

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НУ «Запорізька політехніка»
Кафедра менеджменту

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
для проведення практичних занять з дисципліни
«Муніципальний менеджмент»
для студентів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітня програма «Регіональне управління»
денного відділення

Методичні вказівки для проведення практичних занять з дисципліни «Муніципальний менеджмент» для студентів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», освітня програма «Регіональне управління» денного відділення. Укл.: Л.В.Шитікова. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2021. с.53

Укладач: Шитікова Л.В., к.е.н., доцент

Рецензент: Нечаєва І.А., к.е.н., доцент

Відповідальний
за випуск: Пуліна Т.В., зав.каф., д.е.н., професор

Затверджено
на засіданні кафедри
«Менеджменту»
Протокол № 11
від 22.06.2021 р

Рекомендовано до видання
НМК факультету
економіки та управління
Протокол № 32 від 25.06.2021

ЗМІСТ

Загальні положення.....	
Програма навчальної дисципліни.....	7
1 Сутність та законодавча база муніципального менеджменту	9
2 Побудова системи муніципального менеджменту	13
3 Муніципальні послуги – продукт діяльності муніципального утворення	16
4 Стратегічне управління розвитком муніципальних утворень.....	22
5 Проектний менеджмент у муніципальному управлінні	25
6 Ситуаційне управління в муніципальному менеджменті	30
7 Управління місцевими фінансовими ресурсами	34
8 Маркетингові підходи в муніципальному менеджменті	38
9 Кадровий менеджмент в муніципальному управлінні	41
10 Ризик-менеджмент та антикризове управління на місцевому рівні	45
11 Особливості муніципального управління в зарубіжних країнах.....	47
Питання до заліку	51
Література	52

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Мета: формування системи спеціальних знань здобувачів вищої освіти та вивчення теоретичних засад муніципального менеджменту; засвоєння механізмів практичної реалізації елементів спеціального економічного інструментарію управління розвитком муніципальних утворень; оволодіння принципами формування ефективних вертикальних та горизонтальних взаємодій органів місцевого самоврядування; опанування сучасними методами адміністрування муніципальними галузево функціональними комплексами; вивчення особливостей муніципального управління зарубіжних країнах для адаптивного використання його в практичній роботі органів місцевого самоврядування в Україні.

Завданнями дисципліни є:

- визначення теоретико-методологічних засад муніципального менеджменту як механізму ефективного управління розвитком муніципальних утворень;
- система нормативно-правового забезпечення управлінської діяльності місцевого самоврядування в Україні та її проблеми;
- види систем муніципального менеджменту та їх основні характеристики;
- особливості реалізації важелів спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту;
- характер вертикальних та горизонтальних зовнішніх взаємодій органів місцевого самоврядування;
- принципи сучасного управління галузево-функціональними комплексами муніципального утворення;
- загальні засади організації та здійснення муніципального управління в зарубіжних країнах.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів **компетентностей:**

інтегральна:

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері публічного управління та адміністрування або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та наукових методів відповідної галузі і характеризується комплексністю та невизначеністю умов;

- загальних:

ЗК 2. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК 3. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

ЗК 4. Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК 5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 6. Здатність працювати в команді

ЗК 7. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК 8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК 9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК 10. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.

ЗК 11. Здатність спілкуватися іноземною мовою.

ЗК 12. Навички міжособистісної взаємодії.

ЗК 13. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності).

фахових (спеціальних):

С(Ф)К 1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.

С(Ф)К 2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.

С(Ф)К 3. Здатність забезпечувати дотримання нормативно правових та морально-етичних норм поведінки.

С(Ф)К 4. Здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ.

С(Ф)К 5. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.

С(Ф)К 6. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.

С(Ф)К 7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

С(Ф)К 9. Здатність впроваджувати інноваційні технології.

С(Ф)К 10. Здатність до дослідницької та пошукової діяльності в сфері публічного управління та адміністрування.

С(Ф)К 11. Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування.

Очікувані програмні результати навчання:

ПРН 4. Знати структуру та особливості функціонування сфери публічного управління та адміністрування.

ПРН 5. Знати стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління та адміністрування.

ПРН 6. Знати основні нормативно-правові акти та положення законодавства у сфері публічного управління та адміністрування.

ПРН 8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

ПРН 11. Уміти відшукувати та узагальнювати інформацію, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції.

ПРН 14. Уміти коригувати діяльність у випадку зміни вихідних умов

До складу методичних вказівок входять 11 тем, які містять тести, питання семінарів, виробничі ситуації, контрольні запитання.

Номера варіантів в таблицях вихідних даних вибираються згідно номеру списку журналу обліку.

Завдання зараховується після бесіди студента з викладачем, в якій він доказує правильність та самостійність виконання, повноту освоєння теми.

Якщо завдання не зараховано, вважається що студент не виконує навчальну програму і в наслідок не допускається до складання заліку.

Виконання індивідуальних завдань передбачається у формі рефератів, які дозволяють більш поглиблено вивчати теоретичні основи курсу, надають практичні навички роботи з учбовою й науковою літературою й сприяють засвоєнню учбового матеріалу. Метою виконання індивідуального завдання є оволодіння практичними навиками розв'язування теоретичних і практичних завдань.

Творча робота з дисципліни «Муніципальний менеджмент» виконується у вигляді реферату на одну із запропонованих тем. Творча робота (реферат) з навчальної дисципліни є результатом самостійної роботи студента навчально-пошукового характеру.

Вимоги до виконання творчої роботи:

1. Робота має мати обсяг - не менш 10-ти друкованих (14 розмір, Times New Roman, міжрядковий відступ складає 1,5; всі поля по 2 см);
2. Усі сторінки, окрім титульної мають бути пронумеровані (якщо в роботі є додатки, то вони не підлягають нумерації).
3. Літературних джерел повинно бути використано не менше 6-7, з обов'язковим включенням Конституції України і Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні».
4. У роботі бажано використовувати публікації з періодичної преси, документи щодо основних напрямів діяльності рад місцевого рівня
5. Обов'язковою умовою написання творчої роботи є план, що складається не менше, ніж з 3-х пунктів, а також вступ та висновки, які повинні виражати власне ставлення студента до обраної теми.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Теоретичні засади муніципального менеджменту

Тема 1 Сутність та законодавча база муніципального менеджменту

Муніципальний менеджмент у системі публічного управління. Децентралізація влади в Україні. Поняття муніципального менеджменту. Місцеве самоврядування. Теорії місцевого самоврядування. Муніципальне утворення. Особливості муніципальних утворень в Україні. Базові поняття муніципального менеджменту: муніципалітет, місцеве співтовариство (спільнота), питання місцевого значення, муніципальне господарство, муніципальна власність, муніципальна служба. Європейська Хартія місцевого самоврядування. Система законодавчої бази муніципального менеджменту в Україні.

Тема 2. Побудова системи муніципального менеджменту

Характеристика системи муніципального менеджменту. Елементи підсистем муніципального утворення. Організаційна підсистема муніципального менеджменту. Класифікація органів місцевого самоврядування. Ланки органів місцевого самоврядування в Україні. Об'єкти муніципального менеджменту. Функціональна підсистема муніципального менеджменту. Функції органів місцевого самоврядування. Функції муніципального менеджменту. Інструментальна підсистема муніципального менеджменту. Економічний інструментарій муніципального менеджменту

Тема 3. Муніципальні послуги – продукт діяльності муніципального утворення

Відмінності між матеріальними благами та послугою. Муніципальні послуги. Характеристика муніципальних послуг. Муніципальні послуги – продукт діяльності муніципального утворення. Вибір методу надання послуг. Критерії вибору методу надання послуг. Підходи до субсидіювання послуг. Типи задоволення від послуги. Класифікація і системи оплати муніципальних послуг.

Змістовий модуль 2 Компоненти процесу муніципального управління

Тема 4. Стратегічне управління розвитком муніципальних утворень

Стратегічне управління в муніципальному менеджменті. Завдання стратегічного управління розвитку муніципальних утворень. Модель технології розробки стратегії. Алгоритм стратегічного управління розвитком муніципального утворення. Стратегія розвитку муніципального утворення. Принципи розроблення стратегії розвитку муніципального утворення. Структура стратегії розвитку муніципального утворення. Спеціальний інструмент для характеристики конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку муніципального утворення. «SWOT-аналіз і A-B-C-аналіз». Основні складові SWOT-аналізу. Переваги SWOT-аналізу. Недоліки SWOT-аналізу. Принцип Парето

Тема 5. Проектний менеджмент у муніципальному управлінні

Муніципальний проект. Основні елементи проекту. Ознаки та класифікація проектів. Стадії життєвого циклу проекту. Управління муніципальним проектом на різних стадіях його життєвого циклу. Функції управління муніципальними проектами. Учасники проекту. Тендер як конкурсна форма проведення підрядних торгів. Основні учасники торгів. Оферта (тендерна пропозиція). Алгоритм проведення тендера муніципальних проектів.

Тема 6. Ситуаційне управління в муніципальному менеджменті

Ситуаційне управління в муніципальному менеджменті. Проблематика ситуаційного управління в муніципальному менеджменті. Причини виникнення проблемних ситуацій у розвитку муніципальних утворень. Види ситуацій розвитку муніципального утворення. Основні види ситуацій муніципального розвитку за формою прояву. Ситуаційне управління. Групи проблем ситуаційного муніципального управління.

Аналіз ситуацій. Внутрішня структура проблеми. Виникнення і розпізнавання проблемної ситуації.

Змістовий модуль 3 Управління місцевими матеріально-фінансовими та трудовими ресурсами

Тема 7. Управління місцевими фінансовими ресурсами

Поняття місцевих фінансів. Система місцевих фінансів. Склад місцевих фінансів: видатки, доходи. Суб'єкти, об'єкти місцевих фінансів, їх взаємовідносини. Місцеві податки і збори, їх вплив на фінансову забезпеченість місцевих бюджетів. Місцевий бюджет місцевого органу влади. Місцеві бюджети та їх місце в бюджетній системі України. Принципи, на яких ґрунтується бюджетна система України. Структура місцевого бюджету. Бюджетна класифікація, її складові. Дефіцит та профіцит бюджету.

Тема 8. Маркетингові підходи в муніципальному менеджменті

Муніципальний маркетинг: поняття, завдання. Маркетингова діяльність органів місцевого самоврядування муніципального утворення. Базові принципи муніципального маркетингу. Маркетингові інструменти. Ресурсний аналіз муніципального утворення. Ціноутворення: поняття, методи розрахунку, аналіз чинників впливу вибору конкретної цінової політики. Маркетингові інструменти для забезпечення зв'язків органів місцевого самоврядування з громадськістю. Елементи комплексу просування інформації для органів місцевого самоврядування.

Тема 9. Кадровий менеджмент в муніципальному управлінні

Кадровий менеджмент. Мотивація персоналу. Відбір кадрів. Основні етапи відбору персоналу. Добір персоналу. Етапи добору персоналу. Канали набору персоналу. Традиційні методи добору персоналу. Типова структура професіограми. Формування кадрового резерву. Мотивація персоналу. Чинники процедури мотивації праці. Особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування в Україні. Обов'язкові загальні вимоги для державних службовців різних категорій. Вимоги до знань та умінь посадових осіб місцевого самоврядування.

Тема 10. Ризик-менеджмент та антикризове управління на місцевому рівні

Поняття ризику та невизначеності. Класифікація проектних ризиків. Риси ризику. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків. Поетапна оцінка ризиків. Методи аналізу й оцінки ризиків інвестиційних проектів. Процедура експертної оцінки ризику. Найбільш поширені кількісні методи оцінки ризиків. Управління проектними ризиками. Методи зниження ризиків. Ефективні заходи, направлені на зниження ризиків. Постулати антикризового управління на муніципальному рівні.

Тема 11. Особливості муніципального управління в зарубіжних країнах

Муніципальне управління в зарубіжних країнах. Характеристика муніципального управління в зарубіжних країнах. Сучасні муніципальні системи і моделі зарубіжних країн. Англосаксонська (або англоамериканська) муніципальна система. Континентально-європейська (романогерманська) муніципальна система. Риси сучасній континентальній системі. Особливості організації муніципального управління у США, Франції, Німеччині, Великобританії, Польщі. Чинники, що сприяють утворенню спеціальних округів. Франція: рівні урядування на яких діють органи місцевого самоврядування. ФРН: рівні урядування. Типи місцевого самоврядування в Німеччині. Великобританія: типи структур місцевого самоврядування. Місцеве самоврядування в Польщі. Система територіального устрою Польщі. Територіальне самоврядування в Польщі.

Тема 1. СУТНІСТЬ ТА ЗАКОНОДАВЧА БАЗА МУНІЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання для обговорення і дискусій

1. Особливості муніципальних утворень в Україні.
2. Співвідношення термінів “муніципальний”, “місцевий”, “комунальний”.
(порівняльна таблиця)
3. Європейська Хартія місцевого самоврядування.
4. Система законодавчої бази муніципального менеджменту в Україні: Конституція України; Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” як засадничі нормативно-правові акти в сфері муніципального менеджменту.
5. Нормативно-правова база муніципального менеджменту
6. Нормативне регулювання бюджетних і податкових прав місцевого самоврядування.
7. Законодавча база управління комунальною власністю.
8. Проблеми розвитку та удосконалення законодавчої бази муніципального менеджменту в Україні.

Тести

- 1. Муніципальний менеджмент – це:**
 - а) орган місцевого самоврядування;
 - б) система спеціальних важелів та інструментів управління розвитком регіону;
 - в) система спеціальних важелів та інструментів забезпечення економічного й соціального розвитку муніципальних утворень;
 - г) управління розвитком міст.
- 2. Укажіть цикли (фази) життєвого циклу розвитку міста:**
 - а) розвиток сфери обслуговування;
 - б) благоустрій території;
 - в) відновлення, зростання, розвиток;
 - г) реконструкція об’єктів.
- 3. Від чого залежить рівень якості життя населення?**
 - а) тривалість життя населення;
 - б) здоров’я населення;
 - в) освіченість населення;
 - г) доходи населення.
- 4. Якими показниками визначається стратегія соціально-економічного розвитку?**
 - а) освіта;
 - б) охорона здоров’я;
 - в) житлово-комунальне господарство;
 - г) рівнями якості життя, економічного розвитку, природно-ресурсним потенціалом
- 5. Адміністративно-територіальний розподіл України здійснюється з урахуванням:**
 - а) соціально-економічних особливостей;
 - б) природно-географічних особливостей;
 - в) етнокультурних особливостей;
 - г) усіх разом.
- 6. Відповідно до дійсного адміністративно-територіального устрою, до складу України входять:**
 - а) 24 області;
 - б) 27 областей;
 - в) 25 областей;
 - г) 26 областей.

7. До муніципальних утворень в Україні належать:

- а) район, область;
- б) село, район, місто;
- в) село чи їх об'єднання, селище, місто;
- г) мікрорайон.

8. Муніципальне утворення є єдністю таких трьох компонентів:

- а) населення, території, економіки;
- б) населення, громади, виробництва;
- в) територіальних меж, муніципального господарства, соціальних організацій;
- г) населення, екології, промисловості.

9. Критеріями визначення території муніципального утворення є:

- а) математичні, економічні, зовнішньополітичні;
- б) адміністративні;
- в) управлінські, маркетингові, прогнозні, планові, дискусійні;
- г) соціальні, управлінські, політичні, географічні, економічні.

