

інтересів – правове поняття, ситуація, за якої сторона, що укладає угоду, потенційно може одержати безпосередню вигоду, здійснюючи дії, які завдають збиток іншій стороні [1].

У більшості країн правова категорія «конфлікт інтересів» має неоднозначні характеристики та розмиті межі між приватними, державними та суспільними інтересами. Більше того, відслідкувати ці межі досить важко, у результаті чого нормативні акти різних держав, що стосуються характеру і складу конфлікту інтересів, суттєво різняться один від одного [2].

Слід зазначити, що в Україні нормативне визначення конфлікту інтересів приведено у відповідність до стандартів Ради Європи, наявність якого, як відомо, є поширеною передумовою вчинення корупційних правопорушень і закріплене у Законі України «Про запобігання корупції», що набрав чинності 26.04.2015. Водночас, згідно Закону «конфлікт інтересів – суперечність між особистими майновими, немайновими інтересами особи чи близьких їй осіб та її службовими повноваженнями, наявність якої може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи невчинення дій під час виконання наданих їй службових повноважень». Такий підхід узгоджується з правилами щодо конфлікту інтересів, передбаченими ст.13 Модельного кодексу поведінки державних службовців, що є додатком до рекомендації Комітету міністрів Ради Європи №R(2000)10 від 11.05.2000.

Отже, діючий Закон України «Про запобігання корупції» значно розширив розуміння поняття «конфлікту інтересів», а новоприйняті норми досить спростили процедуру врегулювання конфлікту інтересів та більш чітко та детально окреслили порядок його вирішення.

Однак, конфлікт інтересів є передумовою вчинення будь-якого корупційного правопорушення. Тому політика запобігання конфліктам інтересів не повинна бути сконцентрованою тільки на забороні публічним службовцям мати приватні інтереси, більш того, такий підхід навряд чи можна реалізувати. Запобігання конфлікту інтересів повинно бути спрямовано на дотримання доброчесності та об'єктивності адміністративних рішень і системи державного управління.

Таким чином, для удосконалення антикорупційного механізму запобігання конфліктам інтересів у публічній службі доцільним є використання одного із дієвих способів запобігання конфліктам інтересів, який практично не використовується на публічній службі, це – матеріального стимулювання добросовісної праці публічних службовців,

що є одним із способів зацікавленості особи. Будь-яка особа, отримуючи велику заробітну плату, двічі обмірковує наявність ризиків звільнення при здійсненні корупційного правопорушення. Тому, в цьому контексті необхідно створити систему статусних гарантій та соціального забезпечення. Водночас, доцільним є: включення до правової бази механізмів із запобігання та врегулювання уявного конфлікту інтересів, як це передбачено Керівництвом ОЕСР з вирішення конфлікту інтересів; поширення правил щодо конфлікту інтересів на осіб, які надають публічні послуги; встановлення адміністративної відповідальності за вчинення дій в умовах не лише реального, а й потенційного конфлікту інтересів; врахування різних аспектів публічної служби та їх правовідносин.

Отже, саме пріоритет публічних інтересів над особистою зацікавленістю посадовців обумовлює необхідність законодавчо закріплювати і втілювати у практичну діяльність ефективні заходи щодо запобігання конфліктам інтересів. Адже невирішений конфлікт інтересів призводить до різноманітних зловживань службовим становищем, наслідком чого і є корупційне правопорушення.

*Література:*

1. Лук'янець Д. М. Реформа регулювання професійної етики публічних службовців в Україні / Д. М. Лук'янець. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://sumynews.com/>.
2. Токар-Остапенко О. В. Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі: можливості застосування європейського досвіду в Україні / О. В. Токар – Остапенко. – К.: НІСД. – 2013. – 57 с.

**Алла КРАВЕЦЬ**

слухачка магістратури за спеціальністю  
«Державна служба»

(науковий керівник: доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та публічного управління Мельник А.Ф.)

## **ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІСТА**

Запровадження стратегічного планування на місцевому рівні є однією з базових умов для повноцінного та ефективного виконання функцій органами місцевого самоврядування. Метою розвитку міста є створення реальних умов для покращення добробуту населення, вирішення його нагальних соціальних проблем на основі підвищення

ефективності функціонування місцевої економіки через структурну реорганізацію, більш ефективне використання економічного, природно-ресурсного та людського потенціалу на засадах поступового досягнення європейських стандартів життя.

