

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

**ОДЕСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Н. М. Драгомирецька, Н. В. Піроженко, І. В. Матвєєнко**

**ДЕРЖАВНО-ГРОМАДЯНСЬКЕ ПАРТНЕРСТВО  
У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

*Навчальний посібник*

**Одеса – 2017 – Odessa**

УДК 328.18:316.43(075.8)

Д 72

**Рецензенти:**

- Романенко Є.О.** – доктор наук з державного управління, професор, Заслужений юрист України, завідувач кафедри публічного адміністрування МАУП, Президент ГО «Всеукраїнська Асамблея докторів наук з державного управління».
- Лахижа М. І.** – доктор наук з державного управління, професор, перший заступник директора Регіонального центру надання безоплатної вторинної правової допомоги в Полтавській області.
- Лопушинський І. П.** – доктор наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

Рекомендовано до друку Вченою радою  
Одеського регіонального інституту державного управління  
НАДУ при Президентіві України.

*Протокол № 215/7-2 від 30 червня 2017 року*

**Драгомирецька Н. М.**

- Д 72** Державно-громадянське партнерство у сфері соціального розвитку : навч. пос. / Н. М. Драгомирецька, Н. В. Піроженко, І. В. Матвеєнко. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017 – 290 с.  
ISBN 978-966-394-091-5

В навчальному посібнику використано матеріали магістерських робіт:  
Внученко М.О. - додаток 1; Лебедь Т.П. - додаток 2; Школьного В.І. – додаток 3

Навчальний посібник підготовлений відповідно до програми дисципліни «Державно-громадянське партнерство у сфері соціального розвитку». Посібник складається з чотирьох розділів, які відповідають змістовним модулям дисципліни. У посібнику висвітлено теоретичні, методологічні та практичні основи державно-громадянського партнерства у сфері соціального розвитку. Акцент зроблено на світовому та вітчизняному досвіді. Посібник містить теоретичні й аналітичні матеріали, практичні і наукові розробки, питання для самоперевірки, практичні завдання, тести для підготовки до поточного та підсумкового контролів, списки використаних джерел для кожної теми розділів, загальний список використаних джерел.

Розрахований на студентів та слухачів, які навчаються за програмами підготовки магістрів публічного управління та адміністрування. Може бути корисний аспірантам, викладачам, керівникам, менеджерам та спеціалістам, які цікавляться питаннями державно-громадянського партнерства.

© ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України, 2017.  
© Драгомирецька Н. М., Піроженко Н. В.,  
Матвеєнко І. В., 2017.

**ISBN 978-966-394-091-5**

# ЗМІСТ

|                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП                                                                                                           | 5   |
| <b>РОЗДІЛ 1. СВІТОВА ТА ВІТЧИЗНЯНА ІСТОРІЯ СТАНОВЛЕННЯ<br/>ДЕРЖАВНО-ГРОМАДЯНСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА</b>              | 9   |
| Тема 1. Зарубіжний досвід побудови державно-громадського партнерства                                            | 9   |
| Тема 2. Партнерство у сфері управління                                                                          | 15  |
| Тема 3. Інвестування і налагодження виробничої діяльності громадських організацій                               | 22  |
| Тема 4. Розвиток громадянського суспільства – умова для демократичного управління                               | 32  |
| Тема 5. Міжсекторальне партнерство                                                                              | 37  |
| Тема 6. Партнерські практики                                                                                    | 48  |
| Питання для самоперевірки до розділу 1                                                                          | 52  |
| Практичні завдання до розділу 1                                                                                 | 54  |
| Тести для підготовки до поточного та підсумкового контролів до розділу 1                                        | 60  |
| <b>РОЗДІЛ 2. МОДЕЛІ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДЯНСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА</b>                                                     | 65  |
| Тема 7. Участь об'єднань громадян у процесі публічного управління                                               | 65  |
| Тема 8. Суспільний договір                                                                                      | 93  |
| Тема 9. Державно-громадянське управління суспільством                                                           | 97  |
| Тема 10. Взаємовідносини держави і громадянського суспільства                                                   | 104 |
| Тема 11. Публічні консультації                                                                                  | 113 |
| Тема 12. Інноваційне державно-громадянське партнерство                                                          | 120 |
| Питання для самоперевірки до розділу 2                                                                          | 127 |
| Практичні завдання до розділу 2                                                                                 | 128 |
| Тести для підготовки до поточного та підсумкового контролів до розділу 2                                        | 131 |
| <b>РОЗДІЛ 3. ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ<br/>ДЕРЖАВНО-ГРОМАДЯНСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА</b>                                | 137 |
| Тема 13. Надання соціальних послуг інститутами громадянського суспільства                                       | 137 |
| Тема 14. Партнерські відносини громадянського суспільства і держави                                             | 145 |
| Тема 15. Зарубіжна практика правового регулювання партнерських відносин                                         | 157 |
| Тема 16. Партнерські заходи                                                                                     | 166 |
| Тема 17. Юридична практика «підзвітності проектів»                                                              | 173 |
| Тема 18. Міжнародні правові документи щодо партнерства                                                          | 176 |
| Питання для самоперевірки до розділу 3                                                                          | 180 |
| Практичні завдання до розділу 3                                                                                 | 182 |
| Тести для підготовки до поточного та підсумкового контролів до розділу 3                                        | 184 |
| <b>РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ<br/>ЕФЕКТИВНОГО ДЕРЖАВНО-ГРОМАДЯНСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА</b> | 189 |
| Тема 19. Грантові програми                                                                                      | 189 |
| Тема 20. Фонди місцевого розвитку                                                                               | 203 |
| Тема 21. Підтримка проектів громадськості органами влади                                                        | 205 |
| Тема 22. Реалізація коаліційних проектів                                                                        | 207 |

|                                                                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Питання для самоперевірки до розділу 4</i>                                                                                                   | 211 |
| <i>Практичні завдання до розділу 4</i>                                                                                                          | 212 |
| <i>Тести для підготовки до поточного та підсумкового контролів до розділу 4</i>                                                                 | 213 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                                                                                                               | 216 |
| <b>Додаток 1. Зарубіжна практика надання соціальних послуг населенню: досвід для України</b>                                                    | 230 |
| 1.1. Тлумачення категорії «соціальні послуги»                                                                                                   | 230 |
| 1.2. Моделі надання соціальних послуг                                                                                                           | 231 |
| 1.3. Види соціальних послуг                                                                                                                     | 237 |
| 1.4. Форми фінансування та організаційне забезпечення надання соціальних послуг                                                                 | 238 |
| 1.5. Партнерство у соціальних послугах (на основі моделі суспільно-економічних досліджень)                                                      | 239 |
| Список використаних джерел до додатку 1                                                                                                         | 240 |
| <b>Додаток 2. Світова практика управління проектами в публічному управлінні: досвід для України (за матеріалами магістерського дослідження)</b> | 246 |
| 2.1. Історія розвитку проектування (за даними іноземних дослідників)                                                                            | 246 |
| 2.2. Стандарти щодо управління проектами (історичний дискурс)                                                                                   | 247 |
| 2.3. Види проектів, найбільш популярні у державах світу                                                                                         | 248 |
| 2.4. Запровадження зарубіжного досвіду в Україні                                                                                                | 249 |
| 2.5. Управління економічними та соціальними проектами в публічному управлінні держав світу в межах державно-приватного партнерства              | 250 |
| 2.6. Управління політичними проектами в публічному управлінні держав світу в межах державно-громадського партнерства                            | 254 |
| Список використаних джерел до додатку 2                                                                                                         | 261 |
| <b>Додаток 3. Управління соціальними проектами бізнес-компаній як складова державно-громадянського партнерства</b>                              | 267 |
| 3.1. Практика підтримки органами влади бізнес-компаній в реалізації соціальних проектів в державах світу                                        | 267 |
| 3.2. Зміст соціальних проектів бізнес-компаній у розрізі деяких держав світу                                                                    | 272 |
| 3.3. Типи соціальних проектів бізнес-компаній                                                                                                   | 273 |
| 3.4. Практика успішних соціальних проектів бізнес-компаній                                                                                      | 275 |
| 3.5. Хронологічні аспекти існування соціальних та екологічних проектів по рокам, місцезнаходження та періодом громадського обговорення          | 277 |
| 3.6. Соціальна ліцензія на управління проектами бізнес-компаній                                                                                 | 279 |
| Список використаних джерел для додатку 3                                                                                                        | 284 |

## **ВСТУП**

Сучасні тенденції щодо глобалізації змушують поглянути на проблеми державно-громадянського партнерства у всіх державах світу з нових позицій. Зміні науково-теоретичних та практичних підходів до побудови партнерських відносин винесено на повістку денну урядів держав, економічних форумів на вищому рівні, світових міжнародних організацій. Особливе місце посідають проблеми побудови партнерських відносин між державою і громадськістю у сфері економічного і соціального розвитку. Вважається, що не може бути сталого розвитку держави або регіону, якщо відсутні стабільні партнерські відносини між державною і громадськістю в економічній площині та якщо громадськість не націлена на створення економічних умов для розвитку своєї громади.

На сьогодні розробляються прогнози, програми і проекти до 2030 р. щодо ролі громадськості в соціально-економічному розвитку власних держав, а також впливу на процеси глобалізації. З цих позицій державно-громадянське партнерство включає в себе не тільки політичну складову і проблеми соціальної справедливості, а й питання організації громадських підприємств, реалізацію результативних проектів, прийняття рішень щодо децентралізації і економічної стабільності власної території, розвитку інфраструктури території, а також залучення інвестицій. Виходячи саме з цих тенденцій і було укладено навчальний посібник. Навчальний посібник забезпечує вивчення відповідної дисципліни та дає можливість:

- ознайомитись з основними концептуальними засадами державно-громадянського партнерства у зарубіжних державах і в Україні, зарубіжним та вітчизняним досвідом побудови державно-громадянського партнерства, нормативно-правовою базою, що регулює дану сферу;

- набути знання щодо досвіду запровадження сучасних методів побудови ефективного державно-громадського партнерства в управлінську практику;

- підвищити рівень управлінської компетенції за допомогою набуття спеціальної підготовки в сфері державно-громадського партнерства;

- оволодіти методами та засобами реалізації процесів управління в сфері державно-громадського партнерства у відповідності з напрямом діяльності слухачів;

- здобути знання, які відображують систему державно-громадянського партнерства на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду;

- усвідомити роль та значущість державно-громадянського партнерства в процесі формування нового стилю управління у відповідності з сучасними вимогами розвитку суспільства та процесами глобалізації.