10. Система нормативно-правового забезпечення муніципального управління в Україні:

- а) в цілому сформована, але потребує ґрунтовного доопрацювання;
- б) сформована повністю й не потребує удосконалення;
- в) взагалі не сформована;
- г) запозичена із законодавства колишнього СРСР.

11. Моніторинг соціально-економічного стану муніципальних утворень – це:

- а) реалізація маркетингових процедур просування муніципального утворення;
- б) діяльність, спрямована на забезпечення та організацію отримання об'єктивної та достовірної інформації про соціально-економічні процеси і явища, що відбуваються на муніципальному рівні;
- в) система аналізу інформації в муніципальному утворенні;
- г) аналіз інформації про всі види наявних ресурсів муніципального утворення, їх рух та ефективність використання

12. Ресурсний аналіз розвитку муніципального утворення – це:

- а) аналіз інформації про всі види наявних ресурсів муніципального утворення, їх рух та ефективність використання;
- б) аналіз зовнішніх можливостей розвитку муніципального утворення;
- в) оцінка ресурсів муніципалітету з позиції їх форми власності;
- г) діяльність, спрямована на забезпечення та організацію отримання об'єктивної й достовірної інформації про соціально-економічні процеси і явища, що відбуваються на муніципальному рівні.

13. Генеральна стратегія розвитку муніципального утворення передбачає:

- а) окреслення основних шляхів розвитку громади в умовах ринку;
- б) формулювання стратегічного бачення розвитку та місії управління муніципальним утворенням, сформованих на основі аналізу загальної соціально-економічної ситуації в ньому, показників якості та рівня життя територіальної громади і спрямованих на визначення загальномуніципальних пріоритетів;
- в) залучення військовослужбовців вищого офіцерського складу до вироблення стратегії розвитку муніципального утворення;
- г) визначення пріоритетів розвитку окремих галузево-функціональних комплексів території, а також напрямів удосконалення структури та організаційно-функціонального забезпечення інституцій управління муніципальним утворенням.

14 Громада – це

- а) орган місцевого самоврядування;
- б) система спеціальних важелів та інструментів управління розвитком регіону;

в) адміністративно-територіальна одиниця базового рівня, до якої належить один або декілька населених пунктів.

г) правильно все вищенаведене

15) Район – це:

а) територіальна основа організації та діяльності органів виконавчої влади та органу місцевого самоврядування

а) адміністративно-територіальна одиниця проміжного рівня, яка складається з громад.

в) правильно все вищенаведене

16) Region - це

а) орган місцевого самоврядування;

б) адміністративно-територіальна одиниця регіонального рівня, яка складається з районів.

в) правильно все вищенаведене

г) жодної вірної відповіді

17) Адміністративно-територіальна одиниця – це

а) орган місцевого самоврядування;

б) система спеціальних важелів та інструментів управління розвитком регіону;

в) частина території України в установлених відповідно до закону межах, що є просторовою основою для організації та діяльності органів державної влади та/або органів місцевого самоврядування.

г) правильно все вищенаведене

18) Адміністративно-територіальний устрій України обумовлений чинниками:

а) географічними,

б) історичними,

с) економічними,

д) соціальними,

е) культурними

ф) правильно все вищенаведене

19) Адміністративно-територіальний устрій України – це

а) орган місцевого самоврядування;

б) внутрішня територіальна організація держави з розмежуванням її території на складові частини – адміністративно-територіальні одиниці,

в) правильно все вищенаведене

г) жодної вірної відповіді

20) Метою адміністративно-територіального устрою України є:

а) окреслення основних шляхів розвитку громади в умовах ринку;

б) аналіз зовнішніх можливостей розвитку муніципального утворення;

в) оцінка ресурсів муніципалітету з позиції їх форми власності;

г) забезпечення населення необхідним рівнем публічних послуг, раціональної системи управління соціально-економічними процесами, збалансованого розвитку усієї території держави.

21) Район, як допоміжна адміністративно-територіальна одиниця, може утворюватися у міських громадах з населенням понад:

а) понад 150 тис. осіб;

б) понад 300 тис. осіб;

в) понад 50 тис. осіб;

г) понад 100 тис. осіб.

22) До органів місцевого самоврядування на первинному рівні в Україні належать:

а) обласна та районна ради;

б) сільська, селищна, міська територіальні громади;

в) сільська, селищна та міська ради і їх виконавчі органи;

г) сільська, селищна та міська територіальні виборчі комісії.

23) Місцеві державні адміністрації при здійсненні органами місцевого самоврядування власних повноважень:

- а) впливають на їх реалізацію усіма можливими засобами;
- б) не мають права втручатися в діяльність органів місцевого самоврядування;
- в) залучають правоохоронні органи;
- г) вимагають детальних звітів про їх виконання

24) До рамково забезпечуючих функцій муніципального менеджменту належать:

- а) моніторинг, проектний аналіз, системний аналіз, управлінський облік;
- б) маркетинг, організація, інновація;
- в) координація, консультування, інвестиційний супровід;
- г) моделювання, мотивація, контроль, регулювання.

Практичні завдання

Завдання 1

Стаття 5 Конституції України закріплює: «Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування». Як реалізуються ці конституційні положення в практиці місцевого самоврядування? Свою відповідь обґрунтуйте посиланнями на відповідні статті Конституції України, законодавства, нормотворчості органів місцевого самоврядування.

Завдання 2.

Відповідно до ст. 12 Конституції України органи місцевого самоврядування не входять до системи органів державної влади. Чи мають у зв'язку з цим акти органів місцевого самоврядування владну силу? Чи є місцеве самоврядування владною діяльністю? Аргументуйте свою відповідь.

Завдання 3.

Користуючись основними характеристиками теорій місцевого самоврядування та законодавчими документами, що характеризують систему місцевого самоврядування в Україні, а саме: статтями Конституції України та Законом України «Про місцеве самоврядування», доведіть, що в ході законодавчого забезпечення формування місцевого самоврядування в Україні використано положення усіх трьох теорій.

Таблиця 1

Основні характеристики теорій місцевого самоврядування в Україні

Теорії місцевого самоврядування	Відмінні ознаки
Державницька теорія	Децентралізація частини державної виконавчої влади; перенесення її на рівень територіальних спільнот громадян та тих органів, які вони обирають; певна правова, організаційна та фінансова автономія місцевого самоврядування та його органів стосовно центральних та місцевих органів виконавчої влади; здійснення державних функцій за допомогою недержавних за своєю суттю суб'єктів; створення органів самоврядування не тільки на рівні територіальних громад, а й на рівні районів (регіональному рівні)
Громадівська теорія	Первинними суб'єктами місцевого самоврядування є громади, які представляють публічну, муніципальну, а не державну владу; місцеве самоврядування можливе лише на рівні населених пунктів, на інших рівнях адміністративно-територіального поділу воно може існувати тільки у вигляді асоціацій; органи самоврядування вирішують лише питання місцевого значення, а повноваження державної влади – місцеві органи виконавчої влади; держава лише визнає і гарантує право місцевого самоврядування, яке є природним і невід'ємним правом територіальної громади; органи самоврядування діють за принципом: «Дозволено все, що не заборонено»

	законом»
Теорія муніципального дуалізму	Органи місцевого самоврядування не залежні від держави лише у громадських справах; у політичній сфері вони розглядаються як органи держави, що виконують її функції і повноваження; функції, які виконують органи місцевого самоврядування, поділяються на «власні» й «делеговані»; виконання власних повноважень регламентується законодавством, делегованих – під опікою та контролем державних органів; характерна «подвійна» політико-правова природа місцевого самоврядування, якій властиве поєднання самоврядних функцій з функціями державного керівництва на місцях

Питання для контролю теоретичної підготовки

1. Взаємозв'язок понять «місцеве самоврядування», «муніципальне управління» та «муніципальний менеджмент».
2. Взаємозв'язок публічної влади і публічного управління.
3. Адміністрування та менеджмент в публічному управлінні.
4. Поняття та види публічного управління.
5. Публічне управління та управління комерційними структурами.
6. Шляхи вдосконалення нормативно-правової бази муніципального управління в Україні.
7. Зміст, переваги та недоліки Європейської Хартії місцевого самоврядування.

Теми рефератів:

1. Якість життя, економічний розвиток міста, наявний природноресурсний потенціал та ефективне його використання.
2. Цикл (фази) життєвого розвитку муніципалітету (відновлення, зростання, розвиток).
3. Конституційні основи місцевого самоврядування.
4. Місцеве самоврядування як демократичний інститут держави.
5. Перспективи проведення децентралізації і децентрації виконавчої влади в Україні.
6. Регіональні особливості розвитку місцевого самоврядування в Україні.
7. Державний контроль за роботою органів місцевого самоврядування в Україні.
8. Національні особливості розвитку місцевого самоврядування.
9. Територіальні громади як базові одиниці адміністративно-територіального устрою.

Тема 2 ПОБУДОВА СИСТЕМИ МУНІЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання для обговорення і дискусій

1. Характеристика системи муніципального менеджменту
2. Організаційна підсистема муніципального менеджменту.
3. Функціональна підсистема муніципального менеджменту.
4. Інструментальна підсистема муніципального менеджменту

Тести

1. До підсистем муніципального менеджменту належать:

- а) політична, соціальна, економічна;
- б) організаційна, функціональна, інструментальна;
- в) територіальна, регіональна;
- г) місцева, локальна, організаційно-правова.

2. Загальними характеристиками підсистем муніципального менеджменту є:

- а) відкритість, точковість;

- б) економічність, раціональність, беззбитковість;
- в) ймовірнісність, динамічність, комплексність, відкритість;
- г) прогресивність, інноваційність, динамічність.

3. До прогностично-планувальних функцій муніципального менеджменту належать:

- а) прогнозування, програмування, стратегічне планування, оперативне планування;
- б) моніторинг, проектний аналіз, системний аналіз, управлінський облік;
- в) координація, консультування, інвестиційний супровід;
- г) маркетинг, організація, інновація.

4. Систему представницьких органів місцевого самоврядування складають:

- а) сільські, селищні, міські ради, районні в місті ради (у випадку їх створення), які представляють територіальні громади сіл, селищ, міст, районів у містах та здійснюють від їх імені та в їх інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування.
- б) обласні та районні громади;
- в) інше.

5. Елементами спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту є:

- а) управління ризиками, інноваційна політика, моделювання;
- б) оперативне управління, прогнозування, системний аналіз;
- в) антикризове управління, банкрутство, місцеве фінансування;
- г) стратегічне управління, фінансовий менеджмент, муніципальна логістика, муніципальний (локальний) маркетинг.

6. Функція соціального захисту населення як пріоритетна у діяльності органів місцевого самоврядування:

- а) показує, що виконавчі органи місцевого самоврядування мають повноваження щодо вирішення, відповідно до законодавства, питань про подання допомоги інвалідам, ветеранам війни та праці;
- б) спрямована, на пом'якшення наслідків нинішнього економічного перехідного періоду, на стабільне покращення рівня життя населення, на боротьбу з бідністю, безробіттям, забезпечення достатнього життєвого рівня, особливо для соціально незахищених верств населення);
- в) інше.

7. Фундаментальною правовою основою побудови системи місцевого самоврядування, організації і діяльності його органів є:

- а) Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»;
- б) документи міжнародного значення;
- в) Конституція України;
- г) рішення органів місцевого самоврядування.

8. Суб'єктами муніципального менеджменту є:

- а) органи місцевого самоврядування;
- б) органи державної влади;
- в) муніципальне господарство;
- г) територіальні громади та утворені ними органи місцевого самоврядування.

9. За ступенем спеціалізації органи місцевого самоврядування можуть бути:

- а) загального та спеціального призначення;
- б) одноособовими та колегіальними;
- в) представницькими та виконавчими;
- г) соціальними, економічними, фінансовими.

10. За способом прийняття рішень органи місцевого самоврядування поділяються на:

- а) одноособові та колегіальні;
- б) загального та спеціального призначення;
- в) виборні та призначені;

г) представницькі та виконавчі.

11. Правоохоронну функцію у діяльності органів місцевого самоврядування:

- а) складають повноваження щодо забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян на підвідомчій території;
- б) складає охорона правопорядку силами народної дружини;
- в) складає охорона громадського порядку, що є необхідною умовою підтримання на території громади режиму законності, який забезпечується діяльністю всієї системи правоохоронних і судових органів, а також різноманітних державних служб, інспекцій, які здійснюють функції нагляду і контролю за дотриманням законодавства;
- г) інше.

12. До основних теорій місцевого самоврядування належать:

- а) соціальна, політична, економічна;
- б) виховна, мотиваційна;
- в) сільська, селищна, міська;
- г) державницька, громадівська, муніципального дуалізму.

13. Право територіальних громад на місцеве самоврядування закріплене в:

- а) Законі України «Про місцеві державні адміністрації»;
- б) Цивільному кодексі України;
- в) Земельному кодексі України;
- г) Конституції України.

14. До місцевих органів державної виконавчої влади належать:

- а) обласні та районні ради;
- б) сільські, селищні та міські ради;
- в) виконавчі комітети місцевих рад;
- г) обласні та районні державні адміністрації.

Практичне завдання

Оцініть ресурси будь-якого муніципального утворення не обласного центру (узгоджується з викладачем). Запропонуйте шляхи зростання ефективності їх використання з метою підвищення конкурентоздатності муніципального утворення.

Методичні рекомендації

Цілі і завдання розвитку окремих муніципальних утворень багато в чому визначаються станом економіки і соціальної сфери, тому вихідним моментом є аналіз і оцінка ресурсів і умов господарювання, який здійснюється за наступною схемою:

1. Передумови економічного розвитку:
 - оцінка місця розташування;
 - природні ресурси (природно-кліматичні умови, забезпеченість ефективними ресурсами – земельними, лісовими, мінерально-сировинними).
2. Населення (кількісні та якісні параметри населення, його структура, чисельність зайнятих, інтелектуальний та освітній потенціал).
3. Виробничий і науково-технічний потенціал.
4. Інфраструктура (транспортні зв'язки, соціальна інфраструктура, житлово-комунальне господарство).
5. Екологічна обстановка.
6. Фінансові ресурси.
7. Правова (законодавча основа, що включає в себе повноваження, предмети відання і гарантії прав місцевого самоврядування).
8. Структурно-організаційні, інформаційні та кадрові ресурси.

Під ресурсами муніципального утворення розуміється якась сукупність матеріальних і нематеріальних можливостей території муніципального утворення, розпорядження якими віднесено до муніципальної компетенції. Розвиток території у

значній мірі визначається наявністю матеріальних ресурсів, оскільки від них залежить ефективність інвестицій, що вкладаються в регіон, вони визначають виробничу діяльність і добробут населення.

Ресурси муніципального утворення повинні бути:

- по-перше, співрозмірні обсягом завдань, що вирішуються органами місцевого самоврядування даного муніципального утворення;
- по-друге, за органами місцевого самоврядування повинні закріплюватися ресурси, що забезпечують комплексне вирішення завдань.

Так, наприклад, якщо за місцевим самоврядуванням закріплено завдання забезпечення населення комунальними послугами, то весь виробничий потенціал, який працює в цій сфері (інженерні мережі, комунікації, фінансові ресурси, джерела тепла і так далі), повинен бути віднесений до відання органів місцевого самоврядування. Виходячи з цього ж принципу, має вирішуватися і питання про наділення органів місцевого самоврядування муніципальною власністю. Не менш важливим принципом, який також має враховуватися при розгляді питання про закріплення ресурсів за певними рівнями влади і управління, повинен бути принцип найбільшої ефективності використання ресурсу. Аналіз умов і передумов розвитку муніципального утворення повинен дати відповідь на питання, чи є об'єктивні можливості переломити негативні тенденції і забезпечити в найближчі роки економічне зростання.

Які старі, неефективні, не задовольняють вимогам ринкової економіки виробництва повинні бути згорнуті, які сучасні види діяльності повинні отримати розвиток?

Питання для контролю теоретичної підготовки

1. Визначіть джерела ідей управління суспільством і державою.
2. У яких системах здійснюється управління суспільством?
3. Що таке муніципальне утворення? Чи використовується такий термін в Україні?
4. З яких компонентів складається муніципальне утворення?
5. Дати характеристику поняттям муніципальне управління і муніципальний менеджмент.
6. Що таке місцеве самоврядування?
7. Які основні характеристики теорій місцевого самоврядування?
8. Що таке якість життя?
9. Компонентні моделі оцінки якості життя та економічного розвитку.
10. Значення природно-ресурсного потенціалу.
11. Які фази циклу життєвого розвитку муніципалітету?

Тема 3. МУНІЦИПАЛЬНІ ПОСЛУГИ – ПРОДУКТ ДІЯЛЬНОСТІ МУНІЦИПАЛЬНОГО УТВОРЕННЯ

Питання для обговорення і дискусій

1. Характеристика муніципальних послуг.
2. Муніципальні послуги – продукт діяльності муніципального утворення.
3. Класифікація і системи оплати муніципальних послуг.

Тести

1. Характеристиками послуг, які важливо врахувати для муніципального менеджменту є:

- а) стабільність, динамічність, прогресивність;
- б) ілюзорність, відсутність матеріальної форми, непостійність;
- в) невідчутність, невіддільність від джерела, неможливість збереження, непостійність якості;
- г) стійкість, варіативність, інерційність, швидкість отримання

2. До моделей розподілу функцій із надання послуг між центральними органами влади і муніципалітетами відносять:

- а) модель дуалізму, модель співпраці, модель тиску;
- б) модель партнерства, модель співробітництва, модель державних трансфертів;
- в) європейську модель, американську модель, азійську модель;
- г) модель відносної автономії, модель представництва, модель взаємодії

3. Методичними підходами щодо встановлення рівня оплати за муніципальні послуги є:

- а) повна оплата, часткова оплата, відсутність оплати;
- б) мінімальна оплата, максимальна оплата;
- в) економічність, конкурентність, доцільність;
- г) пайова оплата, пролонгація оплати, мобільність оплати

4. Переваги оплати послуги споживачем:

- а) забезпечується можливість кількісної та якісної оцінки послуги споживачем;
- б) з'являється зацікавленість у економному споживанні послуг;
- в) стимулюється якісна робота виконавця
- г) усі відповіді правильні.

5. До методів муніципального ціноутворення належить:

- а) фінансовий метод;
- б) метод визначення мінімальної ціни;
- в) конкурентний метод;
- г) метод на основі цільового прибутку й урахування беззбитковості

6. Для послуг характерними є чотири особливості:

- а) нематеріальність, змінність у часі, неможливість накопичення запасів, невіддільність від постачальника, неможливість зберігання;
- б) змінність у часі, невіддільність від постачальника, неможливість зберігання, неможливість накопичення запасів;
- в) нематеріальність, змінність у часі, неможливість зберігання, неможливість накопичення запасів.

7. Неможливість зберігання – це характеристика, що враховується при розробці програми маркетингу щодо:

- а) сфери матеріального виробництва;
- б) сфери послуг;
- в) процесів маркетингу окремих осіб
- г) процесів суспільного маркетингу

8. Державні послуги можуть надаватися органами державної влади (в основному виконавчої) та державними підприємствами, установами, організаціями, а також органами місцевого самоврядування в порядку виконання делегованих державою повноважень за рахунок коштів державного бюджету.

- а) так;
- б) ні.

9. Муніципальні послуги надаються органами місцевого самоврядування, а також органами виконавчої влади та підприємствами, установами, організаціями в порядку виконання делегованих органами місцевого самоврядування повноважень за рахунок коштів місцевого бюджету.

- а) так;
- б) ні.

10. Специфічні властивості муніципальних послуг:

- а) необхідність безперебійного надання послуг;
- б) необхідність розосередження надання послуг по території поселення з метою максимального наближення до місця проживання людини;

- с) збільшення кількості споживачів послуг не тягне за собою зменшення їх корисності для кожного;
- д) практична неможливість обмеження доступу споживачів до деяких муніципальних послуг;
- е) місцевий монополізм виконавців деяких муніципальних послуг
- ф) усі відповіді правильні.

11. Маркетинг послуг – це:

- а) система безперервного узгодження пропонованих послуг з послугами, які користуються попитом на ринку і, які підприємство здатне запропонувати з прибутком для себе і ефективніше, ніж це роблять конкуренти;
- б) вид діяльності, пов'язаний із задоволенням конкретної побутової потреби індивідуального замовника;
- в) обидві відповіді правильні;
- г) правильних відповідей немає.

12. Класифікація послуг необхідна, щоб:

- а) визначити найважливіші характеристики цього явища, які відрізняють його від інших і тому заслуговують спеціального розгляду;
- б) розглянути, в якій мірі ці виділені характеристики властиві іншим класам;
- в) поліпшити розуміння явища, що вивчається;
- г) усі відповіді правильні.

13. Система обліку реалізованих муніципальних послуг повинна фіксувати результати роботи кожного агента за такими показниками:

- а) обсяг реалізації;
- б) обсяг реалізації у розрахунку на один візит чи телефонний дзвінок;
- в) кількість нових або втрачених клієнтів;
- г) частка ринку на території агента;
- д) отримана маржа;
- е) витрати у розрахунку на одну реалізовану послугу;
- є) усі відповіді правильні
- ж) правильні відповіді «б» і «в»;

14. Визначте правильну послідовність стадій життєвого циклу послуги:

- а) запровадження – зростання – зрілість – занепад;
- б) запровадження – зростання – занепад;
- в) запровадження – зрілість – занепад.

15. Як називаються виражені в грошовій формі витрати підприємств, що надають послуги, на одиницю матеріального носія послуг:

- а) Собівартість
- б) Ціна
- с) Операційні витрати
- д) Відсутня правильна відповідь

16. При відсутності вимірювача обсягу послуги, споживачам доводиться платити:

- а) з людини;
- б) з установки;
- с) за вхід;
- д) з м² житлової площі;
- е) все перелічене вірно
- ф) жодної вірної відповіді

17. Основні критерії якості в сфері надання муніципальних послуг:

- а) обсяг послуг; відкритість в сфері надання послуг; точність і результативність надання послуг;
- б) безпека послуг; своєчасність надання послуг, в установленний строк; наявність та безперервність послуг;

с) доступність і зручність одержання послуг; відповідність обсягу та якості послуги розміру плати за її надання; доступність;

d) усі відповіді правильні

18. Приватні послуги характеризуються

1. Їх надання і споживання носить індивідуальний характер, вони пов'язані з конкретними виконавцями й споживачами.

2. Виробництво і споживання послуг має громадський характер.

3. Складністю оцінки споживачем обсягу та якості послуги

19. Загальні послуги характеризуються

1. Їх надання і споживання носить індивідуальний характер, вони пов'язані з конкретними виконавцями й споживачами.

2. Виробництво і споживання послуг має громадський характер.

3. Складністю оцінки споживачем обсягу та якості послуги

20. Громадські (суспільні) послуги характеризуються

1. Їх надання і споживання носить індивідуальний характер, вони пов'язані з конкретними виконавцями й споживачами.

2. Виробництво і споживання послуг має громадський характер.

3. Складністю оцінки споживачем обсягу та якості послуги

21. Ціна послуг, що складається на товарному ринку при державному впливі на цю ціну, у тому числі шляхом установлення її граничної або фіксованої величини називається:

a) Монопольною;

b) Регульованою;

c) Нерегульованою;

d) Базисною.

Практичне завдання

Використовуючи основні характеристики моделі розподілу функцій з надання послуг, які характерні для світової практики та відповідають моделі розподілу повноважень між центром і місцевістю (центральною владою і муніципалітетами), вкажіть, які моделі використовуються в наведених країнах. Відповідь обґрунтуйте.

1. *Характеристики моделей.* Фактично сформовано три моделі розподілу функцій з надання послуг, які характерні для світової практики та відповідають моделі розподілу повноважень між центром та місцевістю (між центральною владою і муніципалітетами):

Модель відносної автономії (при високій незалежності місцевого самоврядування, свободі його дій, високій вазі місцевих податків воно виконує значну кількість функцій у сфері надання послуг, а відповідно має місце нерівність у вартості, продуктивності та якості надання послуг у різних муніципальних утвореннях).

Модель представництва (при обмеженні повноважень і детальній регламентації діяльності місцевого самоврядування у законодавстві, незначних податкових повноваженнях на місцевому рівні мають більший рівень витрат на надання послуг, вищу ефективність і справедливість у забезпеченні послугами, можуть використовуватися неурядові організації для надання послуг під контролем центральних органів).

Слід вказати, що модель представництва ґрунтується на належному розвитку організаційної бази приватного сектора для надання послуг. Якщо ця база є нерозвинутою, то застосовувати модель представництва і підтримувати відповідний рівень послуг складно.

Модель взаємодії (при реальному, а не формальному розподілі влади на центральну й місцеву, його підкріплення юридичними та фінансовими повноваженнями,

поєднання місцевих джерел надходжень з прямими податками і дотаціями має місце використання урядових і неурядових організацій для надання послуг).

2. Приклади країн

Великобританія

Необхідність пошуку економії в наданні послуг змусили уряд М. Тетчер розглянути різні варіанти щодо розв'язання цієї проблеми. Оскільки для уряду було важливим орієнтуватися на ринок, ним було запропоновано засоби, які забезпечували надання послуг за допомогою приватного сектору. Зокрема, у Законі про місцеве самоврядування (1988 р.) було рекомендовано місцевим органам влади укласти контракти або пропонувати приватним компаніям забезпечити діяльність таких служб, як збирання відходів, прибирання приміщень, обслуговування шкіл, землекористування та засоби перевезення (транспорту). Починаючи з 1991 р. до таких послуг було зараховано керівництво спорудами для спорту та відпочинку Використання моделі, при якій органи місцевого самоврядування можуть використовувати приватний сектор для надання послуг, залишаючи за собою лише пропонування послуг і контроль за їх наданням, надала змогу органам місцевого самоврядування стати представниками центрального уряду.

Японія

Японські органи місцевого самоврядування виконують як власні, так і делеговані від центрального уряду обов'язки з надання послуг. Місцеві органи самоврядування виконують такі функції:

- забезпечують громадську законність й порядок (місцеві суди, поліція);
- забезпечують охорону здоров'я та добробуту, заходи з покращання побутових умов, функціонування приватних клінік, санаторіїв, виправних установ, організовують надання ритуальних послуг, охорону навколишнього середовища;
- забезпечують інфраструктурні функції (дороги, мости, водні шляхи, транспорт, портові басейни, дамби та причали), землекористування, водні й каналізаційні можливості;
- забезпечують газом і електрикою;
- забезпечують утримання парків і площ;
- забезпечують надання освітніх послуг та послуг закладів культури (школи, лабораторії, дослідницькі заклади, бібліотеки, гімназії, театри, музеї, галереї мистецтв).

Обов'язки по наданню послуг, що передаються від центрального уряду, можуть бути: а) мандатними; б) делегованими представництвом. До мандатних обов'язків належить: будівництво лікарень, початкових, середніх і вищих навчальних закладів, ліквідація відходів, розробка і реалізація програм щодо безробіття і збереження робочих місць. Не зважаючи на те, що мандатні обов'язки переходять від центрального керівництва, місцевими органами самоврядування можуть використовуватися власні методи для їхнього втілення.

Обов'язками, делегованими представництвом, – є обов'язки центрального уряду, які доручено органам місцевого самоврядування без можливості свободи дій у втіленні. Варто зазначити, що при виконанні таких обов'язків органи місцевого самоврядування не можуть відмовитися від їх виконання. До таких обов'язків належить: ліцензування і реєстрація, діяльність з охорони навколишнього середовища, охорони здоров'я, забезпечення безпеки.

Швеція

Обов'язки з надання послуг розподілені на всіх рівнях урядування (табл. 2).

Таблиця 2

Обов'язки з надання послуг за рівнями урядування

Муніципалітет	Округ	Країна
Соціальний добробут; обов'язкове	Медична допомога; служба	Державна безпека;

навчання; житлове будівництво; ліквідація відходів; пожежна охорона; відпочинок, спорт; охорона здоров'я і навколишнього середовища; мистецтво; вулиці й парки; цивільна оборона; забезпечення водою і електрикою; планування будівництва; місцеві й регіональні комунікації	охорони здоров'я; позастаціонарне медичне обслуговування; державні лікарні; приватні клініки; охорона здоров'я; стоматологія; психіатричні лікарні; піклування про розумово відсталих; місцеві та регіональні комунікації; поновлення у професійних правах	оподаткування; вища освіта; дорожньо-транспортний контроль; енергетичне забезпечення; надання соціальних пільг; соціальне страхування
--	--	---

У ході організації обслуговування населення обов'язково дотримуються таких принципів: локальності, що передбачає чітку взаємодію місцевого керівництва та населення, яке користується його послугами; рівноправності, що підтверджує рівність громадян щодо отримання послуг; неприбутковості, що вимагає встановлення відповідності цін на послуги та їхньої собівартості; відсутності спекуляції, тобто недопущення органів місцевого самоврядування в примітивному бізнесі.

Питання для контролю теоретичної підготовки:

1. На основі яких характеристик можемо відрізнити послуги від інших товарів?
2. Який тип моделі розподілу функцій з надання послуг характерний для світової практики?
3. Які саме методи надання муніципальних послуг можуть бути обрані в муніципальному утворенні? Що слугує основою цього вибору?
4. Вкажіть, що є ефективністю та економічністю надання муніципальних послуг?
5. Проаналізуйте типи послуг і сферу їх надання.
6. Охарактеризуйте типи послуг та їх класифікацію.
7. Висвітліть особливості управління сферою послуг на сучасному етапі України.
8. Визначте поняття «муніципальні послуги» та охарактеризуйте особливості розвитку муніципальних послуг в Україні.
9. Назвіть основні форми надання соціальних послуг та перелічіть основні види соціальних послуг;
10. Встановіть порядок надання соціальних послуг недержавними суб'єктами;
11. Визначте, що відноситься до недержавної сфери надання соціальних послуг та управління нею;
12. Визначте, яким чином відбувається фінансування соціальних послуг.

Теми рефератів:

1. Основні поняття сфери послуг. Динаміка розвитку сфери послуг у світі.
2. Роль сфери послуг в економіці України та зарубіжних країн.
3. Сутність муніципальних послуг.
4. Нормативно-правові засади надання муніципальних послуг.
5. Управління сферою послуг на сучасному етапі розвитку України.
6. Становлення та розвиток маркетингу муніципальних послуг в Україні.
7. Особливості розвитку маркетингу муніципальних послуг у країнах ЄС.
8. Особливості надання муніципальних послуг в Україні та закордоном: порівняльна характеристика.

Тема 4. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МУНІЦИПАЛЬНИХ УТВОРЕНЬ

Питання для обговорення і дискусій

1. Стратегічне управління в муніципальному менеджменті.

2. Спеціальний інструмент для характеристики конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку муніципального утворення.