При підготовці розроблення стратегії розвитку ставиться за мету визначення шляхів та створення умов для підвищення конкурентоспроможності міста на основі визначення ключових проблем і пріоритетів його економічного та соціального розвитку, а також погодження інтересів громади міста із регіональними та загальнонаціональними потребами. Визначаються конкретні заходи, спрямовані на досягнення ефективного функціонування реального сектору економіки, створення збалансованої ринкової та соціальної інфраструктури, забезпечення сприятливого навколишнього середовища, екологічної та техногенної безпеки на найближчу перспективу.

Практика стратегічного планування розвитку міст у всьому світі та Україні надзвичайно різноманітна. Не існує єдиної моделі або доктрини щодо того, як організувати процес стратегічного планування на рівні міста.[1, с.124-125] Це можна вважати позитивною ознакою, оскільки суб'єкти стратегічного планування вимушені виробляти свій власний підхід, використовуючи безліч наявних шаблонів [2]. Така ситуація спонукає до використання творчих та аналітичних здібностей не тільки щодо змісту цілей і планів їх досягнення, але і відносно процесу їх створення.

Діюча в Україні практика розроблення стратегії розвитку, зазвичай, міста включає такі етапи робіт: 1) організація процесу стратегічного планування; 2) діагностично-аналітична робота та визначення пріоритетів розвитку; 3) формування стратегії 4) організація впровадження стратегічних пріоритетів розвитку міста [3].

Незважаючи на активізацію використання сучасних технологій управління міста та інтенсифікацію наукових досліджень у даному напрямку, до цього часу питання розроблення стратегії розвитку міста Волочеськ Хмельницької обл., яка є об'єктом емпіричного аналізу, розглядалося фрагментарно, а сама проблема окреслювалась лише у загальному вигляді на різних спеціалізованих конференціях.

Нові підходи до формування стратегії розвитку міста започатковано в рамках децентралізаційних процесів зі створенням об'єднаної міської територіальної громади. Спільно з ГО «Інститут громадянського суспільства» та експертами зі стратегічного планування за фінансової

підтримки Швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO) в м. Волочеську проведено засідання робочої групи з Стратегічного планування розвитку Волочеської міської об'єднаної територіальної громади. Визначено, що розроблення стратегії має ґрунтуватися на принципах демократії і консенсусу при прийнятті управлінських рішень, відкритого характеру визначення цілей і пріоритетів розвитку, залучення провідних фахівців різних сфер діяльності.

На формування та реалізацію стратегії соціально-економічного розвитку м. Волочеська впливають чотири групи чинників: економічний потенціал міста; державна місцева політика; економічні відносини в місті (ринкова трансформація); організаційно-адміністративні фактори.

Економічний потенціал міста має промислову спеціалізацію. Зокрема, промисловий комплекс представлений такими галузями виробництва: харчова, машинобудівна, металообробна, легка, виробництвом інших неметалевих мінеральних виробів. Основну промислову групу складають 16 промислових підприємств, продукція більшості з яких відома за межами району. Основними експортними групами товарів є: неметалева мінеральна продукція, газотурбінні, споживчі товари. В структурі економіки міста домінує обробна промисловість, частка якої в 2015 р. склала 65,9% і має позитивну тенденцію до зростання. В загальних обсягах промислового виробництва 22,4% припадає на малий та середній бізнес.

Сильними сторонами для стратегічного розвитку міста також є: вдале географічне положення, наявність комунікацій з багатьма регіонами, хороша сировинна база для виробництва, зорієнтованих як на внутрішні так і зовнішні ринки.

З огляду на це, стратегічними пріоритетами економічного розвитку м. Волочеськ мають стати: збільшення обсягів виробництва продукції харчової та переробної промисловості шляхом відновлення роботи та створення нових підприємств переробної промисловості; розвиток туристичної та рекреаційної галузі; підвищення інвестиційної привабливості території міста; розвиток соціальної інфраструктури.

Впровадження стратегічних пріоритетів розвитку має здійснюватися за рахунок коштів місцевого бюджету та бюджету об'єднаної територіальної громади, субвенцій Державного фонду регіонального розвитку, ресурсів ЄС, проекту і програми міжнародного технічної допомоги.