У результаті вивчення дисципліни за допомогою даного навчального посібника слухачі повинні:

знати:

- концепції розвитку державно-громадянського партнерства;
- світову та вітчизняну практику становлення державно-громадянського партнерства;
- форми і методи побудови взаємодії публічних адміністрацій з громадськими об'єднаннями та некомерційними організаціями;
- принципи, функції та структури державно-громадянського партнерства;
- методи, прийоми, форми організації державно-громадянського партнерства;
- моделі державно-громадянського партнерства; зарубіжні та вітчизняні нормативно-правові основи формування та розвитку державно-громадянського партнерства;
- теорії та практики формування, запровадження та розвитку організаційно-інституційних основ державно-громадянського партнерства;
- критерії та показники ефективності державно-громадянського партнерства;

вміти:

- керувати процесами забезпечення запровадження та розвитку визначених форм, методів, моделей державно-громадянського партнерства; побудови взаємодії підрозділів і фахівців публічної адміністрації з громадськими об'єднаннями, некомерційними організаціями з питань побудови державно-громадянського партнерства;
- оцінювати та аналізувати вплив підрозділу публічної адміністрації на запровадження дієвого державно-громадянського партнерства в межах району, області, держави; тенденції становлення та розвитку державно-громадянського партнерства; пропозиції щодо розвитку державно-громадянського партнерства; кращі світові та вітчизняні практики побудови державно-громадянського партнерства.
- визначати та розробляти заходи щодо впровадження кращих форм і методів діяльності органу публічного адміністрування, виходячи зі змісту державно-управлінських технологій та механізмів розвитку громадянського суспільства; ступінь відповідальності працівників підрозділів, а також громадськості та ін. при побудові державно-громадянського партнерства; пропозиції щодо розвитку державно-

громадянського партнерства на державному та регіональному рівнях для керівних органів та установ;

- організовувати процес реалізації державної політики в сфері побудови та розвитку державно-громадянського партнерства; діяльність підрозділів публічної адміністрації для забезпечення державно-громадянського партнерства; діяльність підрозділу органу влади (адміністрації) із застосуванням підходів і принципів стратегічного планування, критеріїв оцінювання результативності та ефективності, враховуючи умови навколишнього середовища та внутрішні чинники діяльності;

мати навички щодо:

- забезпечення процесів публічного управління та адміністрування при побудові державно-громадянського партнерства; ефективної діяльності підрозділу та працівників органу публічної влади; процесів та процедур надання державних послуг при формуванні та розвитку ефективної діяльності підрозділу та працівників органу публічної влади; процесів та процедури надання державних послуг; вдосконалення структури управління в контексті державно-громадянського партнерства.

- контролю процесів організації діяльності підрозділів, задіяних в державно-громадянському партнерстві; виконання обов'язків та відповідальності при реалізації державно-громадянського партнерства.

Результати вивчення дисципліни:

### 1. Загальні:

1.1. Інструментальні: здатність до аналізу й оцінювання основних управлінських та адміністративних процесів і явищ при реалізації державно-громадянського партнерства; здатність до обґрунтування управлінських рішень, забезпечення спроможності їх виконання, донесення до фахівців і громадськості ідей щодо розвитку, становлення та ефективного використання державно-громадянського партнерства; здатність забезпечувати і контролювати надання державних послуг в процесі державно-громадянського партнерства.

1.2. Міжособистісні: здатність до налагодження та здійснення комунікацій з фахівцями, експертами, інститутами громадянського суспільства, громадськістю, міжнародними організаціями; здатність працювати в команді, організовувати спільну роботу з громадськістю; здатність налагоджувати ефективну взаємодію в колективі (команді); здатність організовувати громадський контроль за діяльністю органу публічної влади (адміністрації) та інститутами громадянського суспільства, які задіяні в системі державно-громадянського партнерства.

1.3. Системні: здатність забезпечити реалізацію державної політики у сфері державно-громадянського партнерства; здатність працювати в умовах відкритості та прозорості діяльності органу публічної влади (адміністрації) для забезпечення прав, свобод та законних інтересів громадськості; здатність реалізовувати адміністративні процедури з надання послуг при реалізації державно-громадянського партнерства; здатність формувати громадський потенціал для розвитку державно-громадянського партнерства; здатність формулювати пропозиції щодо розвитку, модернізації або реформування систем управління та адміністрування в процесі державно-громадянського партнерства; здатність діяти з позицій соціальної та адміністративної відповідальностей; здатність запроваджувати кращі світові практики державно-громадянського партнерства, а також виробляти власні креативні підходи до управління та адміністрування в процесі державно-громадянського партнерства.

2. Фахові: здатність визначати напрями розвитку моделей, форм, методів тощо державно-громадянського партнерства території (області, районів або областей, районів); здатність до розроблення програм, планів, проектів розвитку державно-громадянського партнерства на рівні держави та регіону; здатність контролювати процеси реалізації державної політики щодо державно-громадянського партнерства, а також виконання нормативно-правових актів, розпоряджень, наказів тощо), що регулюють державно-громадянське партнерство (в межах посадових обов'язків; здатність планувати, регулювати, контролювати та налагоджувати ефективну взаємодію з іншими зацікавленими підрозділами (адміністрації, органів місцевого самоврядування), громадськими об'єднаннями, фахівцями, професійними об'єднаннями, активними громадянами, науковими організаціями та ін. при розв'язанні завдань реалізації державної політики щодо державно-громадянського партнерства; здатність організовувати, регулювати та контролювати своєчасний та якісний розгляд звернень громадян, громадських об'єднань, державних і недержавних підприємств, установ та організацій, органів місцевого самоврядування з питань державно-громадянського партнерства.



## **РОЗДІЛ 1**

### **СВІТОВА ТА ВІТЧИЗНЯНА ІСТОРІЯ СТАНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДЯНСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА**

#### **Тема 1.**

#### **Зарубіжний досвід побудови державно-громадського партнерства**

*1.1. Визначення державно-громадянського партнерства*

*1.2. Підтримка і розвиток державно-громадського партнерства*

##### **1.1. Визначення державно-громадянського партнерства**

Державно-громадянське партнерство (Public–public partnership (PuP) зарубіжними фахівцями визначається по різному.

1). Одне з визначень стосується характеристики партнерства між державним органом або органом державної влади чи іншого такого органу, або некомерційної організації для надання послуг чи об'єктів (іноді з метою передачі технічних споруд), а також передачі досвіду в межах міжнародних проектів в сфері розвитку. Партнерами можуть бути й інші місцеві, регіональні, державні, обласні органи влади, а також будь-які уряди держав. Окрім того, партнерами вважають шкільні ради, вчені ради, неурядові організації, профспілки, пенсійні фонди, професійні організації. Також до партнерів відносять уряди, неурядові організації і суспільні групи в державах, що розвиваються [1].

Цей вид партнерства відрізняється від державно-приватного партнерства. Останнє сприяє корпорації між урядом та приватними структурами задля проектування, будівництва, фінансування, обслуговування та експлуатації державних проектів, таких як школи, лікарні, мости тощо. Ці проекти вимагають партнерства з великими глобальними корпораціями і контрактами з органами влади на десятиріччя.

2). Інше визначення державно-громадянського партнерства надається в межах глобального проекту «Horizon 2020» (ЄС). Тут партнерство розуміється в контексті оптимального транснаціонального співробітництва і конкуренції. Мета такого співробітництва – визначення та здійснення спільних досліджень для виконання грандіозних завдань, побудови і ефективної праці загальноєвропейських дослідницьких інфраструктур [2]. Партнерами тут є держави-члени (готують спільні дослідницькі програми, поліпшують сумісність національних програм), зацікавлені сторони (визначають загальні принципи фінансування, розробка кросприкордонного співробітництва), комісія (ЄС) (заохочує партнерство в сфері досліджень для вирішення поставлених завдань, підтримки стандартів спільного фінансування). З іншого боку, партнером виступає громадськість, яка в рамках певних програм отримує гранти для підтримки партнерства в області навчання, створення певних мереж структур, проектування, впровадження та координації спільної діяльності. В основі партнерства лежить спільне програмування, спрямоване на вирішення соціальних проблем.

3) Інший підхід стосується альтернативної моделі вирішення загальнодержавних проблем. Зазначається, що громадсько-державне партнерство об'єднує державних службовців, працівників і населення для більш ефективного забезпечення кращого обслуговування всіх споживачів (користувачів) [3]. Таке партнерство протиставляють приватизації і вважають його більш ефективним, оскільки приватизація ставить суспільні потреби у залежність від діяльності різних бізнес-корпорацій. Державно-громадянське партнерство є новою формою надання ефективних послуг населенню. Таке партнерство дозволяє об'єднати декілька державних підприємств, неурядові організації, органи влади для об'єднання зусиль при вирішенні одного завдання будь-якої соціальної сфери. Таке партнерство не приносить прибутку, але вирішує соціальні проблеми для всього населення.

4) Державно-громадянське партнерство вважають альтернативною моделлю партнерства [4]. Користь від такого партнерства вбачається у тому, що знижуються витрати на вирішення соціальних проблем (наприклад, проблеми водопостачання, ЖКГ, дороги тощо), а також забезпечується більш висока суспільна ефективність. Це партнерство ґрунтується на обміні досвідом між державами і запровадженні в інших державах більш успішного досвіду.

5) Державно-громадянське партнерство розуміють як крупне партнерство з громадськими та неурядовими об'єднаннями. Важливим є те, що останні повинні бути спроможними гарантувати забезпечення виконання специфічних вимог такого партнерства [5]. Таке партнерство вимагає підписання меморандуму про взаємодопомогу, де обидві сторони готові не тільки виконувати угоду, а й відшкодувати збитки однієї з сторін угоди.

6) Державно-громадянське партнерство розглядають як іміджеву складову діяльності партнерів [6]. Виокремлюються переваги рамок або угод про співробітництво, які підписуються компаніями і організаціями державного сектору. Зазначається, що такі угоди для ділового світу є демонстрацією сили, яка забезпечує безперервність стратегій і політики партнерів. Таке партнерство підвищує доцільність ініціатив і сприяє кращій розробці та реалізації крупномасштабних проектів. Вважається, що державно-громадянське партнерство підходить для реалізації інноваційних проектів, які сприяють обміну і повторному використанню ресурсів, а також надання технічних рішень щодо взаємодії між різними галузями публічного управління. Зазначається, що це приносить користь суспільству в цілому.

7) Деякі автори вважають, що концепція державно-громадянського партнерства була розроблена в контексті приватно-приватного партнерства. Втім, у державно-громадянському партнерстві не має приватного партнера [8]. Зарубіжними дослідниками зазначається, що існує безліч визначень і понять такого партнерства (PuPs). Визначення *класифікують* відповідно до різних типів партнерів:

- партнерства між двома державними органами;
- партнерські відносини між державними органами та місцевими громадами;
- партнерства як міжнародні об'єднання.

Наголошується, що державно-громадянське партнерство може бути використано для наступних *цілей*:

- поліпшення якості послуг, оскільки вони є одним зі способів реструктуризації громадського сектору, який допомагає подолати деякі з існуючих обмежень державного сектору;

- підвищення ефективності доступу до послуг;
- створення потенціалу в області державних установ і навичок робочої сили;
- реструктуризація державного сектору і підвищення якості державних послуг;
- захист від приватизації, але не обов'язково таке партнерство зможе призупинити приватизацію в середньостроковій і довгостроковій перспективі, оскільки державно-громадянське партнерство є частиною політичних процесів тієї чи іншої країни, що робить його уразливими до інших змін, зокрема змін в політичному контролі муніципалітетів або глобальних ініціатив;

- побудува більш сильної підтримки спільноти і відповідальності за послуги;
- збільшення рівню суспільної участі в вирішенні суспільних проблем;
- налагодження міцних партнерських відносин за участю громад, ступень участі яких залежить від місцевих політичних умов.

При цьому зарубіжні фахівці виокремлюють *«інші цілі»*, які можуть бути як державними, так і приватними, зокрема:

- партнерство між напівдержавними компаніями і місцевими органами влади, де напівдержавні компанії прагнуть розвинути свій потенціал для роботи з муніципалітетами з метою підтримки експансії компанії в міжнародних комерційних підприємствах;

- такі партнери як профспілки або громадськість хочуть уникнути приватизації і поліпшити громадську участь у вирішенні соціальних проблем;

- частина партнерів, які орієнтовані на економічний розвиток за допомогою партнерства можуть намагатись розширити бізнес.

Державно-громадянське партнерство ефективно тільки у тому випадку, як зазначають зарубіжні дослідники, коли всі партнери розуміють цілі один одного і готові працювати разом для досягнення загальної мети.

Фахівці відзначають, що найбільш популярним визначенням державно-громадського партнерства в Північній Америці та Європі є розуміння його як будь-якої співпраці між двома або більше органами державної влади в країні. Ця співпраця може відбуватися між державною владою одного і того ж типу і рівня (зазвичай між муніципальними консорціумами) або може відбуватись між різними типами або рівнем державних органів. Таке визначення вважається вузьким. Більш широке партнерство стосується розуміння побудови партнерства між органами державної влади (уряду) і будь-якою частиною громадськості або окремим членом суспільства.

Є думки, що партнерський підхід в управлінській діяльності, який ґрунтується на ефективності та результативності, може викликати певні організаційні та управлінські зміни. Втім, не існує стійких формул або рецептів для отримання таких змін через державно-громадянське партнерство.

Партнерство сприяє розвитку співпраці в широкому спектрі: локальна та глобальна; матеріальна; нематеріальна; формальна; неформальна.

Державно-громадянське партнерство використовується, як пишуть зарубіжні дослідники, в сенсі поняття демократії участі, оскільки громадськість сама по собі виступає партнером.

## **1.2. Підтримка і розвиток державно-громадського партнерства**

Підтримка і розвиток державно-громадського партнерства забезпечується певними організаційними структурами, спрямованими на забезпечення такого партнерства. Так, в США існує багато центрів підтримки партнерства.

1). Наприклад, Центр державного партнерства і досліджень (CPPR) надає допомогу партнерам у вирішенні складних соціальних проблем шляхом цілеспрямованого дослідження і оцінки, а також комплексного розвитку систем управління проектами [9].

Цей Центр має більш 50 грантів в галузі раннього дитинства, соціального захисту дітей, профілактики жорстокого поводження з дітьми, освіти та вирішення проблем сімей підвищеного ризику. Центр працює з державними, громадськими та суспільними організаціями для запровадження наукових досліджень, створення певного потенціалу і запровадження великих змін.

2). Другий приклад стосується довгої історії партнерських відносин воєнних установ з муніципалітетами та іншими урядовими організаціями [10]. Це результати досліджень RAND Corporation, які представлені в офіційних звітах. Ця корпорація є некомерційною організацією, котра допомагає поліпшити політику і політичні рішення на основі дослідження і аналізу.

Вважається, що державно-громадянське (цивільне) партнерство має потенційну цінність для Міністерства оборони та його установ. Таке партнерство ґрунтується на економічній ефективності його застосування. Предметом партнерських відносин були проблеми:

- інфраструктури та управління партнерством (у таких сферах як: водні ресурси, енергетика, оточуюче середовище, транспорт, експлуатація і технічне обслуговування, безпека, аварійно-рятувальні служби);
- підтримки військовослужбовців, членів їх сімей, пенсіонерів, цивільних осіб з боку Міністерства оборони (відпочинок, дитячі послуги, освіта для дорослих, бібліотеки, соціальні та медичні послуги);
- воєнні місії (навчання, наукові дослідження та розробки).

Зазначається, що партнерські відносини в межах державно-громадянського партнерства дають багато переваг для установ і спільноти, зокрема:

- економічна цінність;
- розширення місії;
- операції по розташуванню допоміжних служб;
- доступ до ресурсів;
- економічні і енергетичні переваги;
- розширення можливостей для вирішення регіональних проблем;
- побудова воєнно-громадських відносин;
- підтримка суспільних цінностей.

Наголошується, що партнерські відносини вимагають ресурсів та часу для розвитку і не все в цьому партнерстві вдається. Є певні бар'єри, які можна подолати, виконуючі наступні вимоги:

- інвестування часу і ресурсів в партнерство;
- визначення чітких ліній відповідальності в рамках партнерства;
- розробка письмової угоди;

- сприяння ініціаторам партнерства;
- створення системи комунікацій (обміну повідомленнями) на декількох рівнях.

Партнерство вимагає:

- постійної підтримки політики його розвитку;
- технічної допомоги;
- освіти;
- обміну інформацією;
- сприяння розвитку стратегічного регіонального співробітництва.

3) Третій приклад стосується побудови державно-громадського партнерства в сфері охорони здоров'я в Південній Африці. Партнерство стосується Африканської регіональної мережі охорони здоров'я (Equinet) і муніципальних служб (MSP) [8]. Партнерами виступають уряд, неурядові організації, державні установи та торгові союзи. Партнерські відносини з міжнародного масштабу характеризуються з позицій розвитку партнерства, де партнерами виступають державний орган з країни з високим рівнем доходу з державним органом в країні з низьким рівнем доходів, а також транскордонні партнерства між органами влади різних країн, в тому числі міжнародні асоціації державних органів.

Виокремлюють такі *види* партнерств:

- міжмуніципальне;
- уряд - комунальна установа;
- державний орган – спільнота;
- державна влада – НПО;
- державний орган – профспілка;
- державний орган країни з високим рівнем доходу – державний орган країни з низьким рівнем доходів;
- державні органи з різних країн;
- державні органи сусідніх країн.

В багатьох державах розвинені партнерські відносини з місцевим населенням, неурядовими організаціями та профспілками або громадськими групами. Це означає, як наголошують зарубіжні спеціалісти, що громада відіграє певну роль в управлінні або доставці послуг. Як приклад розглядається розробка проекту водопостачання в Savelugu (місто на півночі Ганни). Тут компанія GWCL сформувала партнерство з шістьма комітетами області при підтримці міжнародних неурядових організацій та UNISEF. Ці комітети розробили тарифи. З 1998 р. по 2002 р. частка домогосподарств, які мали доступ до безпечної питної води зріс від 9% до 74%, і таким чином було знижено рівень інфекційних захворювань.

У Південній Африці популярним є партнерство муніципалітету з профспілками в сфері надання послуг водопостачання і створення нових організацій водопостачання.

Найбільш відомі і успішні проекти щодо реструктуризації агентств водопостачання та захисту від приватизації (Гондурас); отримання технічної підтримки і консультацій громадськими компаніями електроенергії (Еквадор); зміцнення контролю громадян над фінансуванням і наданням комунальних послуг (Бразилія), також розвиток механізмів бюджетування (складання бюджету за участю громадян); зменшення витоків води і за рахунок цього налагодження безперервності та надійності поставок, що дозволило

більшості населення отримувати воду 24 години на добу (Гондурас, зокрема у його столиці Тегусігальпа).

4) В Європі найчастіше державно-громадянське партнерство будується між двома або більше однотипними державними органами з різних муніципалітетів задля реалізації замовлення у більшому масштабі в тій же країні [8]. Такі партнерства стосуються вирішення проблем з наданням комунальних послуг, водопостачання, енергії, створення загальної служби внутрішнього аудиту. Наприклад, муніципальні органи й органи охорони здоров'я об'єднали свої бюджети задля вирішення проблем соціальної відповідальності при наданні медичних послуг.

Наголошується, що партнерські відносини можуть виникати між органами державної влади на різних рівнях. Наприклад, публічний орган, який знаходиться на більш високому рівні управління (як правило центральний уряд) може фінансувати або гарантувати діяльність місцевого органу влади. Цей орган також сприяє розвитку муніципальних позик в країні (Німеччина, Франція).

Також розглядається приклад партнерства між урядом і муніципалітетом в розширенні будівництва житла; випуску облігацій для фінансування капітальних витрат на школи (Канада).

Є приклади партнерства муніципалітетів та органів охорони здоров'я і соціальних служб для надання дитячих послуг та соціальної допомоги (Великобританія), а також міжмуніципального співробітництва та злиття муніципалітетів з ліквідацією певних управлінь та відділів (Швейцарія, Словаччина).

5) Є досвід, коли у вирішення соціальних проблем з водопостачання беруть участь місцеві організації, які надають послуги шляхом прямої дії або вкладу безкоштовної (безоплатної) праці (Пакистан). Партнером виступає кредитна агенція, муніципалітет і громадяни, які пожертвували свою вільну працю, щоб побудувати водопостачальні системи.

#### **Список використаних джерел до теми 1:**

1. PuP [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://en.wikipedia.org/wiki/Public%E2%80%93public\\_partnership](https://en.wikipedia.org/wiki/Public%E2%80%93public_partnership)
2. Public-public partnerships in Horizon 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://ec.europa.eu/research/era/pdf/cofund-2014-infoday/1\\_p2p\\_horizon\\_2020.pdf](https://ec.europa.eu/research/era/pdf/cofund-2014-infoday/1_p2p_horizon_2020.pdf)
3. Public-Public Partnerships [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.foodandwaterwatch.org/insight/public-public-partnerships>
4. Public-Public Partnerships: An alternative model [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://europeanwater.org/european-water-resources/reports-publications/99-public-public-partnerships>
5. Henrik P. Public-Public Partnerships: Challenges, Opportunities and Pitfalls [Henrik P. Minassians | Associate Professor of Urban Studies and Planning & Director of Regional and National Partnerships for the Public Sector, California State University, Northridge] / P.Henrik [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://evollution.com/author/henrik-minassians/>
6. Public-Public Partnership [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://evollution.com/programming/program\\_planning/public-public-partnerships-challenges-opportunities-and-pitfalls/](http://evollution.com/programming/program_planning/public-public-partnerships-challenges-opportunities-and-pitfalls/)

7. Public-Public Partnership [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.emasesa.com/en/innovation/new-developments-and-business-cooperations/public-public-partnership/>

8. Public–public partnerships in health and essential services [David Hall, Jane Lethbridge, Emanuele Lobina Public Services International Research Unit, University of Greenwich] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pdfs.semanticscholar.org/e646/f646d3cba42e600f8537af4c94125e878c60.pdf>

9. Center for Public Partnerships & Research: Achievement & Assessment Institute [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://cppr.ku.edu/>

10. Military Installation Public-to-Public Partnerships : Lessons from Past and Current Experiences [by Beth E. Lachman, Susan A. Resetar, Frank Camm] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR1419.html](http://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1419.html)

## **Тема 2.**

### **Партнерство у сфері управління**

*2.1. Рівні державно-громадянського партнерства*

*2.2. Партнерські відносини в сфері соціального розвитку*

#### **2.1. Рівні державно-громадянського партнерства**

Багато дослідників відзначають широко розповсюджену думку щодо різних суспільних секторів, які мають працювати в якості партнерів [1]. Виокремлюють такі сектори: державний (центральні та місцеві органи влади); неурядові організації (громадські об'єднання); економічний сектор (бізнес, підприємництво). Їх партнерство має велике значення для кожного з партнерів і для суспільства в цілому. Втім, єдиної загальної думки щодо змісту такого партнерства не має. Найчастіше зміст партнерства вбачають в наступному: контакти між двома або більше сторонами; встановлення будь-якої форми співробітництва; створення договірних відносин за участю строго визначених прав і обов'язків. Вважається, що результат партнерства є тільки тоді, коли контакти між партнерами спрямовані на конструктивне співробітництво, а не на конфронтацію.

Партнерство може бути досягнуто на центральному або місцевому рівні. Місцеве партнерство має більше можливостей для досягнення успіху і його простіше реалізовувати. Місцеві неурядові організації мають більш повну інформацію про характер місцевих проблем, вони ближче до людей і їх потреб і можуть бути більш гнучкими в їх реакції на проблеми там, де це необхідно.

Історія становлення державно-громадського партнерства в державах світу, як наголошують дослідники, свідчить про важливість всіх форм партнерства навіть на самому елементарному рівні. І це не можна недооцінювати. При цьому, до партнерства відносять також консультації центральної і місцевої публічної влади навіть тоді, коли ці консультації не призводять до прямого фінансування неурядових організацій. Важливість таких консультацій в тому, що вони посилюють свідомість сторін партнерства щодо взаємопов'язаності їх функцій в суспільному житті. Держава проводить такі консультації щоб знати проблеми та думки неурядових організацій і

побудувати довіру між державою та неурядовими організаціями. Вважається, що саме такі консультації є підґрунтям майбутніх соціальних послуг, які можуть надавати неурядові організації. Такі консультації включають як неофіційні переговори, так і активну участь громадськості в процесі прийняття рішень на місцевому рівні.

Виокремлюється більш складний вид партнерства, в основі якого є укладання контрактів між державою і неурядовими організаціями у відповідності з якими неурядові організації отримують права і обов'язки щодо виконання певних робіт або послуг, які зазвичай входять в компетенцію держави. Центральний або місцевий орган влади надає фінансову допомогу правонаступнику (неурядовій організації) в якості субсидії або в якості винагороди за угодою (договором). В якості альтернативи, держава може надати приміщення або надати будь-яку іншу допомогу в натуральній формі.

Партнерство у наданні соціальних послуг має виняткове значення і відіграє особливу роль в громадському житті. З одного боку, соціальні послуги включають «специфічне відчуття ситуації», оскільки вони спрямовані на вирішення гострих проблем суспільства. З іншого боку, надання соціальних послуг є обов'язком держави, якщо вона бере на себе такі обов'язки. Держава гарантує певні соціальні послуги населенню. Коли неурядові організації надають соціальні послуги, то держава в особі центральних або місцевих органів влади має компенсувати постачальникам послуг їх витрати через фінансові або інші види підтримки.

Система соціальних заказів розроблена у багатьох державах і має свою історію. Вважається, що соціальні закази будуть успішними тоді, коли державні адміністрації враховують *три фактори*:

1). Надання фінансування неурядовим організаціям не є однобічною благодійною акцією у підтримку неурядового сектору, а є платежем в обмін за роботу або службу. Підходи до фінансування неурядових організацій мають бути бізнес-орієнтованими.

2). Співробітництво з неурядовими організаціями у наданні соціальних послуг є вигідним для обох сторін партнерства і для суспільства.

3). Партнери виробляють адекватні і різнопланові форми, як для реалізації, так і для контролю витрат державної підтримки з боку неурядових організацій, приймаючи до уваги суспільний інтерес. Держава має ефективно застосовувати набір правил, спрямованих на подолання зловживань і неправильного розподілення активів.

Окрім соціальних послуг, зарубіжні фахівці наголошують на новому форматі послуг неурядових організацій – це надання юридичних послуг в межах державно-громадського партнерства [2]. Основою для таких послуг стало саме розуміння категорії «партнерство». Зарубіжними фахівцями стверджується, що це дуже вдалий термін для мультиюрисдикційних суб'єктів, які можуть бути створені за участю двох або більшого числа муніципалітетів, округів тощо. Ця унікальна область практики включає в себе надання юридичних послуг суб'єкта партнерства (як правило – це певний орган) для досягнення успіху в проектах, для яких було створено партнерство.

Прикладом такого партнерства вважають роботу однієї з адвокатських контор в США, яка є неурядовою організацією. Юристи цієї організації представляють інтереси державно-громадського партнерства в таких проектах:

- E-470 Public Highway Authority, який здійснюють 3 округи і 5 муніципалітетів (платні дороги в столичному районі Денвера);



- Pikes Peak Rural Transportation Authority, який здійснюють 4 муніципалітети і 1 округ, які є складовою столичної області Колорадо-Спрингс (\$ 70 млн в рік для здійснення проектів капітального будівництва, технічного обслуговування тощо);

- Rocky Mountain щодо управління залізничним транспортом включає в себе більше 50 муніципалітетів і округів (проведення техніко-економічних досліджень задля розвитку пасажирських залізничних перевезень на високій швидкості в Колорадо).

## **2.2. Партнерські відносини в сфері соціального розвитку**

Фахівці стверджують, що державно-громадянське партнерство, як і державно-приватне партнерство, виникає в державному секторі. При кожному з цих партнерств організації працюють разом для того, щоб реалізувати будь-яку державну або урядову ініціативу [3].

Вважається, що концепція партнерства має дуже різні правові значення для бізнесу і неурядових організацій. Також різні види партнерства перебачають відмінні юридичні зобов'язання у широкому контексті партнерства, особливо коли партнерами є дві або більше державні установи чи різні представники громадськості, чи приватні фірми [4]. Фахівцями зазначається, що партнерство в цьому контексті *має загальні атрибути*:

- партнерські відносини будуються на загальних або допоміжних цілях;
- партнерські зв'язки будуються між двома або більше особами або організаціями;
- партнерські відносини передбачають деяке пропорційне спільне використання інвестиційного потенціалу, а також виконання та отримання винагороди;
- партнери несуть як юридичну, так і моральну відповідальність;
- ризик і відповідальність розподіляються між партнерами.

Наголошується на тому, що партнерство виникло як альтернатива різним формам взаємодії між організаціями або групами громадян чи бізнес-структур задля отримання зиску, «заробленого» практично без інвестицій, зусиль і ризику зі свого боку. Зазначається, що такий підхід може призводити до корупційної складової при виконанні певних державних замовлень. Партнерство ж стає перевагою, оскільки вимагає відповідальності з боку кожного з партнерів при розподілі інвестицій або фінансових субсидій. З іншого боку, партнерство дає відчутні результати при наданні послуг, навіть таких, як будівництво. Найбільш продуктивні партнерські відносини мають загальні риси і принципи (комунікації, співпраця, діяльність).

Вважається, що державний і приватний сектори самі по собі є недосконалими в тому, щоб задовольнити всі потреби суспільства. Партнерство дає можливість оптимально використовувати людський ресурс, освоїти активи тієї чи іншої держави для найбільшого задоволення попиту з боку населення.

Успішні партнерські відносини вимагають стійких зусиль для побудови партнерства і його підтримки. Зарубіжними фахівцями *виокремлюється декілька концепцій створення успішних партнерських відносин*.

1. Партнерства створюють взаємне значення, яке є більшим для партнерів, аніж вони могли б досягти самі. Зусилля кожного партнера примножує значення кожного партнера і робить внесок для отримання додаткової вартості.

2. Партнерські відносини дають можливість більш раціонально залучати і використовувати позикові ресурси. Кожен вносить свою частку і свій внесок у планування, розподілення ресурсів тощо, які необхідні для досягнення цілей.

3. Партнерське вирішення загальних проблем забезпечує ефективний спосіб задоволення потреб, які не можна задовольнити іншим способом або це не зможуть зробити інші групи управління чи населення.

4. Партнери не тільки розподіляють ризик, а й управляють ризиками. Вважається, що це важко для багатьох урядових установ. Втім, на відміну від комерційного світу, де невдача в будь-якому проекті може призвести до негативних наслідків, урядові проекти в партнерстві з неурядовими організаціями не мають негативних наслідків (окрім незаконної діяльності).

При державно-громадському партнерстві *уряди можуть вплинути на операційне середовище для неурядових організацій*, зокрема на [5]:

- характер і якість управління (плюралізм, підзвітність тощо);
- нормативно-правову базу (реєстрація, вимоги до звітності тощо);
- заходи в оподаткуванні (місцева благодійність тощо);
- співробітництво з неурядовими організаціями (коли; сектор; природа партнерства);
- консультації з громадськістю й інформування (вплив політики неурядових організацій);
- координацію (роль урядів в координації діяльності неурядових організацій);
- офіційну підтримку (державне фінансування, офіційні контракти).

Фахівцями зауважується, що громадський сектор може бути корисним для того, щоб сформулювати потреби у віддалених районах, які є слабкими для надання послуг і розвитку. Громадський сектор може стимулювати зміни у підходах і методах зменшення дискримінації задля виявлення і подолання загроз для оточуючого середовища, а також розвитку виробничого потенціалу найбільш уразливих груп, таких як інваліди або безземельні.

В організаційному плані партнерство з неурядовими організаціями дає можливість створити нові організаційні утворення для надання послуг населенню, зокрема офіційні агенції з надання допомоги жінками, хворим СПІДом, сиротам та іншим уразливим групам, а також забезпечення продовольчої безпеки.

Виокремлюється *роль неурядових організацій в роботі*:

- зі спільнотами, які живуть в екологічно уразливих районах (у тому числі ліси, пустельні поля, міські хрущоби тощо);
- для мобілізації широких мас на місцевому рівні задля соціальних змін в процесі планування національного розвитку;
- для допомоги державі в зменшенні робочого навантаження при наданні соціальних послуг;
- для створення умов донорам у виборі неурядових організацій для замовлення.

Для донорів *неурядові організації привабливі з багатьох причин*:

- неурядові організації діють в якості доповнення до держави;
- неурядові організації реагують на невдачі в державному і приватному секторах;

– неурядові організації можуть бути з держави-донора (або бути в партнерстві з такими організаціями), які підвищують довіру і національний інтерес.

Важливою складовою в партнерстві є відносини між партнерами, зокрема між державою та громадським сектором. В зарубіжній практиці є термін *«здорові відносини»* між партнерами. Вони виникають тільки тоді, коли *обидві сторони розділяють загальні цілі*:

– якщо зобов'язання уряду по скороченню бідності є слабкими, то діалог і співробітництво з неурядовими організаціями буде контрпродуктивним і призведе до розчарування;

– репресивні уряди будуть насторожено відноситись до неурядових організацій, які представляють бідних або знедолених; при цьому неурядові організації будуть виробляти свою політику, свій власний курс;

– якщо уряд має позитивну соціальну програму (або є окремі міністерства, які мають таку програму чи виконують її), то неурядові організації будуть ефективними для сильного співробітництва; при цьому зауважується, що це не субпідряд для неурядової організації, а істинне партнерство на основі взаємної поваги та плюралізму поглядів, думок і позицій неурядової організації.

Партисипативна складова партнерства проявляється в процесі планування проектів і політики для чого запрошують лідерів неурядових організацій (робота в урядових комісіях). Також використовують діалог між неурядовими організаціями і урядом. Втім вважають, що у випадках, коли відносини між неурядовими організаціями і урядом занадто «теплі», то неурядові організації схильні сприймати некритично як інформацію уряду, так і його роль в координації всіх заходів у сфері розвитку. Тільки ступінь фінансової автономії сектору неурядових організацій може забезпечити їх незалежність.

Певні офіційні агенції по наданню допомоги, пропонуючи або приховуючи окремі послуги можуть впливати на неурядовий сектор. Також за рахунок проектів і політичного діалогу з урядами офіційні агенції можуть посилювати політичну волю, необхідну для конструктивної взаємодії. Це розуміється в контексті категорій *«управління»* і підтримує зростання неурядових організацій.

Фахівці *виділяють деякі бар'єри у процесі побудови державно-громадянського партнерства*, зокрема в:

➤ екологічній політиці: неурядові організації часто виступають в опозиції до уряду і викликають поляризацію;

➤ політиці неурядових організацій щодо ізоляції: небажання вести діалог з урядом; низький рівень координації організацій між собою, а також з урядом; намагання уникнути контролю з боку уряду; корумпована діяльність;

➤ політиці державних службовців: «ревності» до неурядових організацій, які отримали доступ до фінансових та інших ресурсів;

➤ політиці тиску на успішні неурядові організації задля отримання більше коштів від основних донорів, що призводить до зниження продуктивності;

➤ політиці обмеження діяльності неурядових організацій: неурядовій організації певного виборчого округу уряд може відмовити в замовленні, оскільки буде вважати, що для вирішення 1-2-х проблемних питань не обов'язково залучати неурядову організацію і субсидувати її;

- політиці визначення потенціалу неурядових організацій: рівень професійної майстерності членів неурядової організації; вміння стратегічного планування тощо;
- політиці поліпшення якості послуг: обсяг державного сектору, спрямованість уряду до поліпшення якості послуг, викорінення дискримінації можуть бути слабкими; нехватка кваліфікованого персоналу (особливо на місцевому рівні); корупція і кумівство;
- політиці боротьби з опозицією: наявність «політичних ревнощів» щодо укріплення позицій неурядових організацій, оскільки є небажання урядів сприяти оздоровленню сектору неурядових організацій;
- залежності від іноземних донорів: уряд може поставити під сумнів діяльність неурядових організацій, які в значному ступені залежать від зарубіжних фондів; коли домінує сектор іноземних або міжнародних неурядових організацій в державі, то можуть виникнути проблеми між урядом і неурядовими організаціями.

Також спеціалісти виокремлюють певні *типи відносин*.

☑ *Перший тип відносин*: де неурядові організації знаходяться в позиції залежних від уряду, реалізують підготовлені державні програми і отримують державне фінансування (залежність від грошей, ідей і ресурсів).

☑ *Другий тип відносин* – це суперництво. У цих відносинах не має вихідних точок і не має бажання з обох боків досягти угоди і згоди.

☑ *Третій тип відносин*: найбільш конструктивні відносини, які виникають у деяких ліберальних демократіях (як наголошують зарубіжні фахівці); сформовано партнерство для вирішення спільно узгоджених проблем у поєднанні з енергійною але конструктивною дискусією з питань, з яких виникають розбіжності.

Зазначається, що неурядові організації сильно відрізняються одна від одної і, відповідно, існують різнопланові відносини між неурядовими організаціями і державою. Держава має *багато інструментів* задля побудови конструктивних партнерських відносин з неурядовими організаціями, зокрема: заохочення, партнерство, кооптація, контроль тощо. Виділяються також *політичні інструменти*, зокрема:

- ✓ фактори управління (заохочення громадських дебатів і консультацій, право на організацію груп інтересів);
- ✓ регулювання неурядових організацій через нормативно-правову базу (реєстрація, звітність, аудит, вимоги бухгалтерського обліку);
- ✓ стимулювання неурядових організацій (політика в галузі оподаткування доходів або місцевих зборів, мита на імпорт, субсидії для неурядових організацій тощо);
- ✓ співробітництво (використання неурядових організацій в програмі, реалізація проекту);
- ✓ участь у процесі розробки політики (робота в комітетах, консультації з громадськістю);
- ✓ публічне висвітлення інформації (неурядові організації, які виступають в якості каналу для інформування громадськості про схеми розвитку, їх ефект тощо);
- ✓ вимоги до координації в межах сектору неурядових організацій;
- ✓ прямі витрати у тому числі і з офіційної підтримки (гранти, контракти тощо).

Для окремих неурядових організацій встановлюється найбільш сприятлива політика, на чому наголошують зарубіжні дослідники. Вони зазначають, що це стосується ситуацій, коли правові обмеження для таких неурядових організацій зведені

до мінімуму. Такі організації можуть мати повну свободу отримувати засоби від тих, кого вони самі вибрали. За таких обставин спостерігається збільшення сектору неурядових організацій. З іншого боку, як зазначають зарубіжні фахівці, такі «гнучкі» підходи створюють умови для розвитку корумпованої діяльності неурядових організацій, а також швидкого зростання «фіктивних» неурядових організацій, які слугують власним інтересам, а не уразливим групам для вирішення проблем яких вони були створені. На думку спеціалістів, запобігти такій ситуації можуть певні *політичні складові*:

- ✓ *«добре (хороше) управління»* - соціальна політика, яка стимулює здорове громадянське суспільство і суспільну підзвітність державних установ;

- ✓ *правила* – розроблені, щоб: допомогти (а не перешкоджати) росту неурядових організацій; сприяти дисципліні управління; прибрати обмежувальні закони і процедури;

- ✓ *податкова політика* має забезпечити стимули для діяльності, які відповідають пріоритетам розвитку держави, заохочують місцеву філантропію на отримання прибутку;

- ✓ *політика проекту* – це співробітництво між неурядовими організаціями і державою з перевіреними неурядовими організаціями таким чином, що дозволяє неурядовій організації залишатись вірною своїм завданням і напрямам діяльності та вказує на роль неурядової організації в державних програмах (визначення вимог бенефіціарів до проектів влади, надання інформації про ці схеми громадськості, організація громад, щоб скористатись перевагами вигід від певної програми, надання послуг уразливим групам населення, посередництво для інших неурядових організацій);

- ✓ *розробка політики* – надання інформації неурядовим організаціям для розповсюдження в своїх виборчих округах; публічні консультації з неурядовими організаціями; запрошення лідерів в офіційні комісії; доступ громадськості до інформації;

- ✓ *координація* – уряд заохочує, але не домінує (участь неурядових організацій в діяльності міністерств або консультаційних комітетів; уряд через навчальні заклади проводить навчання співробітників і лідерів неурядових організацій; уряд заохочує розвиток навичок управління, стратегічного планування і обміну досвідом в секторі;

- ✓ *офіційна підтримка* – уряд виділяє засоби, контракти і можливості для навчання; уряд створює громадські координаційні органи, агенції тощо, які об'єднують неурядові організації, що займаються спільними проблемами.

Добровольчий сектор (неурядові організації), як наголошують дослідники, може *вплинути на розвиток партнерства* наступним чином:

- заохочення офіційних установ щодо надання допомоги і прийняття міністерствами та урядом в цілому пропозицій, розроблених неурядовими організаціями;

- навчання і залучення уваги громадськості до їхніх прав і можливостей в рамках державних програм;

- розробка офіційних програм для суспільних потреб, де неурядова організація виступає в якості каналу для громадської думки і місцевого досвіду;

- оперативне співробітництво з офіційними органами;

- впливи на місцеву політику розвитку національних і міжнародних організацій;

➤ допомога урядам і донорам у розробці більш ефективної стратегії розвитку шляхом укріплення інститутів підготовки кадрів і підвищення потенціалу в сфері управління.

### **Список використаних джерел до теми 2:**

1. Cooperation in the Area of Social Services Delivery and Mechanisms of State Financing of NGOs (Sample Models) [by Radost Toftisova Legal Advisor, ICNL – Budapest] // *The International Journal of Not-for-Profit Law* - Volume 3, Issue 4, - March 2001 [A publication of the International Center for Not-for-Profit Law] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.icnl.org/research/journal/vol3iss4/special\\_3.htm](http://www.icnl.org/research/journal/vol3iss4/special_3.htm)
2. PARTNERSHIPS: PUBLIC-PUBLIC [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.isp-law.com/practice-areas/public-public-partnerships>
3. The formation of public-public partnerships : a case study examination of collaboration on a “back to work” initiative // *International Journal of Public Sector Management*, - Vol.21 (No.3). - pp. 305-313. ISSN 0951-3558 [Full text not available from this repository : Official URL: <http://dx.doi.org/10.1108/09513550810863204>] / [Greasley Kay, Watson P. J. , Patel Shilpa] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://wrap.warwick.ac.uk/36999/>
4. Installation-Community Partnerships: A New Paradigm for Collaborating in the 21st Century AUTHORS: FRED MEURER STEVE BONNER WILL ROWE SUSAN MORRIS CRAIG ZGABAY [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.defensecommunities.org/wp-content/uploads/2012/07/P4\\_BAH\\_Journal\\_final.pdf](http://www.defensecommunities.org/wp-content/uploads/2012/07/P4_BAH_Journal_final.pdf)
5. The Relationship Between the State and the Voluntary Sector [by John Clark] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.gdrc.org/ngo/state-ngo.html>

## **Тема 3.**

### **Інвестування і налагодження виробничої діяльності громадських організацій**

- 3.1. *Інвестування громадських організацій*
- 3.2. *Успішні практики виробничої діяльності громадських організацій*
- 3.3. *Роль соціального планування в організації виробничої діяльності громадських організацій*

#### **3.1. Інвестування громадських організацій**

Інвестування передбачає використання власних коштів організації, гроші донорів та субвенції [1]. Зазначається, що ефективність інвестицій має контролюватись з врахуванням більш традиційних видів інвестицій. Це вважається змішаними видами інвестування. Якщо організація вкладає гроші для отримання фінансових та благодійних результатів, то вона має розробити план, який спрямований на узгодження фінансових і некомерційних результатів. Це вважається гібридною моделлю. Для соціальної діяльності потрібні більші ресурси, як зазначають дослідники. Втім, можливості працевлаштування для маргіналізованих осіб та осіб, які знаходяться у скрутному становищі, позитивно впливає на членів спільноти і робить стійкий

позитивний вплив на життя цих людей. Важливим є питання про тип інвестування та його «маршрут».

Уразливими вважаються неурядові організації, які залежать від фінансування донорами [2]. Для того, щоб зменшити уразливість неурядових організацій, у багатьох державах створюють інвестиційні неурядові некомерційні організації. Наприклад, 19 Південноафриканських неурядових організацій сформували групу Ditikeni у 1999 р., яка є інвестиційним фондом як альтернативне джерело доходів для своїх акціонерів. Ця група інвестує у великі і малі компанії в різних секторах Південної Африки, такі як Avis, CareCross, MMA, - і має свою долю від 1% до 50%. Група Ditikeni у тих компаніях, в яких має вагомую долю, на стратегічному рівні впливає на соціальну і етичну програму цих компаній. Багато з цих компаній показали стрімке зростання протягом останнього десятиріччя. У результаті чого Ditikeni отримав суттєвий інвестиційний вплив. Внутрішня норма прибутку для акціонерів з 2000 по 2012 рр. склала 36% на рік.

Також фахівцями зазначається, що неурядові організації інвестуються з різних джерел. Відповідно їх річний бюджет може вираховуватись у сотнях мільйонів і мільярдів доларів [3]. Важливими для цього є зусилля по збору засобів для існування неурядової організації та її успіху. Джерела фінансування включають в себе: членські внески; продаж товарів та послуг; від приватних комерційних компаній; благодійні фонди, гранти від місцевих, державних та інших агенцій, а також приватні пожертви. Індивідуальні приватні донори складають значну частку фінансування неурядових організацій. Деякі пожертви складають \$ 1000000000 (від Теда Тернера) або зalog Уоррена Баффета, щоб дати акцій Berkshire-Hathaway класу В на 10 млн. в Фонді Біла та Мелінди Гейтс на суму більш \$ 31 млрд (2006 р.). Втім, як зазначається, більша частина неурядових організацій може розраховувати на значно менші пожертви.

Неурядові організації можуть повністю або частково фінансуватись за рахунок державного фінансування. У США близько 1500000 неурядових організацій надають широкий спектр послуг і вирішують широкий спектр соціальних проблем. Багато з цих організацій отримують фінансування від місцевих та державних структур через різні гранти. Деякі організації вважають, що отримання фінансування від держави робить організацію залежною, і підтримує не розвиток держави, а певні політичні цілі. Саме тому, такі організації намагаються знаходити інші джерела фінансування.

Фахівці також наголошують, що найбільше інвестуються неурядові організації, які реалізують програми чи проекти боротьби з голодом і збожінням [4]. Для цього неурядовим організаціям потрібна інвестиційна інформація (де проводяться проекти і хто є донором або інвестором). Організації з приватними джерелами фінансування мають більше можливостей для прийняття рішень. У цих випадках, як зазначається, інвестиційні рішення можуть формуватись шляхом консультацій зі спільнотами і/або місцевими органами влади. Окрім того, інвестиції допомагають краще проектувати неурядові організації.

### **3.2. Успішні практики виробничої діяльності громадських організацій**

На теперішній час найбільш вдалими і впливовими вважаються проекти вирішення соціальних проблем, зокрема зайнятості, через створення соціальних підприємств. У 2014 р. Європейська комісія вибрала фіналістів другого соціального інноваційного конкурсу, спрямованого на заохочення соціальних інновацій, які мають реальний вплив на надання допомоги безробітним у працевлаштуванні [5]. Було

виокремлено 10 найкращих проектів з 1200 пропозицій. Наголошується на тому, що такі проекти не є суто технологічними, втім вони ґрунтуються на використанні Інтернету у якості платформи соціальної взаємодії або розвитку інноваційних процесів перероблення для виробництва нового матеріалу з відходів. Цікавим є зміст проектів. Так, найкращими і найдоцільнішими для фінансування визнані наступні проекти:

*Австрія* (Ruffboards): «Виробництво Longboards, скейбордів і сноубордів з унікальним дизайном, а також їх вторинне використання через повторний перепродаж після використання», - спрямований на залучення до виробництва молодих правопорушників, що дозволить знизити рецидиви після того, як вони звільняться з місць позбавлення волі, оскільки зможуть отримати постійне місце роботи.

*Бельгія* (Multi (mc<sup>2</sup>), HazelHeartwood, KBC, SDWorx): «Створення зовнішньої платформи для обміну досвідченими співробітниками на тимчасовій основі», - пропонує шляхом співробітництва між організаціями створити для літніх співробітників умови для використання своїх навичок у нових умовах з метою мотивації їх на те, щоб залишитись у складі робочої сили підприємств якомога довше.

*Бельгія* (Urban Farm Lease): «Концепція створення міського сільського господарства». Ідея полягає в тому, щоб навчити безробітних використовувати вільні поверхні, які доступні для сільського господарства у Брюсселі (394 га приміських плоских дахів та 908 га землі у Брюсселі). Міське сільське господарство може забезпечити 6000 прямих робочих місць у місті, та 1500 додаткових робочих місць з урахуванням скісної зайнятості (розподілення, навчання тощо).

*Великобританія* (Enterprise Wales is a social enterprise): «Розвиток зв'язків між соціальними підприємцями-фермерами і безробітними орендарями», - запроваджується для зміни ролі соціальних фермерів, які впливають життєзабезпечення своїх орендарів. Ідея полягає у тому, щоб поєднати тих, хто потребує надання послуг у межах спільноти (наприклад, постачальників, власників соціального житла тощо) і тих, кому потрібна робота (безробітні орендарі). Розвиток таких зв'язків сприятиме створенню нових робочих місць і розширенню ринку робочих місць.

*Великобританія* (vlnspired): «Інтернет платформа для кадрової підтримки малих підприємств», - спрямована на: працевлаштування молоді; добір персоналу організаціям, яким потрібні працівники на короткий термін (від половини дня до тижня); отримання довгострокової зайнятості.

*Великобританія* (YouRock): «Допомога молоді знайти роботу, особливо для тієї частини, яка є пасивною і вважає, що безробіття – це її доля», - стосується працевлаштування молоді шляхом виявлення у молодих людей навичок, які «приховані» у повсякденному житті. Буде представлятись їх професійний профіль через пропозиції щодо підтримки від довірених дорослих осіб.

*Ірландія* (Voidstarter): «Використання вільного соціального житла для створення тимчасового простору для навчання і підприємницьких лабораторій, які надають безробітним можливість придбати нові навички і переробити приміщення у житло для безхатченків». Основна думка полягає в тому, що у всіх містах Європи є вільне соціальне житло, оскільки міські ради не мають коштів, щоб зробити їх повноцінними житловими будинками. Проект планується проводити у Дубліні, де є 400 порожніх одиниць соціального житла. 10-15 з них буде використано для пілотного проекту.



*Imalія (Progetto Quid):* «Рециркуляція пошкодженого текстилю у лімітованих колекціях одягу завдяки роботі жінок з неблагополучних сімей», - сприятиме навчанню жінок з неблагополучних сімей швацькій майстерності у відповідності з найвищими стандартами. Текстильні відходи мають використовуватись для створення унікальних виробів.

*Imalія (Waste-Fab-Lab):* «Створення унікальної лабораторної мережі для визначення можливостей використання відходів перед їх остаточною утилізацією», - ґрунтується на тому, що кожен європеєць, кожен рік, виробляє у середньому більше ніж 500 кг відходів. З них, перед їх утилізацією, можна створити нові інтелектуальні продукти шляхом ремонтів, відновлення, оригінального використання матеріалів. Персонал, який буде працювати у проекті, складатиметься з маргінальних груп: люди, старші 50 років; мігранти; матері; люди з розумовими або фізичними вадами.

*Німеччина (Erelia.com):* «Створення загальноєвропейської мережі розподілення продовольства», - стосується безпосереднього поєднання виробників і споживачів через Інтернет-портал зі створенням загальноєвропейської логістики, а також зменшення впливу великих роздрібних мереж і зниження вартості продуктів для споживачів.

Інша методологія стосується розробки і запровадження проектів щодо змін сприйняття життя людиною, а також зміни її поведінки та життєдіяльності [6]: робота християнських благодійних організацій; запровадження соціальних проектів (здебільшого соціально-психологічних); розвиток свободи спільнот.

**Формування свідомості через релігійні і філософські об'єднання (спільноти, церкви тощо).**

Такі соціальні проекти стосуються змін сприйняття життя людиною, а також зміни її поведінки та життєдіяльності [6]. Простежуються декілька напрямків таких соціальних проектів: робота християнських благодійних організацій; запровадження соціальних проектів (здебільшого соціально-психологічних); розвиток свободи спільнот. Прикладами таких проектів є наступні:

«*Центри Свободи*», що створюються у містах, які були великими промисловими вузлами і знаходяться у занепаді. Мета таких центрів створити умови для трансформацій особистості задля пошуку нею повноцінного місця у суспільстві.

«*Подолання розриву*» - це проект, який стосується формування здорового способу життя через ІТ-підтримку. Кожен бажаючий, через Інтернет, може отримати комплекс оздоровчих комплексів і рекомендацій для власного становлення, залишаючись анонімним користувачем послуг.

«*Участь спільноти*» - цей проект передбачає створення умов для підтримки осіб, які скоїли правопорушення або злочини. Пропонується широкий спектр інформаційної та тренінгової підтримки у неформальній обстановці. Основна спрямованість – реабілітація таких осіб, створення умов для залучення їх до повноцінного життя у спільноті.

«*Терапевтична спільнота*» - проект, який передбачає переселення людини на 6 місяців в терапевтичний центр, в якому вона за цей період має знайти відповіді на життєві питання, навчитись контролювати власне життя, почати «нове життя».

Методологічною основою цих проектів є: визначення проблеми, варіантів її вирішення, погляд на проблему і варіанти вирішення через «потрясіння» (емоційне), створення нової «історії» (нового образу поведінки, діяльності тощо) [7]. Також

використовується методологія розробки бізнес-проектів соціальної спрямованості, які створюють стійкі розвинуті партнерські відносини через створення кооперативів, фермерських господарств та їх спільнот [8] шляхом фінансування банками: (*Big Society Capital (BSC)*, *World Bank*, *Grameen Bank*) соціальних бізнес-проектів щодо: швейних фабрик, туризму, контролю якості і технічної підготовки, відкриття офісів по навчанню фермерів обробляти земельні ділянки (*Мексика, Перу, Танзанія*); освітніх проектів (*Гватемала*); виробничих підприємств (*Гондурас*); автоматизації процесів збирання чаю (*Еквадор*); розвитку медичних клінік (*Східний Тимор*); купівлі тракторів для малозабезпечених, які обробляють земельні ділянки (*ЮАР*); навчання молодшого медичного персоналу догляду за хворими та літніми людьми (*Ефіопія*); розвитку туризму (*Малаві*) [9].

У Портленді, Сіетлі та Монтані (США) [10] Фонд соціальної справедливості приймає до розгляду і фінансує проекти стосовно проблем: економічної справедливості; екологічної справедливості; гендерної справедливості; майбутнього покоління; соціальної справедливості.

До найбільш успішних проектів деяких фінансових платформ (*Kickstarter*) [11] відносять все, що надає можливість підприємцям, активістам, гуманітаріям, пенсіонерам та іншим відкрити «власну справу» і завдяки цьому змінити власне життя. Так, до 10 найбільш вдалих соціальних проектів відносять:

- Проект кооперативу для маленьких селищ у США, який об'єднав власників фермерських господарств (*Global Village Construction Set*). Вони створили технічний центр, який має 50 промислових машин, що необхідні для створення і підтримки господарства. Це дало можливість мінімізувати витрати і екологічні наслідки.

- Проект зайнятості обездолених жінок у спільнотах по всьому світові, що забезпечило їх постійним заробітком. Останнє вважається покращенням життя жінок. Такий проект показав результати у Північній області Уганди, Перу (Ліма), де жінки були об'єднанні в кооперативи по виробництву головних уборів.

- Проект місцевих фотографів у Гватемалі, які зібрали матеріали 1980-х років часів громадянської війни для публікації книги, щоб зберегти зображення і свідоцтва того часу задля більшої інформованості школярів та студентів вищих навчальних закладів, які раніше не мали доступу до даної інформації.

- Соціально-культурний проект «Слова без кордонів: он-лайн журнал міжнародної літератури» у Мексиці, котрий спрямований на сприяння культурному взаєморозумінню через літературу. Кожен місяць журнал має певну тему, зокрема це стосується проблем кровопролитних конфліктів, наркотиків, насильства тощо. Завдяки фінансовій платформі журнал видається безкоштовно.

- Проект просвітницького фільму, який інформує про проблеми мігрантів, які намагаються перейти пустелю Сонора (північна Америка) до кордону і про історії сімей та окремих осіб, які намагаються врятувати мігрантів.

- Концепція транспортних фірм для фермерів, що дозволяє будь-де обробляти землю та використовувати транспортні одиниці, що зменшує витрати. «Вантажні ферми» обробляють транспортні контейнери у великих об'ємах, враховуючи, що перевезення продуктів збільшує ціни у геометричній прогресії. Це призводить до переосмислення категорій «місцеві господарства», а також комерційної складової господарства.

- Проекти телемедицини у державах, що розвиваються. Вважається, що брак продуктивної системи охорони здоров'я виникає із-за відсутності кваліфікованих фахівців. Тому пристрій «скляний купол» дає можливість вирішити цю проблему. Він підключається через смартфон практично до будь-якого мікроскопу. Це дозволяє передати знімки і відео до фахівців у будь-якій державі.

- Проект документування проблем і питань, які виникли внаслідок цунамі в Японії. Задokumentовані інтерв'ю людей, які постраждали від ядерної катастрофи у Фукусімі та прилеглих районах, будуть видані окремим виданням, що, як вважається, розширить знання багатьох людей світу про трагедію.

- Проект щодо надання міським студентам навичок ведення сільського господарства на одному акрі ферми, на території кампусу Каліфорнійського університету в Сан-Дієго. Проект став першим у своєму роді, у коледжі та став значним кроком уперед для штату Каліфорнія, де дуже мала кількість фінансування таких проектів. Такий проект дозволяє підтримувати освітні програми у галузі стійкого сільського господарства, а також забезпечує проект необхідними матеріалами.

- Проект-документальний фільм як звіт про різні соціальні та громадські рухи на території Сполучених Штатів. Фільм має розповісти про ті рухи, які найчастіше розуміються не вірно. Втім, визначається, що найбільший успіх фільму можна буде визначити у тому випадку, коли буде підтримка суспільства.

Інший підхід стосується проектів соціальної дії, які спрямовані на творчий підхід і лідерство для вирішення соціальних проблем через розвиток підприємництва, освіти і пропаганди у процесі навчання студентів у Афінах [12]. Це стосується студентської молоді та її проектів. Кожен з проектів піддається обговоренню, критиці і захисту власного проекту. У процесі навчання таке обговорення дає можливість студентам працювати над ефективністю власних проектів. Результатом такого навчання стало створення студентами широкого спектру проектів і підприємств, у тому числі і веб-сайту, котрий: збирає і продає донорські ювелірні вироби від імені некомерційної організації; надає послуги щодо скалолазання для молоді з обмеженими можливостями; представляє програму мистецтва розпису у північній частині штату міста.

До найбільш успішних студентських проектів 2013-2014 рр. віднесені наступні:

- збір коштів для Американського фонду попередження самогубств;
- збір коштів для проведення досліджень щодо нейродегенеративних захворювань і догляду за подібними хворими;
- аукціон жінок-художниць Нью-Йорку, спрямований на те, щоб вони мали прибуток від своїх робіт, а також щоб зібрати гроші на просвіту молоді;
- уроки та семінари творчого письма, які проводять студенти у будинку для літніх людей, завдяки чому зменшується розрив між поколіннями шляхом навчання один одного літературним усним і писемним історіям;
- соціальне підприємство «Гарячий хліб. Кухня» для розвитку професійних можливостей для жінок-іммігрантів, зберігаючи традиції випічки, що збільшує економічну безпеку мігрантів з низьким рівнем доходів жінок і дає навички для відкриття власного підприємства, а також сприяє зростанню харчових підприємств у Нью-Йорку;
- розкриття лідерського потенціалу школярів шляхом створення відкритого середовища для них, щоб вивчити наслідки гендерного дисбалансу, у традиційній

релігійній сфері їх середньої школи, щоб вони, після закінчення школи, перенесли це в університет та у середовище робітників;

- безкоштовні послуги для сімей, які борються з раком членів родини, шляхом надання різнобічного добровольчого обслуговування;

- виховання у молоді здорового способу життя і соціальної відповідальності за стан ресурсів Землі та її жителів шляхом пропаганди;

- донорство власного волосся для людей, які його втратили через певні хвороби;

- програма медіаграмотності для дівчаток-підлітків задля того, щоб вони могли орієнтуватись і досліджувати повідомлення ЗМІ з критичною об'єктивністю, особливо щодо зовнішності та майбутнього стилю життя;

- волонтерські ініціативи студентів для обслуговування населення Нью-Йорку задля створення стійких зв'язків між студентами вишів Нью-Йорку, які готові стати волонтерами;

- обмін досвідом працівників сфери охорони здоров'я щодо поліпшення відносин між пацієнтами та лікарями й обміну лікарським досвідом;

- семінари «Дорога із тюрми», спрямовані на залучення студентів коледжу, які проводять попередні семінари задля проведення профорієнтаційної роботи та надання можливості звільненним з місць позбавлення волі вступити до коледжу;

- проект соціальної дії «Яскраві дівчата – сміливі діяння», спрямований на дівчат середнього шкільного віку, котрі мають використовувати свій власний інтелектуальний потенціал для того, щоб стати таким ж відомими, як і їх літературні та кіногерої. Їх дії мають бути значущими для спільноти, у якій відбувається їх життєдіяльність;

- проект розвитку самодостатніх спільнот (Пакістан, серпень 2014 р.) спрямований на: формування гендерної рівності в навчальних класах та в освіті жінок, що сприятиме їх успішності в навчанні (більше, ніж початкова освіта); поліпшення результатів навчання для дівчат; заміну застарілого обладнання і оцінки, що обмежує досягнення кар'єрного вибору дівчат з урахуванням гендерного фактору;

- лекції в Stuyvesant High School щодо важливості думок жінок, поваги до них і врахування їх думок;

- проект «Захисти себе» спрямований на розширення можливостей молодих жінок з Нью-Йорку проти сексуальних домагань і насильства;

- проект «*Project Beauty*», спрямований на розширення прав та можливостей людей через фотографії, які постійно будуть нагадувати учасникам проекту коли і в якій ситуації вони почувались владними, маючи повноваження, що буде також висвітлено на веб-сайті як політичне послання всім, хто хоче відчувати більші повноваження;

- проект «Зцілення і розширення прав і можливостей програми на основі міцності (*SHEP*)» здійснюється через Центр освіти проти насильства (CAE), спрямований на забезпечення спільноти навичками, щоб зруйнувати цикли насильства шляхом поєднання освіти, фізичних вправ і можливостей, а також розвитку лідерства у підлітків-дівчат 12-19 років задля формування самоповаги і вміння психологічно протистояти жорсткому поведженню та психологічним травмам;

- курси і семінари «TechMe» спрямовані на навчання представників сімейного підприємництва в Нью-Йорку, а також студентів найбільш актуальним і необхідним навичкам епохи Інтернету;
- проект «Разом з Thor-акції», який є світовим лідером в галузі розробки нерухомості, через спільні акції, спрямований на просвіту жінок коледжів та роботі на ринку нерухомості у комерційному секторі задля потенціального планування кар'єри та лідерства, а також для того, щоб жінки внесли вагомий вклад у розвиток цього сектору ринку.

### **3.3. Роль соціального планування в організації виробничої діяльності громадських організацій**

У США та інших державних є довга історія з соціального планування. Як зазначають дослідники, такий досвід дав можливість розділити всі проекти на 3 групи: корисні, погані і успішні. Зазначається, що успішність будь-якого плану залежить від позицій та інтересів політиків, які самостійно вирішують, що добре для населення або спільноти. Відповідно їх політика мала призвести до намічених ними результатів. У кращому випадку, як наголошується, це означає, що низка програм принесе користь великій кількості населення. Як позитивний приклад, наводиться досвід соціального планування щодо охорони здоров'я. Гірший варіант – це коли соціальне планування використовується в економічних або політичних інтересах одного з політиків або його прибічників. Втім, багато фахівців наводять приклади невдалих соціальних планів: проекти оновлення міст у 1950-х і 1960-х роках; проекти щодо будівництва житлових комплексів у США після Другої світової війни; проекти «вирівнювання» жителів мікрорайонів. Щодо першого прикладу, то вважалось, що руйнування «хрущоб» створить умови для більш безпечного життя населення і одночасно покращить місто, зробить його привабливим і економічно здоровим. На практиці вийшло, що таке переселення призвело до руйнування життєво важливих цінностей спільноти. Основною ідеєю другого прикладу було те, що житлові комплекси, побудовані для громадян з низьким рівнем доходів мали бути чистими, безпечними, комфортними. Замість цього ізоляція населення від основної діяльності у їх минулих спільнотах, відчуження і відчай мешканців призвели до злочинності та жахливих умов життя. Як найбільш невдалий проект відомий третій приклад щодо «вирівнювання» і «профілювання», іншими словами адаптації всіх мешканців району до рівня «місцевих жителів» - однорідної спільноти. Такі ідеї зустрічаються у багатьох практиків та теоретиків сучасного державного управління в Україні. На жаль, не враховується негативний досвід США.

Невдачі у соціальному плануванні та соціальному проектуванні призвели зарубіжних фахівців до думки, що соціальне планування не повинно приймати форму «зверху до низу». Оскільки при такому підході, навіть і з кращих побажань, можуть не прийматись до уваги реалії життя. Така помилка, як вважається, витікає з:

переконань, що все, що «працює» в одній спільноті, так само може давати результати в іншій, що пов'язано з незнанням соціальних моделей, історії спільноти, історії соціального планування (особливо що стосується попередніх помилок), а також не врахування економічних передумов щодо створення унікальної економічної ситуації для певної спільноти;

незнання умов життя тих людей, на кого спрямований соціальний план, зокрема культурного положення соціальних груп, конкретних етнічних або расових фонів, світогляду та реальних потреб людей тощо;

браку прогнозування непередбачуваних наслідків соціальних планів, які не очевидні на початковому етапі;

відсутності стратегії планування та досвіду у даній сфері, особливо у тих соціальних планувальників, які мають академічний досвід роботи, оскільки різниця між теоретичними моделями і реальністю не тільки велика, а й має чималу множину варіантів розвитку ситуації, у тому числі – непередбачуваності (можливі сценарії ініціативи спільноти, вулична культура, політичне маневрування, токсикоманія, недовіра до сторонніх, боротьба за сфери впливу, фінансування тощо), які працюють не так, як думає планувальник.