Тести

1. Процес стратегічного управління – це:

- а) аналіз середовища (макрооточення, конкурентне середовище, внутрішнє середовище), визначення місії і цілей, аналіз і вибір стратегії, виконання стратегії.
- б) визначення сфери діяльності і формулювання стратегічних установок, постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення, формулювання стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності організації, реалізація стратегічного плану організації, оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану та/або методів його реалізації.

2. Стратегічний менеджмент – це:

- а) управління організацією за результатами діяльності.
- б) управління організацією, що спирається на людський потенціал як на її основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, відповідає викликам з боку оточення і домагається конкурентних переваг, що дозволяє організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі;
- в) управління організацією, що діє на ринку в умовах «Автономного плавання» і пов'язане з необхідністю приймати самостійні рішення в будь-яких несподіваних ситуаціях.

3. SWOT – це аналіз:

- а) стану ресурсних можливостей організації, перспектив збільшення її фінансового потенціалу;
- б) сильних і слабких сторін організації, її можливостей і загроз;
- в) можливостей і перспективних стратегій конкурентів, їх ресурсного потенціалу і дій щодо його примноження.

4. Проблемами ефективного розвитку муніципальних утворень (територіальних громад) є:

- а) неможливість скоординувати різнорівневі плани функціонування галузево-функціональних комплексів, що розташовані на їх території,
- б) складність в узгодженні діяльності та мотивації суб'єктів економічної діяльності,
- с) неузгодженість у розподілі та використанні всіх ресурсів території, складність в оцінці ефективності муніципального розвитку.
- д) все перелічене вірно
- е) вірно а) і с).

5. У сучасних умовах стратегія – це:

- а) конкретний довгостроковий план досягнення конкретної довгострокової мети;
- б) довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємин всередині організації, а також її позиція в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей;
- в) набір дій вигідних керівництву організації.

6. Стратегічне управління є водночас:

- а) процесом
- б) процесом і результатом,
- в) результатом,
- г) жодною вірною відповіді

7. Створення стратегії – це:

- а) в першу чергу підприємницька діяльність, якій притаманні азарт і ризик;
- б) функція управління, яка полягає у формуванні місії організації, визначення цілей діяльності та розробці стратегічного плану.

8. Ефективність стратегічного управління визначається:

- а) прибутком і раціональністю використання виробничого потенціалу;
- б) своєчасністю та точністю реагування організації на нові запити з боку ринку і здатністю змінюватися залежно від зміни оточення.

9. Стратегічне управління в муніципальному менеджменті – це:

- а) сукупність інструментів, підходів, принципів процесу управління муніципальним утворенням в умовах нестабільності й невизначеності зовнішнього середовища;
- б) довгострокове управління ресурсними потоками на території муніципального утворення;
- в) сукупність технологій забезпечення стабільного розвитку муніципальної системи;
- г) стратегія розвитку муніципального утворення в умовах нестабільності й невизначеності зовнішнього середовища.

10. Моніторинг соціально-економічного стану муніципальних утворень – це:

- а) реалізація маркетингових процедур просування муніципального утворення;
- б) діяльність, спрямована на забезпечення та організацію отримання об'єктивної та достовірної інформації про соціально-економічні процеси і явища, що відбуваються на муніципальному рівні;
- в) система аналізу інформації в муніципальному утворенні;
- г) аналіз інформації про всі види наявних ресурсів муніципального утворення, їх рух та ефективність використання.

11. Ресурсний аналіз розвитку муніципального утворення – це:

- а) аналіз інформації про всі види наявних ресурсів муніципального утворення, їх рух та ефективність використання;
- б) аналіз зовнішніх можливостей розвитку муніципального утворення;
- в) оцінка ресурсів муніципалітету з позиції їх форми власності;
- г) діяльність, спрямована на забезпечення та організацію отримання об'єктивної й достовірної інформації про соціально-економічні процеси і явища, що відбуваються на муніципальному рівні.

12. Генеральна стратегія розвитку муніципального утворення передбачає:

- а) окреслення основних шляхів розвитку громади в умовах ринку;
- б) формулювання стратегічного бачення розвитку та місії управління муніципальним утворенням, сформованих на основі аналізу загальної соціально-економічної ситуації в ньому, показників якості та рівня життя територіальної громади і спрямованих на визначення загально-муніципальних пріоритетів;
- в) залучення військовослужбовців вищого офіцерського складу до вироблення стратегії розвитку муніципального утворення;
- г) визначення пріоритетів розвитку окремих галузево-функціональних комплексів території, а також напрямів удосконалення структури та організаційно-функціонального забезпечення інституцій управління муніципальним утворенням.

13. Інструментарій SWOT-аналізу дає змогу:

- а) визначити основні шляхи виведення муніципального утворення з кризи;
- б) скласти план взаємодії органів місцевого самоврядування із сильними та слабкими представниками підприємницького сектору;
- в) сформулювати муніципальну програму;
- г) обґрунтувати шляхи досягнення стратегічних цілей розвитку з урахуванням сильних сторін та можливостей внутрішнього і зовнішнього середовища муніципального утворення.

14. Стратегія розвитку муніципального утворення – це:

- а) сукупність технологій забезпечення стабільного розвитку муніципальної системи;
- б) статут розвитку муніципального утворення, затверджений органами місцевого самоврядування;
- в) система показників розвитку муніципальної системи в довгостроковому періоді;

г) система принципів і положень, кількісних та якісних параметрів, орієнтованих на досягнення певних соціально-економічних результатів його розвитку у віддаленій перспективі.

15. Продукт стратегічного управління – це

- а) система взаємоузгоджених документів, у яких викладені цілі й заходи для їхнього досягнення залежно від сфери планування й часових обмежень
- б). це організаційна функція, що регулює кожен етап життєвого циклу продукту, розробка до позиціонування та ціноутворення, що відповідає продукту та інтересам клієнта.
- в) це загальна функція складних організованих систем, спрямована на досягнення належного стану в самій системі та в навколишньому середовищі.

16. Модель технології розробки стратегії включає блоки:

- а) регіональний й транскордонний;
- б) концептуально-орієнтований; проблемно-орієнтований; проектно-орієнтований;
- с) фінансовий, маркетинговий, організаційний, кадровий.

17. Типи моніторингу:

- а) моніторинг ресурсів,
- б) моніторинг ситуації, моніторинг процесу;
- в) моніторинг конкурентоспроможності;
- г) моніторинг стану ринку праці.

Практичне завдання.

У межах розробки стратегічного плану побудуйте SWOT-матрицю муніципального утворення. Визначте шляхи посилення впливу сильних сторін муніципального утворення та зменшення негативних виявів проблемних факторів.

Запитання для самоконтроля:

1. Чому у містах необхідне стратегічне управління (політичні, соціальні, економічні стимули)?
2. Чому цілі розвитку муніципалітету повинні бути проранжовані за ступенем спільності і за пріоритетами.
3. У чому переваги і недоліки конкурування муніципальних територій шляхом інвестування в дорогі проекти, які можуть привернути увагу до їх території?
4. У чому полягає суть суперечливого іміджу?
5. Як ви вважаєте, до яких негативних наслідків може призвести агресивна реакція на проблеми муніципального розвитку?
6. Назви типові помилки в підходах до стратегії. У чому вони полягають? Як їх уникнути?

Теми рефератів:

1. Поняття стратегічного управління та його базові моделі.
2. Сутність стратегічного управління муніципальним розвитком.
3. Принципи стратегічного управління.
4. Порівняльні характеристики стратегічного підходу до муніципального управління.
5. Методи стратегічного управління.
6. Світова динаміка і проблеми муніципального управління.
7. Вплив ситуації на муніципальний менеджмент.
8. Форми роботи з кризовими ситуаціями.
9. Основні способи управління кризовою ситуацією.
10. Модель процесу кризової ситуації в муніципальному менеджменті.

Тема 5. ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МУНІЦИПАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ

Питання для обговорення і дискусій

1. Муніципальний проект.
2. Управління муніципальним проектом на різних стадіях його життєвого циклу.
3. Алгоритм проведення тендера муніципальних проектів.

Тести

1. За масштабом муніципальні проекти можуть бути:

- а) дрібними, середніми, великими;
- б) простими, складними;
- в) унікальними, адаптованими;
- г) короткостроковими, середньостроковими, довгостроковими.

2. За тривалістю муніципальні проекти є:

- а) короткостроковими, середньостроковими, довгостроковими;
- б) унікальними, адаптованими;
- в) простими, складними;
- г) дрібними, середніми, великими.

3. До початкового етапу управління муніципальним проектом належить:

- а) розробка проекту;
- б) визначення учасників проекту;
- в) розробка концепції проекту;
- г) реалізація проекту.

4. Функції управління муніципальними проектами включають:

1. Управління часом; управління вартістю; ресурсами; управління персоналом, комунікаціями.
2. Бюджетом проекту; управління ризиками; управління якістю;
3. Управління матеріально-технічним забезпеченням проекту;
4. Всі відповіді вірні

5. У сучасному розумінні проект – це

1. Задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, соціального, технічного, технологічного організаційного результату
2. Система, тобто ціле, що складається з взаємозв'язаних частин, причому система динамічна, і, отже, вимагаючи особливих підходів до управління. Проект – це схема, план, влаштування, заснування будь-чого – прообраз якого-небудь об'єкту, виду діяльності.
3. Одноразова сукупність взаємозв'язаних дій, які здійснюються з певною метою, впродовж певного часу, при встановлених ресурсних обмеженнях
4. Усі відповіді правильні.

6. Планування проекту – це:

- а) розподіл обсягу робіт між окремими виконавцями;
- б) розподіл ресурсів, витрат в заданих термінах;
- в) механізм, який дає змогу розподіляти обсяг робіт, ресурси, витрати в заданих термінах і між окремими виконавцями для вчасного й ефективного здійснення проекту;
- г) методологічні принципи розподілу проектних витрат за роботами і виконавцями.

7. Ознаки проекту:

1. Комплексності та розмежування
2. Неповторність
3. Обмеженість необхідних ресурсів, та обмеженість у часі
4. Специфічна організація проекту

5. Всі відповіді вірні

8. Місію проекту визначають:

- а) команда і результати проекту, потреби, які задовольняються;
- б) завдання і замовник проекту;
- в) сукупність споживачів і конкурентів;
- г) результати проекту, потреби, які задовольняються сукупністю споживачів;
- д) місія організації.

9. Життєвий цикл складається з таких фаз:

- а) концепції, проектування, будівництва, монтажу налагодження устаткування, іспиту, завершення;
- б) ініціації, розробки, реалізації, регулювання;
- в) концепції, розробки, реалізації, завершення;
- г) бізнес-плану, планування, контролю, регулювання.

10. До основних критеріїв прийняття проекту належать:

- а) технічні та технологічні можливості його реалізації;
- б) довгострокова життєздатність;
- в) економічна ефективність;
- г) усі відповіді правильні.

11. Характеристики процесу управління проектом:

- 1. Розробки, цілі, ризики, виконавці;
- 2. Ризики, середовище, вид, масштаб;
- 3. Призначення проекту, якість, виконавці; ризики, ресурси.

12. Який із перелічених суб'єктів господарювання не бере участі у проведенні конкурсних торгів (тендерів) по проекту:

- а) замовник;
- б) аналітик торгів;
- в) тендерний комітет;
- г) кредитно-фінансова установа.

13. Економічними проектами є:

- а) приватизація підприємства, створення аудиторської системи, введення нової системи податків;
- б) запровадження на підприємстві сучасної інформаційної системи;
- в) реформування підприємства, реалізація концепції нової системи управління, створення нової організації чи проведення міжнародного форуму.

14. Соціальними проектами є:

- а) приватизація підприємства, створення аудиторської системи, введення нової системи податків;
- б) реформування підприємства, реалізація концепції нової системи управління, створення нової організації чи проведення міжнародного форуму;
- в) реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціальний захист незабезпечених верств населення, подолання наслідків стихійних лих і соціальних потрясінь.

15. Освітніми проектами є:

- а) проведення конференції, створення нової організації чи проведення міжнародного форуму;
- б) проекти по запровадженню дистанційної форми навчання, підвищення кваліфікації працівників підприємства, підготовки абітурієнтів до вступу у ВНЗ;
- в) створення сайту підприємства з детальним інформаційним наповненням.

Практичне завдання 1

Для комунального кінотеатру на сьогодні актуальними є наступні проблеми: функціонування кінотеатру відбувається не за рахунок основної діяльності, а за рахунок

орендарів; наявність низької відвідуваності кіносеансів; необхідно проведення ремонтних робіт та заміна обладнання. На основі маркетингового дослідження було поставлено ціль перепрофілювання кінотеатру в центр відпочинку, але із збереженням функції з демонстрації кінофільмів. Шляхом проведення тендеру було відібрано 4 проекти перетворення кінотеатру у відпочинковий центр (табл. 3).

Таблиця 3

Проекти перетворення кінотеатру у відпочинковий центр

№ з/п	Характеристика проекту	Капітальні вкладення, тис. грн	Термін окупності, місяців	Індекс доходності, %	Внутрішня норма рентабельності, %
1	Відпочинковий центр з повним переобладнанням залу кінотеатру та облаштуванням фойє	3620,23	32	103	32
2	Переобладнання кінотеатру без зміни кінопроектору, відпочинковий центр у фойє	2965,97	23	109	45
3	Лізинг всього обладнання залу кінотеатру, відпочинковий центр у фойє	2367,96	26	57	43
4	Повне переобладнання залу кінотеатру без облаштування фойє	1945,27	16	121	55

1. Виберіть найоптимальніший варіант проекту. Обґрунтуйте рішення.
2. Якими критеріями оцінки муніципальних проектів необхідно користуватися для забезпечення комплексності та всебічності аналізу?
3. Запропонуйте власну схему управління фінансовими потоками проекту «Відпочинковий центр».

Практичне завдання 2

Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці центру (табл. 4).

Визначення:

1. Передпроектна розробка інженерно-конструкторських, технологічних і будівельних рішень, порівняння альтернативних варіантів і обґрунтування вибору конкретного способу здійснення проекту
2. Час від моменту задуму проекту до його ліквідації
3. Процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети
4. Бажаний результат діяльності, який намагаються досягти за певний проміжок часу при заданих умовах реалізації проекту
5. Специфічна організаційна структура, яку очолює керівник проекту. Вона створюється на період здійснення проекту і завданням її є здійснення функцій управління проектом
6. Задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату
7. Перелік робіт із зазначенням термінів, виконавців, результатів, які ведуть до отримання комплексу показників, намічених концепцією проекту
8. Детальний виклад цілей та шляхів досягнення виробництва, що створюється, для обґрунтування інвестицій

Таблиця 4

Термін (поняття)	Визначення
а) проект	
б) бізнес-план	
в) техніко-економічне обґрунтування	

інвестицій	
г) управління проектами	
д) ціль проекту	
е) життєвий цикл проекту	
є) команда проекту	
ж) план проекту	

Практичне завдання 3

Тест «Чи спроможні Ви стати керівником проекту?»

Прочитавши запитання, на окремому аркуші паперу запишіть його номер і поряд літерне позначення того варіанта відповіді, який відповідає Вашим навичкам і характеру. Далі, користуючись ключем, підрахуйте суму та визначте результат.

1. Уявіть собі, що починаючи із завтрашнього дня Ви будете керувати великим колективом співробітників проекту, більшість із яких старші від Вас за віком. Чого більше Ви побоюватиметесь у даній ситуації:

- а) що Ви можете виявитися менш інформованим ніж, підлеглі;
- б) що прийняті Вами рішення можуть ігноруватися і заперечуватися
- в) Вам не вдасться виконати роботу так, як Вам хотілося б?