### Література:

1. Мельник А.Ф. Муніципальний менеджмент: підручник / А.Ф.Мельник, Г.Л.Монастирський, О.П. Дудкіна / За ред. д.е.н., проф. Мельник А.Ф. – К.: Знання, 2006. – 420 с.

2. Берданова О., Вакулєнко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / [Берданова О., Вакулєнко В.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К.: ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с.

3. Бабун Р.В. Організація місцевого самоуправління: Учеб. пособие / Р. В. Бабун. - СПб.: Питер, 2005. - 192 с.

### Роман КРУК

слухач магістратури за спеціальністю  
«Менеджмент та адміністрування»

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
та публічного управління Буюк А.Є.)

## ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Нестабільність бізнес-середовища зумовлює необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх розвитку. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття управлінських рішень та нагальною стає потреба щодо застосування стратегічного управління. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук альтернативних рішень в системі стратегічного управління підприємствами, зростає роль і значення процесу розробки та реалізації стратегії підприємств. [1, с.98]

Процес формування і реалізації стратегій підприємств є предметом наукових пошуків багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених економістів: З. Шершньової, І. Ансоффа, М. Мескона, О. Віханського, С. Попова, Г. Мінцберга, А. Чандлера та ін. Однак аналіз літератури показує, що чіткої, конкретної послідовності дій щодо формування та реалізації стратегії немає [3, с.22]. В той же час, практика бізнесу свідчить, що успішну стратегію не можна скопіювати і єдиної стратегії для всіх підприємств також не існує. Управління вимагає від менеджерів стратегічного мислення й уміння розробляти і реалізовувати стратегію. Тому питання формування і реалізації стратегій підприємств потребує подальшого

дослідження.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств. Американський фахівець І.Ансофф, наприклад, розглядає такі варіанти побудови стратегічного управління: «управління за допомогою вибору стратегічних позицій», «управління ранжируванням стратегічних задач», «управління на основі врахування «слабких сигналів», «управління в умовах стратегічних несподіванок» [1, с.136].

В загальному вигляді ці переваги можна сформулювати через мету стратегічного управління.

Мета стратегічного управління — це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі [3, с.326].

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить, на думку автора, певні етапи (рис. 1).

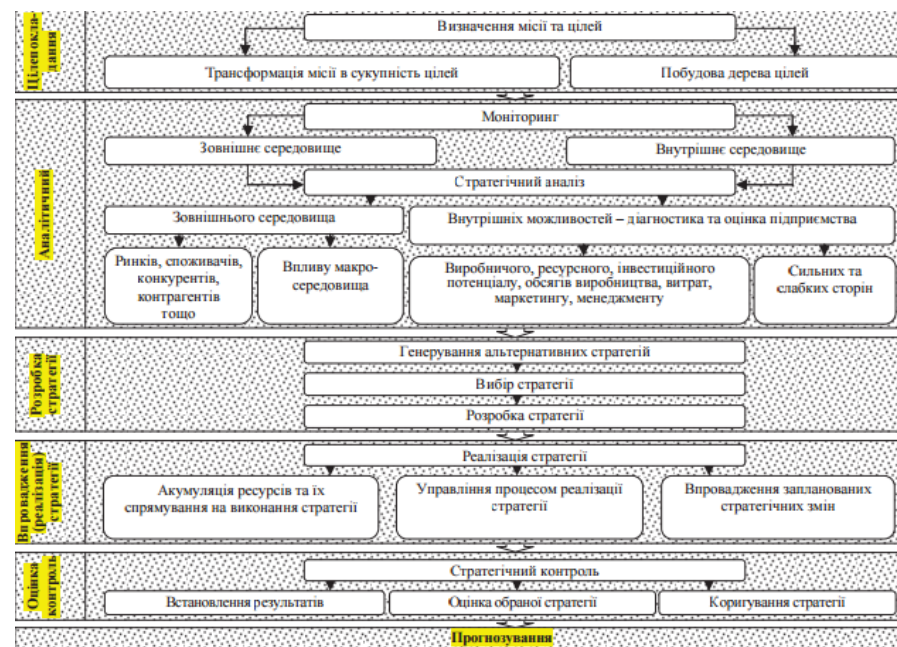


Рис. 1. Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства