku terytorialnyx gromad / G.O. Drobenko, R.L. Brusak, Yu.I. Svirs'ky'j. – Lviv : Spolom, 2001. – 118 s.
6. Nevelyev O. M. Programnyj socialno-ekonomichnyj rozvytok Kyryeva / O. M. Nevelyev. – K. : NDISEP, 2000. – 143 s.
7. Salij I. Ukrayinski mista: pytannya vlasnosti i municypalnogo upravlinnya / I. Salij. – K., 2001. – 416 s.
8. Sharov Y. Strategichne planuvannya v municypalnomu menedzhmenti: konceptualnyj aspekt / Y. Sharov. – K. : Vy'd-vo UADU, 2001. – 302 s.
9. Kujbida V.S. Pryncypy i metody diyalnosti organiv misceвого samovryaduvannya: monografiya / V. S. Kujbida. – K. : MAUP, 2004. – 432 s.
10. Municypalnyj menedzhment: spravochnoe posobyе / V. V. Ivanov, A. N. Korobova. – M. : Infra-M, 2002. – 718 s.
11. Roj O. M. Systema gosudarstvennogo i municypalnogo upravlenyya / O. M. Roj. – SPb. : Pyter, 2003. – 301 s.
12. Bennet R. Territory and administration in Europe / Bennet R. – London: Printer, 1989.
13. Deante B. Local government reorganization in Western democracies / Deante B. –London : SAGE, 1998.
14. Działalność marketingowa gminy / pod. red. Z.Frankowskiego. – Ciechanów, 2000. – 140 s.
15. Gorzym-Wilkowski W. Zarys ekonomiki gminy / Gorzym-Wilkowski W., Miszczuk A. – Lublin, Norbertinum, 1999. – 254 s.
16. Maurel M.-C. Small communities and rural areas: decentralization reforms in France / Maurel M.- C. – London: Belhaven, 1993.
17. Wojciechowski E. Samorząd teretorialny w warunkach gospodarki rynkowej / Wojciechowski E. – Warszawa: PWN, 1997. – 150 s.

18. Monastyrskij G. L. Modernizacijna paradygma upravlinnya ekonomichnym rozvytkom terytorialnyx spilnot bazovogo rivnya: monografiya / G. L. Monastyrskij. – Ternopil' : Vyd-vo «Ekonomichna dumka» TNEU, 2010. – 464 s.

## **АДАПТАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УКРАИНЕ К ДЕМОКРАТИЧЕСКИМ СТАНДАРТАМ В КОНТЕКСТЕ ЕВРОПЕЙСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ**

**Монастырский Г. Л.**

Доктор экономических наук, профессор, директор НИИ инновационного развития и государственности, профессор кафедры государственного и муниципального управления Тернопольского национального экономического университета.

**Аннотация.** *Сегодня административно-территориальное устройство Украины характеризуется чрезвычайной измельченностью и объективной нежизнеспособностью территориальных сообществ низового уровня. Результативность мероприятий, направленных на укрупнение первичных территориальных образований, возможна лишь при условии применения в процессе управления их комплексным развитием подхода, который бы базировался на принципах муниципального менеджмента, успешно применяемого в странах Европейского Союза.*

*Муниципальный менеджмент является системой управленческих рычагов, применяемых органами местного самоуправления для эффективного управления экономическим и социальным развитием наименьших административно-территориальных единиц страны – муниципальных образований, путем реализации их конкурентных преимуществ и рационального использования ресурсного потенциала для обеспечения стандартов жизни населения, предоставления комплекса услуг территориальному сообществу. Подход к управлению развитием территориальных сообществ низового уровня, базируемый на концепции менеджмента, в корне отличается от практики управления территориальным развитием советского и постсоветского периода. Механизм муниципального менеджмента в системе обеспечения развития территориальных сообществ низового уровня реализуется через специальный экономический инструментарий, который является комплексной системой взаимосвязанных и взаимозависимых инструментов, направленных на эффективное достижение стратегии развития муниципальных образований.*

*Интеграционные устремления стран Европейского континента к политическому, экономическому и культурному сближению объективно определяют рост роли местных самоуправляющихся сообществ как факторов обеспечения стабильности и целостности сверхсложной системы ЕС. Сегодня между странами ЕС происходит взаимообмен технологиями муниципального управления в рамках процесса трансферта управленческих инноваций. Системное внедрение элементов инструментария муниципального менеджмента в деятельность органов местного самоуправления в Украине блокируется рядом организационных, правовых и финансово-экономических проблем.*

*Создание соответствующих условий для формирования полноценного местного самоуправления и обеспечения реализации принципов, заложенных в Европейской Хартии местного самоуправления, является необходимым условием интеграции Украины в Европейский Союз, ведь управление развитием территориальных сообществ низового уровня является одним из объектов постоянного мониторинга Совета Европы.*

**Ключевые слова:** *муниципальное управление, муниципальный менеджмент, местное самоуправление, административно-территориальная реформа, ресурсы местного развития.*