2. Якщо Вас під час виконання будь-якої справи спіткає невдача, то Ви:

- а) намагатиметесь утішитися, зневажатимете справу, вважатимете, що те, що трапилося, несуттєво, і підете відпочивати на концерт;
- б) будете гарячково розмірковувати, а чи не можна звалити провину на кого-небудь іншого або на об'єктивні обставини;
- в) проведете аналіз причини невдачі, розмірковуватимете, у чому був Ваш власний промах та як виправити справу;
- г) чи опустяться у Вас руки від того, що трапилося?

3. Які з перелічених рис є найбільш властивими для Вас:

- а) скромний, товариський, поблажливий, повільний, слухняний;
- б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий;
- в) роботящий, упевнений у собі, стриманий, старанний виконавець?

4. На Вашу думку більшість людей:

- а) люблять працювати добре та старанно;
- б) сумлінно ставляться до своєї роботи лише тоді, коли вона оплачується належним чином;
- в) трактують роботу як необхідність і не більше?

5. Керівник повинен бути відповідальним за:

- а) підтримання гарного настрою в колективі,
- б) відмінне і вчасне виконання завдань.

6. Уявіть, що Ви керівник проекту та повинні протягом тижня надати керівництву Ваш план робіт. Ваші дії:

- а) складете проект плану, доповісте про нього начальству і попросите поправити, коли щось не так;
- б) вислухаєте думку підпорядкованих спеціалістів, після чого складете план, приймаючи тільки ті пропозиції, які збіглися з Вашим поглядом;
- в) доручите скласти проект плану підлеглим і не станете вносити поправок, направивши для узгодження у вищу інстанцію свого заступника;
- г) проект плану розробите спільно зі спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, відстоюючи положення проекту?

7. На Вашу думку, найкращих результатів може досягти такий керівник, який:

- а) пильнуватиме, щоб усі його підлеглі належно виконували свої функції та завдання;
- б) підключатиме своїх підлеглих до розв'язання загального завдання, керуючись принципом «довіряй, але перевірай»;

в) піклуватиметься про роботу, хоча за метушню справ не забуватиме і про тих, хто її виконує.

8. На Вашу думку, під час роботи в колективі, чи є Ваша власна відповідальність за виконану роботу рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи всього колективу в цілому:

- а) так;
- б) ні?

9. Ваші дії або вчинки було про критиковано іншими. Ваша реакція на критику:

- а) не будете поспішати із запереченнями, піддаватися миттєвій захисній реакції, а зможете тверезо зважити всі «за» та «проти»;
- б) не будете пасувати, а спробуєте довести перевагу своїх дій та вчинків;
- в) не зумієте приховати своє пригнічення з огляду на запальний характер, тому, можливо, образитеся і розгніваєтеся;
- г) намагатиметесь промовчати, але погляду свого не зміните і будете чинити як і раніше?

10. Що є кращим для вирішення виховного завдання і приносить найбільший успіх:

- а) заохочення;
- б) покарання?

11. Чи хотілося б Вам:

- а) аби інші бачили у Вас лише друга;
- б) щоб ніхто й ніколи не засумнівався у Вашій чесності та рішучості надати допомогу в потрібний момент;
- в) викликати в тих, хто Вас оточує, захоплення Вашими рисами та досягненнями?

12. Чи подобається Вам приймати самостійні рішення:

- а) так;
- б) ні?

13. Якщо Вам необхідно прийняти важливе рішення або надати висновок з того чи іншого відповідального питання, то:

- а) намагатиметесь зробити це невідкладно, а, зробивши, не повертатиметесь знову і знову до цієї справи;
- б) зробите це швидко, але потім довго мучатиметесь докорами сумління, що щось могли зробити краще;
- в) намагатиметесь не робити ніяких кроків якомога довше.

Ключ для підрахунку балів

	а	б	в	г
1	0	2	4	—
2	2	0	6	0
3	0	3	2	—
4	6	2	0	—
5	3	5	—	—
6	3	0	1	6
7	2	6	4	—
8	6	0	—	—
9	2	6	4	0
10	3	0	—	—
11	3	5	0	—
12	3	0	—	—
13	6	3	0	—

Якщо Ви набрали більше 40 балів.

У Вас є необхідні здібності аби стати гарним керівником, який буде використовувати сучасний стиль поведінки. Вам властиво вірити в людей,

їхнім знанням і можете оцінити їх добрі якості. Крім того, Ви вимогливі до себе та своїх колег. Не будете терпіти у своєму колективі ледарів та бракоробів, не намагатиметеся завоювати дешевий авторитет. Для старанних, відповідальних співробітників будете не лише начальником, але й добрим товаришем, який у важкій ситуації підтримає словом та ділом.

Якщо Ви набрали від 10 до 40 балів.

Ви можете керувати певними об'єктами і роботами, але нерідко стикатиметеся з труднощами (і тим частіше, чим менше балів Ви зуміли набрати за нашою шкалою). Ви намагатиметеся бути для підлеглих своєрідним опікуном але, іноді можете зганяти на них поганий настрій та свій гнів. Вам властиво надавати допомогу, але, нажаль, навіть тоді, коли її у Вас ніхто не просить. За деяких умов бажання надати допомогу може перетворитися на створення нових проблем та критичних ситуацій.

Якщо Ви набрали менше 10 балів.

На жаль, Ваші шанси стати керівником – мізерні. Аби досягти цього, Вам потрібно переглянути власні погляди на деякі речі та відмовитися від деяких наявних у Вас звичок. В першу чергу, необхідно старатися вірити людям і самому собі

Теми рефератів:

1. Структуризація портфелю муніципальних проектів
2. Управління муніципальним проектом та його особливості на різних стадіях життєвого циклу проекту.
3. Ресурсне забезпечення муніципального проекту. Проектне фінансування.
4. Особливості проведення тендеру муніципальних проектів.
5. Критерії комплексної оцінки муніципальних проектів.
6. Методи оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів

Тема 6. СИТУАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ В МУНІЦИПАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Питання для обговорення і дискусій

1. Ситуаційне управління в муніципальному менеджменті.
2. Проблематика ситуаційного управління в муніципальному менеджменті.

Практичні та ситуаційні завдання

Завдання 1.

Навчальне оповідання «Прийняття рішень в умовах ризику».

До Вашої уваги коротка притча, що, можливо, передасть суть успіху у грі бізнес-шляхів. Уявіть собі: восьма година, ранок, понеділок. Збирається команда міжнародної компанії на чолі з її керівником похилого віку, який десятками років успішно управляє цією компанією. На нараді в їхній залі з'являється ангел. Вперше ангел з'явився перед командою й звернувся до керівника: «Я сьогодні маю для тебе дуже погану і дуже добру новину. Погана новина – ти переходиш у вічність за два тижні, а добра новина – ти був не тільки відомим підприємцем, а й знаменитою людиною, тому твоє місце на небі. Ще краща новина та, що ми слідкуємо в небі за найсучаснішою літературою щодо ситуаційного управління та стратегічного мислення, і минулого тижня проголосили, що приділятимемо більше уваги нашим клієнтам і краще їх обслуговуватимемо. Отже, можливим буде обирати. У вічність можна перенестися у трьох можливих станах: по-перше, можна стати надзвичайно вродливим; по-друге, можна обрати безмежний розум та бути надзвичайно розумним; по-третє, можна бути надзвичайно мудрим, мати можливість передбачати майбутнє. Отже, три варіанти: **краса, безмежний розум або мудрість**». Керівник зреагував на це спокійно. Він подумав і звернувся до ангела:

«Я обираю розум, хочу бути безмежно розумним». Усі члени його команди усміхнулися, бо знали, що це справді найкращий вибір. Ангел веде далі розмову й повідомляє, що має ще одну добру новину: «Щоб увійти у вічність і бути обдарованим вічним розумом, не треба чекати. Це трапиться, як тільки я, ангел вийду з кімнати». У цей драматичний момент ангел зник, і всі зосереджено подивилися на керівника, з яким відбувалася майже фізична трансформація: вічний, безмежний розум вливався в нього. Отже, всі сподівалися побачити на його обличчі чудовий, божественний усміх, який має кожний, хто обдарований безмежним розумом, але вони цього не побачили. Вони бачили занепокоєння, майже гнів, і це збентежило членів команди. Нарешті працівник, який був найближче до керівника, звернувся до нього: «Пане керівнику, в чому проблема, чому ви такий стривожений?». І керівник, уже наділений безмежним розумом, звернувся до своєї команди: «Я повинен був вибрати мудрість». Питання прийняття рішень сьогодні набагато складніше, ніж десять чи двадцять років тому. Неважливо, де ми працюємо – на теренах Європи, Америки чи Азії, здобувати і зберігати прибутковість на сьогодні набагато важче, ніж десять, п'ятнадцять, двадцять років тому. І ось чому. За останні двадцять років істотно змінилися правила економічної гри в бізнесі. З усіх боків на компанії тиснуть конкуренція, інформаційний бум, невизначеність і пов'язані з усім цим ризики. Уникнути повністю ризику неможливо. Драма необхідності вибору при недостатній кількості підстав знайома кожному, кому приходилося приймати відповідальні управлінські рішення. У будь-якому випадку для досягнення цілей і відповідного успіху необхідне прийняття «мудрого рішення». Коли рішення може привести не до певного результату, а до одного із багатьох можливих з різною ймовірністю їх здійснення, і ефект залежить від багатьох факторів, не відомих на момент прийняття рішення, то ми можемо отримати зовсім не той результат на який очікували. Це і є прийняття рішень в умовах ризику.

Опишіть Ваше ставлення до вибору керівника компанії.

Завдання 2.

Заповнити запропоновану таблицю та зробіть обґрунтовані висновки

Характеристика зовнішнього середовища органів місцевого самоврядування XXI ст.: можливості та загрози

Можливості	Загрози

Завдання 3.

Знайти в періодичному виданні статтю, де мова йде про ситуаційне управління в муніципальному менеджменті, й відслідкувати фактори, які обумовили цю ситуацію.

Завдання 4.

Розробіть набір конкретних інструментів управління розвитком муніципальних утворень з урахуванням їх територіальних та функціональних особливостей, ситуативних характеристик внутрішнього й зовнішнього середовища.

Тести:

1. Ситуаційне муніципальне управління – це:

а) система принципів і положень, кількісних та якісних параметрів, орієнтованих на досягнення певних соціально-економічних результатів його розвитку у віддаленій перспективі;

б) формулювання стратегічного бачення розвитку та місії управління муніципальним утворенням, сформованих на основі аналізу загальної соціально-економічної ситуації в ньому, показників якості та рівня життя територіальної громади і спрямованих на визначення загально- муніципальних пріоритетів;

в) сукупність способів, методів, прийомів управлінського впливу для забезпечення ефективного та результативного функціонування муніципального утворення, що досягається шляхом використання оточення, ситуації, що склалась, на основі використання спеціального інструментарію муніципального менеджменту з урахуванням особливостей, умов, чинників зовнішнього та внутрішнього середовища і специфіки розвитку певного муніципального утворення;

г) сукупність інструментів, підходів, принципів процесу управління муніципальним утворенням в умовах нестабільності й невизначеності зовнішнього середовища.

2. Симптом у ситуаційному муніципальному управлінні – це:

а) певна подія, процес, явище, внаслідок якого виникають фактори та симптоми дестабілізації стану;

б) система вимірювання параметрів ситуації всередині муніципальної системи;

в) певний елемент чи сукупність елементів макро-, мезо- та мікросередовища, що впливає на стабільність розвитку системи та зумовлює зміни цільової, функціональної, організаційної та інституційної підсистем розвитку муніципального утворення;

г) первісний, зовнішній прояв настання проблемних ситуацій.

3. Причина виникнення ситуацій у розвитку муніципального утворення – це:

а) певна подія, процес, явище, внаслідок якого виникають фактори та симптоми дестабілізації стану;

б) динамічна детермінанта розвитку муніципальної системи;

в) первісний, зовнішній прояв настання проблемних ситуацій;

г) певний елемент чи сукупність елементів макро-, мезо- та мікросередовища, що впливає на стабільність розвитку системи та зумовлює зміни цільової, функціональної, організаційної та інституційної підсистем розвитку муніципального утворення.

4. За формою прояву розрізняють такі види ситуацій муніципального розвитку:

а) статична, динамічна;

б) звичайна, проблемна, надзвичайна;

в) зовнішня, внутрішня;

г) пошукова, нормативна.

5. Ситуаційне муніципальне управління – це:

а) пошук моделі розвитку муніципального утворення

б) система взаємовідносин з іншими муніципальними утвореннями з урахуванням ситуації

в) врахування в процесі формування муніципальної економічної, соціальної, екологічної політики особливостей територіальних утворень

г) ситуаційний аналіз муніципальних ресурсів.

6. До групи проблем, яка складає проблематику ситуаційного управління:

а) діагностику ситуацій;

б) методологічні проблеми;

в) проблему прогнозування ситуацій та варіантів поведінки системи в цих ситуаціях;

г) селекцію персоналу та конфліктологію

д) всі відповіді правильні.

7. Необхідність використання ситуаційного управління в муніципальному менеджменті визначається:

а) цілями розвитку;

б) людським фактором;

в) циклічним розвитком соціально-економічних систем;

г) всі відповіді правильні.

8. За причиною виникнення ситуації можуть бути:

1. Передбачені; непередбачені;
2. Якісні або кількісні ;
3. Об'єктивні і суб'єктивні; зовнішні і внутрішні; випадкові й закономірні; природні і неприродні
4. Суспільні; природні; екологічні

9. Симптом – це:

- а) подія, зафіксований стан чи тенденція, що свідчить про настання кризи;
- б) те, до чого може призвести проблема;
- в) ретроспективне, оперативне, перспективне комплексне дослідження господарської діяльності, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє.
- г) первісний, зовнішній прояв настання проблемних ситуацій. Оцінка проблемних ситуацій, їхньої глибини і небезпеки впливає не тільки із симптомів, а й з причин та реальних факторів.

10. Муніципальний менеджмент – це:

- а) орган місцевого самоврядування;
- б) система спеціальних важелів та інструментів управління розвитком регіону;
- в) система спеціальних важелів та інструментів управління розвитком муніципального утворення;
- г) управління розвитком міст.

11. Вкажіть фактори, що обумовлюють ефективність ситуаційного менеджменту:

- а) професіоналізм та спеціальне навчання;
- б) мистецтво управління, дане природою та набуте в процесі підготовки;
- в) методологія розробки ризикових рішень та науковий аналіз обставин;
- г) корпоративність; лідерство; людський фактор; система моніторингу; оперативність та гнучкість; стратегія і якість програм.

12. Керованими процесами є:

- а) процеси, що не підлягають керуванню по тим або іншим причинам;
- б) це процеси, що проходять за власними законами;
- в) процеси, які при свідомому впливі на них підлеглого, підлягають визначеному напрямку;
- г) всі відповіді правильні.

13. Некерованими процесами є:

- а) процеси, що не підлягають керуванню по тим або іншим причинам;
- б) процеси, що проходять за власними законами;
- в) процеси, які при свідомому впливі на них підлеглого, підлягають визначеному напрямку;
- г) всі відповіді правильні.

14. За змістом ситуації можуть бути:

- а) суспільними;
- б) природними;
- в) екологічними;
- г) всі відповіді правильні

15. За масштабами розповсюдження та проблематикою ситуації можуть бути:

- а) загальними;
- б) локальними;
- в) об'єктивними і суб'єктивними;
- г) зовнішніми і внутрішніми

Запитання для самоконтролю:

1. Поясніть необхідність та охарактеризуйте основні положення і риси ситуаційного підходу в управлінні.
2. Що таке проблемна ситуація?

3. Назвіть причини виникнення проблемних ситуацій.
4. Якими можуть бути види проблемних ситуацій?
5. Що таке менеджмент ризику в організації управління муніципальними установами?
6. Назвіть основні причини виникнення кризової ситуації в муніципальному менеджменті.
7. Розкрийте сутність факторної обумовленості якості ситуаційних управлінських рішень.

Теми рефератів:

1. Вплив ситуації на муніципальний менеджмент.
2. Форми роботи з кризовими ситуаціями.
3. Основні способи управління кризовою ситуацією.
4. Модель процесу кризової ситуації в муніципальному менеджменті.
5. Характеристика нового тисячоліття: аргументи і факти. Необхідність ситуаційного менеджменту.

Тема 7 УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ

Питання для обговорення і дискусій

1. Поняття місцевих фінансів. Система місцевих фінансів
2. Місцеві податки і збори.
3. Місцеві бюджети та їх місце в бюджетній системі України.
4. Бюджетна класифікація.

Практичні та ситуаційні завдання

Завдання 1.

Здійсніть аналіз фінансових проблем, які, на Вашу думку, найчастіше виникають у громаді населеного пункту, в якому ви проживаєте. Які шляхи їх вирішення можливо обрати?

Завдання 2

Міським головою видано розпорядження про підвищення тарифів на транспортні послуги, які надаються населенню міста. Підставою стало зростання цін на паливо-мастильні матеріали на 5 %, що зробило нерентабельною роботу як спеціалізованих автопідприємств, так і фізичних осіб-підприємців.

Громадянин Л. звернувся до суду з адміністративним позовом про визнання нормативно-правового акту незаконним та його скасування через те, що зміни вартості палива не є підставою для перегляду тарифів, а також відповідне розпорядження не було погоджено з Мінекономіки.

Якими нормативними та правовими актами регулюється порядок розрахунку, встановлення та зміна тарифів на транспортні послуги? До компетенції яких органів належить право встановлювати тарифи на транспортні послуги? Чи потрібно відповідні акти погоджувати з органами державної влади? Чи можуть бути акти органів місцевого самоврядування оскарженими членами відповідної територіальної громади у судовому порядку?

Яке рішення в даній ситуації прийме суд?

Завдання 3.

Територіальні громади м. М. й м. Д. через органи місцевого самоврядування (ради) об'єднали на договірних засадах на праві загальної спільної власності кошти місцевих бюджетів для реалізації спільного проекту з поліпшення дорожньої інфраструктури міст (ремонт доріг, розширення проїзної частини). Міською радою м. М. для ремонту центральної вулиці було виділено кошти з бюджету без відповідного узгодження свого рішення з міською радою м. Д., мотивуючи це тим, що стан доріг у м.М. є набагато гіршим, ніж у м.Д. і, відповідно, вимагатиме більших фінансових вкладень.

Дайте правову оцінку ситуації. Запропонуйте можливі варіанти вирішення даної проблеми.

Тести:

1. Причини виникнення місцевих фінансів пов'язані з:

- а) наявністю місцевих бюджетів;
- б) бажанням місцевих органів самоврядування мати самостійну доходну базу;
- в) наявністю територіальних колективів, відокремлених функцій і завдань, які покладаються на їхні органи влади;
- г) появою різних ідеологічних, політичних та економічних систем державного розвитку.

2. Основною складовою ролі місцевих фінансів є:

- а) сприяння міжнародному співробітництву;
- б) забезпечення фінансової незалежності органів місцевого самоврядування;
- в) реалізація завдань державної регіональної політики;
- г) вирішення соціальних, демографічних, екологічних, національних та інших проблем регіонів;
- д) забезпечення обороноздатності країни.

3. Місцеві фінанси – це

- 1. Система формування, розподілу і використання грошових та інших фінансових ресурсів для забезпечення місцевими органами влади покладених на них функцій і завдань, як власних, так і делегованих,
- 2. Система формування, розподілу і використання доходів територіальними громадами та місцевими органами влади з метою виконання делегованих та закріплених за ними функцій і завдань

3. Все перелічене вірно

4. Склад місцевих фінансів:

- 1. Державний бюджет
- 2. Місцеві бюджети
- 3. Фінанси банків міста;
- 4. Фінанси підприємств, організацій та установ комунальної форми власності
- 5. Все перелічене вірно
- 6. Вірно 2 і 4.

5. Видатки залежно від завдань, які фінансуються, можуть бути:

- 1. поточними або адміністративними, розвитку
- 2. фінансуванням власних повноважень, фінансуванням делегованих повноважень.
- 3. обов'язковими, факультативними.

6. Видатки відповідно їх економічного призначення можуть бути:

- 1. поточними або адміністративними, розвитку
- 2. фінансуванням власних повноважень, фінансуванням делегованих повноважень.
- 3. обов'язковими, факультативними.

7. Видатки за функціональним поділом можуть бути:

- 1. Поточними або адміністративними, розвитку
- 2. Фінансуванням власних повноважень, фінансуванням делегованих повноважень.
- 3. Обов'язковими, факультативними.

8. Доходи за економічним призначенням:

- 1. Власними, закріпленими, переданими, регульованими
- 2. податковим, неподатковими

9. Доходи за джерелами надходження:

- 1. Податковим, неподатковими
- 2. Власними, закріпленими, переданими, регульованими

10. Одна з форм переданих доходів місцевим органам влади на стабільній, довгостроковій основі

1. Власні
2. Передані
3. Закріплені
4. Регульовані
5. Податкові;
6. Неподаткові

11. Доходи, на основі власних рішень та за рахунок джерел, визначених органами місцевого самоврядування

1. Власні
2. передані
3. закріплені
4. регульовані
5. податкові;
6. неподаткові

12. Обов'язкові платежі, які надходять до бюджету внаслідок виконання платниками податкового законодавства

1. Власні
2. передані
3. закріплені
4. регульовані
5. податкові;
6. неподаткові

13. Доходи, що передаються місцевій владі центральною владою або органами влади вищого територіального рівня

1. Власні
2. передані
3. закріплені
4. регульовані
5. податкові;
6. неподаткові

14. Одна з форм доходів, що передаються центральною владою місцевим органам влади, або з бюджетів територій вищого адміністративного рівня до бюджетів територій нижчого адміністративного рівня

1. Власні
2. передані
3. закріплені
4. регульовані
5. податкові;
6. неподаткові

15. Платежі, доходи від майна, що належить місцевій владі, та від господарської діяльності підприємств комунальної (муніципальної) форми власності, доходи за рахунок кредитів та позик, а також трансферти від центральної влади та органів влади вищого територіального рівня.

1. Власні
2. передані
3. закріплені
4. регульовані
5. податкові;
6. неподаткові

16. Місцеві фінанси – це система соціально-економічних відносин, яка функціонує з приводу формування, розподілу та використання фінансових ресурсів територіальними громадами та органами місцевого самоврядування для виконання власних та делегованих державою повноважень для економічного і соціального розвитку відповідних територій

1) так 2) ні

17. Місцеві податки та збори – €

1. Обов'язковими платежами, сума яких згідно із законодавством України встановлюється органом місцевого самоврядування на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці (села, селища, міста чи об'єднання сіл) та які зараховуються до її місцевого бюджету ;

2. Платежі, які спрямовуються виключно до бюджету місцевого самоврядування.

3. Мають формувати в собі ту частину дохідної бази місцевих бюджетів, щодо якої центральні органи влади не мають жодних повноважень.

4. Обов'язкові платежі, які здійснюються на певній, чітко визначеній адміністративно-територіальній одиниці та сплачуються до місцевих бюджетів для виконання останніми покладених на них функцій.

5. Все перелічене вірно

18. Місцевий бюджет – €

1. Системою формування, розподілу й використання фінансових ресурсів для забезпечення та реалізації місцевими органами влади покладених на них функцій і завдань власних та делегованих;

2. Грошовим вираженням збалансованого розпису доходів та видатків держави, адміністративно-територіальних одиниць (область, район, місто, селище, село), підприємств, установ за певний період

3. Все перелічене вірно

19. Дефіцит бюджету – це

1. Сума, на яку рівень видатків бюджету перевищує рівень надходжень.

2. Сума, на яку рівень надходжень перевищує рівень видатків бюджету.

3. Відсутня вірна відповідь

20. Профіцит бюджету -це

1. Сума, на яку рівень видатків бюджету перевищує рівень надходжень.

2. Сума, на яку рівень надходжень перевищує рівень видатків бюджету.

3. Відсутня вірна відповідь

21. Відповідно до положень Бюджетного кодексу України, місцевий бюджет може складатися з таких фондів:

а) унітарних та федеральних;

б) загальних та спеціальних;

в) економічних та соціальних;

г) амортизаційних та інвестиційних.

Запитання для самоконтролю:

1. Чому місцеві фінанси є важливою складовою загальнодержавних фінансів?

2. Які існують об'єктивні передумови виникнення місцевих фінансів?

3. Перелічіть чинники, що зумовлюють необхідність місцевих фінансів.

4. Що собою являють місцеві фінанси як категорія?

5. Проаналізуйте основні функції місцевих фінансів.

6. Яку роль відіграють місцеві фінанси в соціальному й економічному розвитку регіонів?

7. Дайте характеристику основним законодавчим документам, які регламентують функціонування місцевих фінансів в Україні.

Теми рефератів:

1. Сутність і роль місцевих фінансів в економічному і соціальному розвитку адміністративно-територіальних утворень.
2. Склад місцевих фінансових ресурсів.
3. Регіональні бюджети, склад їх доходів та витрат.
4. Позабюджетні фонди органів місцевого самоврядування.
5. Пріоритети витрат місцевих бюджетів та позабюджетних фондів органів місцевого самоврядування залежно від місця розташування області.
6. Проблеми та особливості міжбюджетних відносин в Україні на сучасному етапі її розвитку.

Тема 8. МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ В МУНІЦИПАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Питання для обговорення і дискусій

1. Маркетингові інструменти.
2. Маркетингові інструменти для забезпечення зв'язків органів місцевого самоврядування з громадськістю.

Практичні та ситуаційні завдання

Завдання 1.

Вам доручено провести маркетингове дослідження щодо розвитку об'єктів відпочинкової сфери в мікрорайонах муніципального утворення. Складіть анкету-питальник для з'ясування думки населення щодо цієї проблеми.

Завдання 2.

Ви новобраний міський голова. Розробіть власний першочерговий план заходів щодо забезпечення ефективного зв'язку з громадськістю з метою підвищити імідж органів місцевого самоврядування серед членів територіальної громади. Запропонуйте прийнятні форми інформування населення про діяльність представницької влади в муніципальному утворенні.

Завдання 3.

Запропонуйте власну програму відродження міського будинку культури шляхом перетворення його у відпочинковий центр за допомогою використання інструментів маркетингу диференціації послуг. Чи можна та як саме, в рамках реалізації такої програми, використовувати механізм бюджетування соціальної сфери муніципального утворення? Зобразіть цей процес схематично.

Завдання 4.

На території певного муніципального утворення знаходяться: лікарня, поліклініка, пологовий будинок, три приватні стоматологічні кабінети, два приватних медичних центри, дві комунальні та дві приватні аптеки, станція швидкої допомоги, наркологічний та шкірно-венеричний диспансери. Використовуючи механізм внутрішнього галузевого бюджетування, запропонуйте схему та джерела щодо фінансової стабілізації розвитку муніципальної системи охорони здоров'я. Які маркетингові інструменти варто використовувати органам місцевого самоврядування для ефективного стимулювання благодійної та спонсорської допомоги муніципальним закладам охорони здоров'я з боку фізичних та юридичних осіб, громадських організацій?

Завдання 5.

Концепція маркетингу пройшла довгу еволюцію. Лише на початку XX ст. вона сформувалася як особливий підхід до управління виробництвом і реалізацією продукції. Проте історія людства знає безліч прикладів грамотної поведінки продавця на ринку. У трактаті італійця Франческо Пеголотті (середина XIV ст.) «Книга про різні країни, і про заходи товарів, і про інші речі...», є такі слова: «Що повинен мати в собі справжній і чесний купець? Бути чесним і вести себе поважно. Передбачати все він повинен

неодмінно. Всі виконувати, що обіцяв, нехай силкується. Витонченим і красивим бути прагнути. Як вимагає торгівля світова. Дешевше купувати, дорожче продавати. Люб'язним бути, не гніватися даремно. Ходити в храм, на бідних не скупитися. Що дорожчає, продавати нехайно. Ігри та зростання всюди цуратися. Зовсім не уникаючи, скільки можна. Рахунки писати так, щоб не помилитися. Амінь». Дайте відповідь на питання: Чи не думаєте Ви, що ці слова, які пішли в історію, звучать досить сучасно? Що Ви знаходите спільного в них з маркетинговим мисленням у сучасному трактуванні?

Тести:

1. Муніципальний маркетинг – це

1. Сукупність цілей, завдань, функцій, методів, стратегій з розробки продукту або послуги, їх просування;
2. Діяльність, що ставить за мету отримання прибутку за допомогою задоволення потреб покупців
3. Організований органами муніципального управління систематизований процес, спрямований на визначення, прогнозування й задоволення соціальних потреб населення муніципального утворення

2. Показниками рівня життя населення муніципального утворення можуть бути:

- а) чисельність населення у працездатному віці;
- б) бюджетна самостійність муніципального утворення;
- в) інтенсивність страйкового руху;
- г) купівельна спроможність населення.

3. Методами муніципального ціноутворення є:

- а) фінансовий метод;
- б) метод визначення мінімальної ціни;
- в) конкурентний метод;
- г) метод на основі цільового прибутку й урахування беззбитковості.

4. Конкурентними перевагами муніципального утворення виступають:

- а) надлишки ресурсів муніципального утворення;
- б) рівень конкуренції в муніципальному утворенні;
- в) привабливість муніципального утворення для інвестицій порівняно з іншими муніципальними утвореннями;
- г) формування економічних зв'язків з іншими муніципальними утвореннями.

5. Чинники, що впливають на процес формування ціни, відносять:

1. Власні витрати, тобто собівартість виготовлення продукції;
2. Витрати на управління;
3. Ринковий попит;
4. Ринкова пропозиція
5. Все перелічене вірно

6. Анкетування в муніципальному маркетингу може проводитися за допомогою використання таких форм:

- а) громадські слухання;
- б) проведення спостережень і конкурсів;
- в) на муніципальному рівні проводити анкетування не доцільно;
- г) засоби масової інформації, пошту, телефон.

7. Показниками стану ринку праці в муніципальному утворенні є:

- а) купівельна спроможність населення;
- б) інтенсивність страйкового руху;
- в) чисельність населення в працездатному віці;
- г) бюджетна самостійність муніципального утворення.

8. Маркетинг – це:

- а) розробка та виготовлення продукції;

- б) філософія бізнесу, що орієнтує фірму на прибуткове задоволення потреб споживача за рахунок постійного удосконалювання своєї діяльності;
- в) наука про ефективне просування товарів.

9. До принципів маркетингу можна віднести:

- а) необхідність орієнтації всієї науково-дослідної і виробничо-збутової діяльності на ринок, врахування вимог ринку;
- б) орієнтація на нововведення;
- в) гнучке реагування на будь-яку зміну вимог ринку.

10. Маркетингова діяльність щодо розробки соціальних програм, спрямованих на певні соціальні групи з метою сприяння певним соціальним ідеям і рухам, практичним діям тих чи інших соціальних організацій – це:

- а) регіональний маркетинг;
- б) підтримуючий маркетинг;
- в) конверсійний маркетинг;
- г) соціальний маркетинг.

11. Об'єктами маркетингу можуть бути:

- а) товари, послуги;
- б) фірми, місця (будівельні майданчики, дачні ділянки, курортно-санаторні місця та ін.);
- в) люди, ідеї;
- г) усі відповіді правильні.

12. Чинники впливу на ціну є фактично даними бухгалтерського обліку та є індивідуальними для кожного виробника

- 1. Внутрішні
- 2. Зовнішні
- 3. Жодної вірної відповіді

13. Чинники впливу на ціну що є загальними для усіх і не залежать від виробника.

- 1. Внутрішні
- 2. Зовнішні
- 3. Жодної вірної відповіді

14. «4Р» у контексті маркетингової діяльності фірми означає:

- а) спосіб шифрування певного переліку маркетингових робіт на фірмі;
- б) скорочені назви відомих елементів комплексу маркетингу в англійській термінології;
- в) класифікацію операцій маркетингу за певною ознакою;
- г) поділ регіональних ринків, що мають відмінності маркетингового характеру.

15. Коефіцієнт еластичності попиту визначається формулою:

- 1. $K_e = \text{відносна (процентна) зміна ціни} / \text{відносна (процентна) зміна обсягу попиту.}$
- 2. $K_e = \text{відносна (процентна) зміна обсягу попиту} / \text{відносна (процентна) зміна ціни.}$
- 3. $K_e = \text{відносна (процентна) зміна обсягу попиту} - \text{відносна (процентна) зміна ціни.}$

16. Конкурентна перевага муніципального утворення – це

- 1. Сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо
- 2. Певна ексклюзивну цінність, властива системі, яка надає їй перевагу над конкурентами
- 3. Сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів та способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами
- 4. Привабливість для інвестицій порівняно з іншими муніципальними утвореннями конкурентами

17. Здатність муніципального утворення ефективно функціонувати в перспективі, що визначається чинниками, які можуть залучати та утримувати підприємництво в муніципальній спільноті в майбутньому:

1. Інноваційний потенціал,
2. Виробничий потенціал
3. Конкурентний потенціал (сила конкурентної позиції)
4. Кадровий потенціал

18. Елементами комплексу просування для органів місцевого самоврядування є:

- 1) пропаганда;
- 2) стимулювання;
- 3) реклама;
- 4) особистий продаж товарів і послуг
- 5) все перелічене вірно

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке маркетингові дослідження? Назвіть два основні напрямки досліджень у маркетингу.
2. Вкажіть основні види маркетингових досліджень.
3. Які головні етапи проведення маркетингового дослідження?
4. Приведіть приклади основних видів маркетингової інформації та охарактеризуйте їх.
5. Які методи можна використовувати для збору первинної маркетингової інформації?
6. Які саме підсистеми входять до складу інформаційної маркетингової системи? Коротко охарактеризуйте їх.

Теми рефератів:

1. Маркетинг у муніципальному менеджменті.
2. Формування системи маркетингової діяльності суб'єкту муніципального управління.
3. Використання маркетингових досліджень для інформаційного забезпечення процесу управління територією.
4. Проблема муніципального ціноутворення.
5. Особливості маркетингу послуг.
6. Комплекс маркетингу і його складові.
7. Сутність маркетингової цінової політики.
8. Алгоритм маркетингового розрахунку цін.

Тема 9. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В МУНІЦИПАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ

Питання для обговорення і дискусій

1. Кадровий менеджмент.
2. Мотивація персоналу.
3. Особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Тести

1. Виберіть з нижче перерахованих методів управління персоналом ті, які належать до блоку адміністративних:

- а) формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;
- б) матеріальне стимулювання;
- в) участь працівників в управлінні;
- г) видання наказів та розпоряджень.

2. Система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку, мотивації та раціонального використання персоналу – це:

- а) менеджмент;
- б) управління персоналом;
- в) соціальний менеджмент;
- г) кадровий консалтинг.

3. Способи впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставлених цілей, координації їх діяльності в процесі праці це:

- а) принципи управління;
- б) методи управління;
- в) концепція управління;
- г) правильні відповіді «а» і «в».

4. Використання санкцій з метою підтримання трудової дисципліни, культури трудової діяльності передбачають такі методи управління персоналом, як:

- а) економічні;
- б) соціально-психологічні;
- в) матеріально-технічні;
- г) адміністративні.

5. Виберіть з нижче перерахованих методів управління персоналом ті, які належать до блоку економічних:

- а) розробка положень, посадових інструкцій
- б) участь в прибутках підприємства;
- в) участь працівників в управлінні;
- г) формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

6. Оберіть з нижче запропонованих відповідей ту, яка правильно характеризує співвідношення між такими двома категоріями як кадрова політика та кадрова робота:

- а) кадрова політика і кадрова робота – поняття ідентичні;
- б) кадрова політика задає напрямки здійснення кадрової роботи;
- в) кадрова робота визначає напрямки формування кадрової політики;
- г) кадрова політика та кадрова робота ні яким чином не пов'язані один з одним.

7. До видів кадрової політики належать (оберіть найбільш повну та правильну відповідь):

- а) адекватний, неадекватний, прямий, опосередкований;
- б) прямий, непрямий, типовий, індивідуальний;
- в) пасивний, реактивний, превентивний, активний;
- г) активний, альтернативний, опортуністичний, анархічний, альтруїстичний.

8. Якщо на підприємстві немає чіткої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків, то кадрова політика даного підприємства є:

- а) превентивною;
- б) пасивною;
- в) неадекватною;
- г) непрямую.

9. Які типи кадрової політики прийнято виділяти за способами залучення працівників та їх кар'єрним просуванням:

- а) адекватна, неадекватна;
- б) стимулююча, дестимулююча;
- в) закрита, відкрита;
- г) адаптивна, неадаптивна.

10. Якого типу кадрова політика є найбільш прийнятною для новостворених організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі:

- а) відкрита;
- б) дестимулююча;
- в) закрита;
- г) неадаптивна.

11. Для якого типу кадрової політики адаптація персоналу здійснюється на основі наставництва та високої єдності колективу:

- а) стимулююча;
- б) адаптивна;
- в) закрита;
- г) відкрита.

12. Якого типу кадрова політика є найбільш прийнятною для організації, в якій керівництво організації здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризового стану; відсутня мотивація до високопродуктивної праці; кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідності надає екстрену допомогу; труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні:

- а) реактивна;
- б) адаптивна;
- в) авантюристична;
- г) відкрита

13. Працівник вважається зарахованим на певну посаду, якщо:

- а) на нього заведена особова справа;
- б) це відмічено у трудовій книжці;
- в) про це йому повідомили у відділі кадрів;
- г) на нього оформлено наказ.

14. За функціями управління кадрами документи поділяються на:

- а) особові, основні, додаткові, організаційні, особисті, облікові;
- б) розпорядчі, особові, облікові, особисті, первинні, вторинні;
- в) особові, розпорядчі, облікові, особисті, організаційні, інформаційні;
- г) облікові, інформаційні, електронні, паперові, основні, додаткові.

15. Діяльність, яка передбачає створення та організацію роботи з питань оформлення найму, переведення, звільнення, обліку, навчання, атестації, пенсійного забезпечення працівників є:

- а) документознавством;
- б) кадровим діловодством;
- в) документообігом;
- г) веденням документів кадрового спрямування.

16. Якого типу кадрова політика є найбільш прийнятною для організації, яка працює в умовах дефіциту кадрових ресурсів, зорієнтована на просування на вищі посади тільки своїх працівників

- а) стимулююча;
- б) адаптивна;
- в) закрита;
- г) відкрита.

17. Якого типу кадрова політика є найбільш прийнятною для організації, плани якої будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел

- а) стимулююча;
- б) адаптивна;
- в) авантюристична;
- г) відкрита.

18. Якого типу кадрова політика є найбільш прийнятною для організації, в якій відсутні цільові кадрові програми, керівництво якої має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї; кадрова служба має не тільки засоби діагностики персоналу, а і прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період

- а) стимулююча;
- б) адаптивна;
- в) превентивна;
- г) відкрита.

Практичні та ситуаційні завдання

Завдання 1.

Визначте інвестиції у Ваш людський капітал, пов'язані із здобуттям вищої освіти. Визначте термін повернення їх за рахунок дельти заробітної платою (у порівнянні з мінімальною зарплатою).

Завдання 2

Розробіть програму адаптації наступних працівників:

1) молодій жінки (24 роки), яка після закінчення ВНЗ пропрацювала на підприємстві 3 місяці і пішла у відпустку по догляду за дитиною. Через рік вона повертається на свою посаду;

2) чоловіка (45 років), який зайняв посаду маркетолога у відділі маркетингу і збуту. До цього він очолював аналогічний відділ у фірмі конкурентів. Звільнився звідти через конфлікт з керівником.

Завдання 3

Вас нещодавно призначили керівником трудового колективу, у якому ви кілька років були рядовим співробітником. Підлеглий ігнорує ваші поради та вказівки, робить усе по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи тих помилок, на які ви йому вказуєте. Які ваші дії по відношенню до цього підлеглого надалі? Обґрунтуйте свою відповідь.

- а) застосуєте звичайні адміністративні заходи покарання;
- б) в інтересах справи намагатиметеся викликати його на відверту розмову, спробуєте знайти з ним спільну мову, налаштувати на діловий контакт;
- в) звернетеся до колективу, розраховуючи на те, що його неправильна поведінка буде засуджена та до нього будуть застосовані заходи суспільного впливу;
- г) спробуєте спочатку розібратися в тому, чи не робите ви самі помилок у взаємовідносинах з підлеглим, а потім уже вирішите, як діяти.

Завдання 4

Ви – міський голова. Наразі склалася наступна структура кадрів органів муніципального управління за професійно-кваліфікаційним складом: 60 % службовців мають вищу освіту, однак, лише половина з них має відповідний фах; 40 % – середню спеціальну. Які форми розвитку персоналу доцільно використати для підвищення освітньо-професійного рівня службовців органів місцевого самоврядування? Запропонуйте можливі фінансові джерела проведення заходів у цій сфері.

Завдання 5.

Розробіть зовнішні (інтер'єр, дресс-код) та внутрішні (правила, традиції, цінності, стимули і т. д.) атрибути корпоративної культури для організації вибраної на власний розсуд.

Запитання для самоконтролю:

1. Які фактори впливають на кадрову політику підприємства?
2. Які завдання покладено на кадрову політику? Що є механізмом реалізації кадрової політики?
3. Перерахуйте основні складові кадрової політики.
4. Яким вимогам має відповідати ефективна кадрова політика?
5. Які показники оцінюють ефективність кадрової політики?
6. Які види кадрової політики виділяють за рівнем впливу керівництва на кадрову ситуацію?
7. Які види кадрової політики за рівнем відкритості стосовно зовнішнього середовища для формування кадрового складу?

Теми рефератів:

1. Побудова системи кадрового управління.
2. Розробка пропозицій щодо запровадження принципів муніципальної корпоративної культури в діяльність органів місцевого самоврядування.
3. Розвиток персоналу муніципального управління.
4. Побудова системи кадрового управління.
5. Розробка пропозицій щодо запровадження принципів муніципальної корпоративної культури в діяльність органів місцевого самоврядування.
6. Розвиток персоналу муніципального управління.

ТЕМА 10. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Питання для обговорення і дискусій

1. Поняття ризику та невизначеності. Класифікація проектних ризиків
2. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків
3. Методи аналізу й оцінки ризиків інвестиційних проектів
4. Управління проектними ризиками

Запитання для самоконтролю:

1. Чи можна стверджувати, що криза є природним етапом у процесі розвитку?
2. За допомогою яких чинників можна ідентифікувати кризу, визначити її вид та глибину?
3. Які основні соціальні та психологічні заходи необхідно вживати для ефективної роботи в умовах кризи?
4. Укажіть приклади успішного подолання організаційної кризи.
5. У чому полягає сутність концепції подолання кризи? Аналіз яких підсистем він повинний охоплювати?

Практичні завдання (письмово)**Завдання 1.**

Визначте можливі ризики муніципального управління та розробіть для їх усунення систему профілактичних заходів.

Завдання 2.

Побудуйте систему антикризового управління в муніципальному менеджменті шляхом застосування його інструментів з врахуванням необхідності їх ситуаційного використання.

Тести

1. Активна реакція на муніципальні ризики передбачає:

- а) усунення ризиків, страхування ризиків;
- б) ігнорування ризику;
- в) визначення ризику;
- г) планування ризиків та їх аналіз.

2. До зовнішніх ризиків муніципального управління належать:

- а) фінансові, маркетингові, соціально-психологічні ризики;
- б) політичні, юридичні, економічні ризики;
- в) підприємницький ризик;
- г) екологічні, природні, історичні ризики.

3. До внутрішніх ризиків муніципального управління належать:

- а) підприємницький ризик;
- б) екологічні, природні, історичні ризики;
- в) політичні, юридичні, економічні ризики;
- г) фінансові, маркетингові, соціально-психологічні ризики.

4. Причинами політичних ризиків муніципального управління є:

- а) поява більш досконалої техніки та технологій;
- б) нестабільність господарського, банківського, земельного та іншого законодавства;
- в) непрофесіоналізм кадрів та їх плинність;
- г) недостатня інформація про постачальників.

5. Причинами технологічних ризиків муніципального управління є:

- а) поява більш досконалої техніки та технологій;
- б) отримання збитків від форс-мажорних обставин;
- в) непрофесіоналізм кадрів та їх плинність;
- г) недостатня інформація про постачальників.

6. Управління ризиком – це

1. Загальна функція складних організованих систем, спрямована на досягнення належного стану в самій системі та в навколишньому середовищі
2. Процес реагування на події та зміни ризиків у процесі виконання проекту
3. Сукупність заходів і методів аналізу й послаблення впливу чинників ризику, поєднаних у систему виявлення, оцінки, планування, моніторингу й проведення коригуючих заходів;
4. Цілеспрямований вплив людини на об'єкт, процес, систему та на людей, які беруть у них участь з метою спрямування діяльності
5. Вірно все вищенаведене
6. Вірно 2,3
7. Вірно 1,4

7. Передкризове управління має врахувати

1. Специфіку території, географічні, виробничі та інші особливості,
2. Направленість на вивчення та аналіз ситуації, розроблення превентивних заходів,
3. Активізацію інноваційних процесів, формування ресурсних резервів, аналіз та страхування ризиків
4. Вірно все вищенаведене

8. До антикризових заходів з оздоровлення комунальних підприємств належать:

- а) списання заборгованості, банкрутство підприємства;
- б) підвищення ставок місцевих податків і зборів;
- в) оперативне управління фінансами;
- г) проведення лізингових операцій, посилення адміністративного тиску.

9. Управління процесами виходу з кризи має спрямовуватися на

1. Реабілітацію соціально-економічної ситуації в муніципальному утворенні:

2. Стабілізацію нестійких ситуацій, мінімізацію негативних наслідків, втрат та упущених можливостей;
3. Забезпечення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і муніципального утворення в цілому;
4. Підвищення рівня та якості життя громади та забезпечення її сталого, збалансованого розвитку
5. Вірно все вищенаведене.

10. Негативне відхилення об'єктів управління від визначеної мети або строків її досягнення – це:

- а) кризовий стан підприємства;
- б) кризове явище;
- в) кризова ситуація;
- г) катастрофа.

11. Визначити основний фактор успіху подолання кризової ситуації.

- а) глибокий аналіз причин кризової ситуації;
- б) атестація кадрів;
- в) вдосконалення структури підприємства;
- г) заходи щодо підвищення платоспроможності підприємства.

12. Ступінь передбачуваності кризових явищ і ситуацій залежить:

- а) тільки від зовнішніх чинників, що не залежать від суб'єкту управління;
- б) тільки від внутрішніх чинників, що залежать від суб'єкту управління;
- в) від зовнішніх чинників, таких як політика держави щодо формування економічної інфраструктури і ін. і від внутрішніх чинників, таких як нестача фінансових коштів на модернізацію обладнання, низький рівень кваліфікації кадрів, нестача джерел достовірної інформації та ін.

13. Нестабільність економік країн-учасниць проекту, коливання курсів обміну валют, державне регулювання облікової банківської ставки, економічна криза, затоварювання ринку, монополізм провідного виробника, конкурентна боротьба через зниження ціни можуть заподіяти фінансові збитки інвесторам та іншим учасникам проекту є:

1. Причинами фінансових ризиків
2. Причинами виникнення технічних ризиків є
3. Причинами політичних ризиків

14. Помилки в проектуванні, недоліки технології, недоліки в управлінні; нестача кваліфікованої робочої сили; відсутність досвіду роботи на імпортному обладнанні місцевого персоналу є:

1. Причинами фінансових ризиків
2. Причинами виникнення технічних ризиків
3. Причинами політичних ризиків

15. Зміна політичного режиму та митної політики, в податковій системі, системі валютного регулювання й регулювання зовнішньоекономічної діяльності є

1. Причинами фінансових ризиків
2. Причинами виникнення технічних ризиків є
3. Причинами політичних ризиків

Теми рефератів:

1. Поняття ризику в муніципальному управлінні.
2. Процес управління ризиком.
3. Профілактика ризиків муніципального утворення.
4. Страхування як особливий інструмент менеджменту ризиків.
5. Види страхування на муніципальному рівні.
6. Причини муніципальних криз.

7. Система антикризового управління в муніципальному менеджменті.
8. Спеціальні механізми антикризового управління муніципальним утворенням.
9. Технології ефективного антикризового бюджетування управління.
10. Міжбюджетні інструменти в умовах кризи.
11. Впровадження інноваційних технологій в муніципальному управлінні міста.

Тема 11. ОСОБЛИВОСТІ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

Питання для обговорення і дискусій

1. Характеристика муніципального управління в зарубіжних країнах.
2. Сучасні муніципальні системи і моделі зарубіжних країн.
3. Особливості організації муніципального управління у США, Франції, Німеччині, Великобританії, Польщі.

Запитання для самоконтролю:

1. Сформулюйте поняття місцевого управління і самоврядування.
2. Назвіть основні системи організації влади на місцях. Визначте їх сутність.
3. Назвіть основні теорії місцевого управління. Охарактеризуйте кожну з них.
4. Проаналізуйте основні риси адміністративно-територіального устрою зарубіжних країн.
5. Визначте відмінності систем органів управління на місцях в США, Великобританії, Японії, ФРН, Франції.
6. Проаналізуйте, як організовуються муніципальні вибори в зарубіжних країнах.
7. Установіть, яка структура, компетенція і порядок діяльності муніципальних рад.
8. Проаналізуйте компетенцію органів місцевого управління в зарубіжних країнах.

Практичні та ситуаційні завдання

Завдання 1.

Ваше муніципальне утворення за демографічно-територіальними характеристиками відповідає муніципальному утворенню-партнеру, що розташоване в Німеччині. Аналізуючи витрати води, електроенергії, газу, теплової енергії для житлово-комунальних потреб, Ви виявили, що рівень споживання цих ресурсів у Вашому муніципальному утворенні в 5–6 разів перевищує зарубіжний.

Розробіть програму заходів із зменшення ресурсоспоживання в житлово-комунальному господарстві. Визначте фінансові джерела та можливі суб'єкти реалізації програмних напрямків.

Завдання 2.

Сформулюйте пропозиції щодо можливого удосконалення законодавства України про місцеве самоврядування з урахуванням досвіду Сполученого Королівства і США.

Завдання 3.

Заповніть таблицю «Порівняльний аналіз основних моделей місцевого управління»

Критерій	Англо-американська	Континентальна	Змішана

Завдання 4.

Заповніть таблицю «Порівняльний аналіз сфери повноважень органів місцевого управління різних рівнів в закордонних країнах» (по 2 країни, що належать до континентальної, англо-американської та змішаної моделей місцевого самоврядування)

Країна	Проміжний рівень (рівні)	Низовий рівень

Тести:

1. Статус органів місцевого самоврядування в США закріплено:

- а) у Конституції США;
- б) законах штатів;
- в) муніципальному кодексі;
- г) Європейській хартії місцевого самоврядування.

2. До муніципальних утворень у США належать:

- а) общини, села, містечка;
- б) комуни;
- в) муніципалітети, тауни, тауншини;
- г) штати, графства.

3. При використанні моделі «рада – адміністратор» у США:

- а) територіальна громада муніципалітету обирає професійного менеджера для практичного керівництва апаратом управління;
- б) мер призначає адміністратора для реалізації місцевої політики;
- в) рада обирає зі свого складу адміністратора;
- г) рада муніципалітету наймає професійного менеджера для практичного керівництва апаратом управління.

4. Тауни – це:

- а) корпоративні муніципалітети в США;
- б) муніципальні утворення в США, які складаються з одного або двох міських поселень та навколишньої сільської місцевості;
- в) великі самоврядні міські поселення в США;
- г) система міського розселення в США.

5. Муніципальне управління в Німеччині реалізується:

- а) на рівні общин;
- б) на рівні общин та округів;
- в) на територіальному рівні;
- г) в окремих землях.

6. Общини в Німеччині:

- а) вирішують лише визначені законодавством завдання;
- б) не обмежені наперед визначеними завданнями й можуть вирішувати всі питання місцевого життя;
- в) реалізують державну політику;
- г) можуть вирішувати лише окремі питання місцевого життя.

7. Мер у Франції:

- а) є виключно головною посадовою особою місцевого самоврядування в комуні;
- б) поєднує функції головної посадової особи місцевого самоврядування та представника державної влади в комуні;
- в) є виключно представником державної влади в комуні;
- г) призначається президентом країни.

8. Муніципальне управління в зарубіжних країнах – це

1. Управлінська діяльність в місцевій територіальній одиниці, яка здійснюється, як правило, через органи місцевого самоврядування, або через призначувані владою адміністративні (державні) органи
2. Досить «складним і гнучким механізмом, який відображає поєднання в інституті муніципального управління самоврядних і державницьких засад.
3. Відносно децентралізована форма державного управління
4. Вірно все вищенаведене.

9. Децентралізація – це

1. Процес розширення і зміцнення прав та повноважень адміністративно-територіальних одиниць або нижчих органів та організацій при одночасному звуженні прав і повноважень відповідного центру з метою оптимізації та підвищення ефективності управління суспільно важливими справами, найповнішої реалізації регіональних і місцевих інтересів
2. Система управління, за якої частина функцій центральної влади переходить до місцевих органів самоуправління; розширення прав низових органів управління,
3. Спосіб територіальної організації влади, за якого держава передає право на прийняття рішень по визначених питаннях або у визначеній сфері структурам локального або регіонального рівня, що не входять у систему виконавчої влади і є відносно незалежними від неї;
4. Вірно все вищенаведене

10. Великобританія не ратифікувала Європейської хартії місцевого самоврядування, оскільки:

- а) у Великобританії відсутнє місцеве самоврядування;
- б) Хартія суперечить британським традиціям;
- в) Хартія не поширюється на острівні держави Європи;
- г) Хартія не може бути ратифікована конституційною монархією.

11. Первинною адміністративно-територіальною одиницею в Польщі є:

- а) воєводство;
- б) повіт;
- в) комуна;
- г) гміна.

12. Укажіть, під якою буквою зазначений НЕправильний варіант відповіді: «Територіальні колективи Сполученого Королівства мають право вибрати одну з запропонованих у законодавстві організаційних форм муніципального управління, як-то:»:

- а) «мер і кабінет»;
- б) «лідер і кабінет»;
- в) «рада – менеджер»;
- г) «мер і менеджер»;
- Г) усі відповіді правильні.

13. Сіндако – це:

- а) головна посадова особа місцевого самоврядування Італії на рівні комуни;
- б) представницький орган місцевого самоврядування Сполученого Королівства;
- в) виконавчий орган місцевого самоврядування в Японії.

14. Укажіть, під якою буквою зазначений НЕправильний варіант відповіді: «На території Англії функціонують органи муніципального управління ...»:

- а) метрополітенських районів;
- б) унітарних округів;
- в) графств;
- г) областей;
- д) районів.

Теми рефератів:

1. Європейська Хартія про місцеве самоврядування про основні принципи організації місцевих фінансів.
2. Бюджетний федералізм як принцип побудови фінансів місцевого самоврядування.
3. Форми та методи фінансового забезпечення місцевого самоврядування в зарубіжних країнах. Світовий досвід касового виконання місцевих бюджетів.
4. Види, принципи та інструменти взаємодії Державного та місцевих бюджетів у зарубіжних країнах.
5. Світовий досвід надання бюджетних трансфертів місцевим органам влади.
6. Можливість застосування світового досвіду організації місцевих фінансів в Україні, з урахуванням її історичних, економічних і демографічних особливостей

Питання до заліку з дисципліни

1. Сутність муніципального менеджменту
2. Децентралізація влади в Україні
3. Поняття муніципального менеджменту. Місцеве самоврядування.
4. Теорії місцевого самоврядування.
5. Муніципальне утворення. Особливості муніципальних утворень в Україні.
6. Базові поняття муніципального менеджменту: муніципалітет, місцеве співтовариство (спільнота), питання місцевого значення, муніципальне господарство, муніципальна власність, муніципальна служба.
7. Європейська Хартія місцевого самоврядування.
8. Система законодавчої бази муніципального менеджменту в Україні.
9. Характеристика системи муніципального менеджменту
10. Організаційна підсистема муніципального менеджменту.
11. Функціональна підсистема муніципального менеджменту.
12. Інструментальна підсистема муніципального менеджменту.
13. Характеристика муніципальних послуг.
14. Муніципальні послуги – продукт діяльності муніципального утворення.
15. Класифікація і системи оплати муніципальних послуг.
16. Стратегічне управління в муніципальному менеджменті.
17. Спеціальний інструмент для характеристики конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку муніципального утворення.
18. Муніципальний проект.
19. Управління муніципальним проектом на різних стадіях його життєвого циклу.
20. Алгоритм проведення тендера муніципальних проектів.
21. Кадровий менеджмент.
22. Мотивація персоналу.
23. Особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування.
24. Ситуаційне управління в муніципальному менеджменті.
25. Проблематика ситуаційного управління в муніципальному менеджменті.
26. Поняття місцевих фінансів. Система місцевих фінансів
27. Місцеві податки і збори.
28. Місцеві бюджети та їх місце в бюджетній системі України. Бюджетна класифікація.
29. Маркетингові інструменти. Маркетингові інструменти для забезпечення зв'язків органів місцевого самоврядування з громадськістю.
30. Поняття ризику та невизначеності.
31. Класифікація проектних ризиків
32. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків
33. Методи аналізу й оцінки ризиків інвестиційних проектів

34. Управління проектними ризиками
35. Характеристика муніципального управління в зарубіжних країнах.
36. Сучасні муніципальні системи і моделі зарубіжних країн.
37. Особливості організації муніципального управління у США, Франції, Німеччині, Великобританії, Польщі.

Література

1. Євтушенко О. Н. Муніципальний менеджмент : [підручник] Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2016. 404 с.
2. Муніципальний менеджмент: підручник / Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. 2 видання. Тернопіль, 2019. 364 с.
3. Євтушенко О. Н. Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях : навчальний посібник Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. 332 с.
4. Кравченко В.В. Основи муніципального менеджменту: навчальний посібник. К.: Атіка-Н, 2018. 304 с.
5. Жаліло Я. А. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу : аналітична доповідь. Київ, 2019. 115 с.
6. Чернов С. І. Конспект лекцій з дисципліни «Муніципальний менеджмент» для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 50 с.
7. Нємець Л. М., Яковлева Ю. К., Полевич І. О. Муніципальне управління: навчальний посібник для самостійної роботи студентів-магістрантів, які навчаються за спеціальністю «Економічна та соціальна географія». Харків, 2013. 74 с.
8. Адамов Б.І. Економічна сутність міста і закономірності еволюції міських поселень. Донецьк: ІЕП НАН України, 2016. 25 с.
9. Андрусюк Б.П. Місцеве самоврядування в сучасній Україні: проблеми і перспективи К.: Стилос, 2017. 232 с.
10. Кравченко В.В. Основи муніципального менеджменту: навчальний посібник К.: Атіка-Н, 2018. 304 с.
11. Кравченко В.І. Місцеві фінанси України: навчальний посібник. К.: Т-во «Знання», КОО, 2015. 487 с.
12. Курс лекцій для підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування: навч. посібник. Тернопіль: ВАТ «ТВПК «Збруч», 2017. 249 с.
13. Мамонова В.В. Методологія управління територіальним розвитком. Х.: Видавництво ХарРІ НАДУ «Магістр», 2018. 196с.
14. Місцеве самоврядування: організація роботи сільського, селищного голови/ за заг. ред. А. Чемериса. Львів: Ліга-Прес, 2015. 320 с.
15. Місцеве самоврядування: світовий та український досвід / за ред. А.Ткачука. К.: Заповіт, 2015. 187 с.
16. Місцеві фінанси: підручник / За ред. О.П. Кириленко. К.: Знання, 2018. 677 с.
17. Модернізація суспільного сектору економіки в умовах глобальних змін: монографія / за ред. А. Ф. Мельник. Тернопіль: ТНЕУ, «Економічна думка», 2017. 528 с.
18. Павлюк К.В. Концептуальні основи фінансової незалежності місцевого самоврядування/ Фінанси України. 2017. № 7. С.36-37.
19. Про адміністративні послуги [Електронний ресурс] : Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. Режим доступу : [http:// www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

20. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади : наказ Мінрегіону від 30 березня 2016 року № 75 / Баланс-Бюджет. 2016. № 31. С. 8.
21. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР ВР України. 1997. № 24. Ст. 170.
22. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23 березня 2000 р. № 1602-III / ВР України. 2000. № 25. Ст. 195.
23. Про державні цільові програми : Закон України від 18 березня 2004 р. № 1621-IV // ВР України. 2004. № 25. Ст. 352.
24. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII // ВР України. 2015. № 13. Ст. 91.
25. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932// Офіц. вісн. України. 2015. № 92. С. 111. (Ст. 3131, код акта 79471/2015).
26. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 р. № 2493-III // ВР України. 2001. № 33. Ст. 175.
27. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17 червня 2014 р. № 1508-VII // ВР України. 2014. № 34. Ст. 1167.
28. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р// Офіц. вісн. України. 2014. № 30. С. 18 (Ст. 831, код акта 72156/2014).
29. Офіційний сайт Верховної Ради України Режим доступу : www.rada.gov.ua
30. Інтернет-портал для управлінців Режим доступу : www.management.com.ua/
31. Електронна бібліотека економічної та ділової літератури Режим доступу : <http://www.aup.ru/library/>