Спільнота Tool Box вбачає роль соціального планування і зміни політики у партнерстві між спільнотою і політиками, що приносить позитивні соціальні зміни щодо: використання процесу соціального планування для створення політики, яка досягає своїх цілей з кращими позитивними результатами для всіх у суспільстві, а також для самих політиків; суспільства і його ролі не тільки у процесі соціального планування, а й у його реалізації. Також фахівці звертають увагу на підміну понять «участь суспільства». Наголошується на тому, що багато урядових і міжнародних грантів висувають вимогу щодо участі спільноти у соціальному проекті задля отримання грантів. Втім, як зазначають зарубіжні дослідники, політики знайшли шлях «обійти» цю вимогу, підміняючи участь спільноти рішенням «громадських рад», які просто штампують все, що вимагають від них політики. Участь спільноти передбачає процес, який потребує багато часу, зокрема, що стосується залучення всіх до соціального проектування, його підтримки, формування зацікавленої більшості спільноти тощо. Це не дає можливості політикам нав'язувати власні плани, а залучені до соціального планування «громадські ради» більш керовані. Саме в цьому вважається необхідність зміни підходів і політики до соціального планування [13].

Зарубіжними фахівцями зауважується, що залучення всієї спільноти до соціального планування надасть можливість:

- зменшити ризик і помилки як в процесі планування, так і при запровадженні соціального проекту;
- вирішити найбільш складні і важливі проблеми для спільноти;
- отримати політику підтримку від спільноти, незалежно від того, хто є ініціатором соціального плану (політик чи спільнота);
- збільшити політику політичний капітал, оскільки, шляхом спільної роботи над соціальним планом, вони завойовують довіру, повагу від своїх виборців, бо таким чином покращують життя спільноти, а самі покращення стають власністю спільноти;
- сформувати активну групу громадян, які стають вухами і очима політика, оскільки неупереджено інформують про стан у суспільстві та про виконання соціального плану, що дає можливість оперативно коригувати плани запобігаючи їх старінню;
- створити суспільні і партнерські відносини між різними групами, які потім можуть працювати разом за участю всіх секторів суспільства, що може об'єднати групи і окремих осіб, які, як правило, не мають спільності;

- дати їм можливість зрозуміти де лежать їх спільні інтереси, і що їм дасть спільна діяльність;
- гарантувати, що соціальні плани будуть здійснюватись у довгостроковій перспективі, оскільки ті, хто почав їх здійснювати, постійно будуть зацікавлені у їх реалізації не залежно від змін у політичному кліматі;
- сприяти інституційним змінам, які викликані змінами у політиці щодо спільнот та їх участі у соціальному плануванні;
- виробити готовність спільнот брати на себе нові завдання і вирішувати проблеми громади спільними зусиллями, що сприятиме певним змінам;
- привернути увагу політиків до реальних потреб і турбот спільноти, врахувати їх у соціальному плануванні;
- створити самій спільноті ту політику, котра буде дійсно працювати для задоволення потреб самої спільноти;
- змусити політиків поважати спільноту таким чином, як вона цього заслуговує з повагою до людини, до її знань, умінь, навичок і зусиль, які вона докладає до соціального розвитку власної спільноти;
- сформувані умови, за яких члени спільноти впевнені у власному майбутньому та власній долі, оскільки вони самі примушують політику працювати на себе;
- розвинути лідерські якості найбільш активних членів спільноти крізь ті впливи, які вони здійснюють в процесі соціального планування;
- створити умови для впливу на політичні рішення у майбутньому і створити групу контролю за політикою майбутнього щодо спільноти;
- скристалізувати довгострокові соціальні зміни щодо покращення життя спільноти.

Особливе місце займають питання готовності спільноти до участі у соціальному плануванні, а також готовності до певних змін. Вважається, що спільноту потрібно навчити і переконати щодо спільної діяльності у соціальному плануванні, щоб вона могла вносити свій вклад у покращення власної системи життєдіяльності та отримати певні покращення.

### **Список використаних джерел до теми 3:**

1. Charitable or Financial? The basics of NGOs investment [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.starsfoundation.org.uk/blog/charitable-or-financial-basics-ngos-investment>
2. NGOs investing for income - ICCO Investments [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [icco-investments.org/portfolio/ngos-investing-for-income-](http://icco-investments.org/portfolio/ngos-investing-for-income-)
3. How do NGOs get funding? [by Jean Folger] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.investopedia.com/ask/answers/13/ngos-get-funding.asp>
4. Why NGOs need investment data in their fight against hunger [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.publishwhatyoufund.org/why-ngos-need-investment-data-their-fight-against-hunger/#>
5. Federico Guerrini. 10 Social Innovation Projects To Tackle Unemployment In Europe [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.forbes.com/sites/federicoguerrini/2014/04/16/10-innovations-that-want-to-tackle-unemployment-in-europe/>

6. Freedom Social Projects [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.freedomsocialprojects.org.uk/>
7. Two Examples of Social Action Projects [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://theworldwewantfoundation.org/two-examples-social-action-projects>
8. Social Projects – Just Us! [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.justuscoffee.com/social-projects>
9. Giving Projects | Social Justice Fund [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.socialjusticefund.org/giving-projects>
10. Giving Projects | Social Justice Fund. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.socialjusticefund.org/giving-projects>
11. 10 Social Good Kickstarter Projects Seeking to Change the World. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mashable.com/2012/01/11/kickstarter-social-good/>
12. Social Action Projects | Athena Center for Leadership. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://athenacenter.barnard.edu/social-action-projects>
13. David Wilcox. Social Planning and Policy Change [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/promotion-strategies/social-planning-policy-change/main>

## **Тема 4.**

### **Розвиток громадянського суспільства – умова для демократичного управління**

- 4.1. Участь громадян в реформуванні публічного управління*
- 4.2. Перспективи розвитку громадянського суспільства*

#### **4.1. Участь громадян в реформуванні публічного управління**

Як зазначається в більшості наукових, практичних та офіційних зарубіжних публікаціях, теорія і практика державного управління все більше спрямована на розміщення громадяни в центрі уваги для вироблення політики державного управління [1]. Важливим постає питання залучення громадян для спільної діяльності, а не тільки для надання консультацій або реагування на потреби громадян. Взаємодія між людьми, які на сучасному етапі є вже більш досвідченими, налаштована на широкий вплив громадської думки на керівників, експертів та інших.

Участь громадян в реформуванні системи державного управління побудована на розширенні стратегії залучення громадян з боку держави та зростаючого потенціалу громадянського суспільства брати участь в проведенні реформування, зокрема в ЄС.

Зазначається, що у швидко мінливому середовищі органи державного управління повинні пристосовуватись до змін. Це викликає необхідність формувати більш рівноправні відносини між державними органами і громадянами. Демократичне управління за останні роки трансформувалося. Змінилась роль не тільки держави, але й громадянина. Останні розглядаються в якості активу. Громадянам надається роль партнера, який може внести свій вклад в загальний добробут. Їх внесок, співробітництво і участь заохочуються у багатьох державах і це є необхідною умовою демократичного і ефективного управління, а також економічного розвитку.



У цьому контексті, як наголошується, адміністративний процес і надання адміністративних послуг постійно корегуються і координуються. Нове місце зайняли такі цінності як: *прозорість, простота і ясність, участь, чуйність і «громадянин-орієнтована» продуктивність*. Такі відносини називають «більш горизонтальні». Вони дають можливість зміцнити громадський діалог про кращі рішення, краще вироблення політики та краще управління, що реагує на потреби громадян і використовує весь потенціал індивідів. Вважається, що в ситуації реформ має бути використаний весь потенціал суспільства, особливо коли людський потенціал публічних адміністраторів обмежений.

У ЄС обговорюються питання щодо розвитку потенціалу управління країн-кандидатів, що вимагає забезпечення і захисту прав громадян через створення професійної сервіс-орієнтованої адміністрації, підвищення довіри громадян до влади.

Наголошується, що за останні роки виросло число ініціатив і механізмів для залучення громадянського суспільства, зокрема вважається за необхідне:

- створення сприятливих умов для розвитку громадянського суспільства та діяльності відповідно до Рекомендації щодо підтримки громадянського суспільства в країнах ЄС;
- створення формальних структур для взаємодії з громадянським суспільством;
- розробка і реалізація стратегії співпраці з громадянським суспільством; а для громадянського суспільства важливим є гасло: більш активно брати участь в процесі прийняття рішень і моніторингу реалізації державної політики в соціальній сфері.

#### **4.2. Перспективи розвитку громадянського суспільства**

*(за результатами наукових поглядів зарубіжних науковців)*

Зарубіжними науковцями визначається майбутня роль громадянського суспільства та його вплив на процеси управління в державі. З цього приводу проведено певну кількість дискусій. Є спроба спрогнозувати роль громадянського суспільства до 2030 року [2]. Такі прогнози побудовані на синтезі ідей більш ніж 200 лідерів громадянського суспільства, бізнесу, держави і міжнародних організацій, а також включає в себе данні 80 експертів.

Майбутня роль громадянського суспільства розглядається крізь призму його швидкого та динамічного розвитку. Зазначається, що сучасне громадянське суспільство охоплює більш широкий «сектор», де домінують недержавні організації. Зазначається, що сьогодні громадянське суспільство включає в себе все більш широкий і більш динамічний діапазон організованих і неорганізованих груп, нові суб'єкти громадянського суспільства і розмивають межі між секторами. З'являються нові організаційні форми громадянського суспільства як в он-лайн мережі, так і поза нею. Визначається, що змінюються ролі. Акцентується увага на тому, що суб'єкти громадянського суспільства демонструють їх значення в якості помічників і новаторів, а також постачальників послуг, в той час коли приватний сектор грає все більш вагомую і ефективну роль у вирішенні соціальних проблем.

Окрім того, вважають, що у контексті громадянського суспільства змінюються економічна і геополітична роль держав і їх об'єднань, руйнуються традиційні моделі фінансування і різко змінюється соціальна взаємодія, здійснюється політичний тиск на

громадянське суспільство у багатьох державах. Наголошується, що саме це вплине на структуру і роль громадянського суспільства до 2030 р. Головні питання в цьому контексті: як громадянське суспільство буде використовувати свої можливості, щоб добитись впливу; що означає ця еволюція для відносин громадських об'єднань з підприємствами, урядами і міжнародними організаціями.

Виокремлюється думка, що більш ефективні підходи до вирішення соціальних проблем виходять за рамки традиційних меж сектора. Суб'єкти громадянського суспільства мають знаходити незвичайні джерела для успішної адаптації у мінливому середовищі.

Фахівцями проголошується думка, що громадянське суспільство більше не має розглядатись в якості «третього сектора». Воно має бути з'єднуючим ланцюгом («клеєм» як пишуть дослідники), котрий пов'язує разом суспільну і приватну діяльність таким чином, щоб посилити загальне благо. У цій ролі, як констатується, суб'єкти громадянського суспільства мають гарантувати збереження їх основних місій, цілісності, цілеспрямованості і високого рівня довіри. Зміна ролей всіх акторів партнерських відносин (громадянське суспільство, бізнес, держава, міжнародні організації) вимагає вироблення нових рішень соціальних проблем. Громадянське суспільство у цьому процесі відіграє визначальну роль як засіб забезпечення і створення політичного і соціального простору для співробітництва, яке ґрунтується на основних цінностях: довіра, обслуговування і колективне благо.

Дослідники зазначають, що у багатьох державах по всьому світу спостерігається сплеск реєстрацій громадських об'єднань. Особлива активність в цьому плані притаманна державам, в яких розвивається економіка. Наводиться наступний приклад: у Китаї на 2006 р. було 460000 офіційно зареєстрованих недержавних організацій, які мали близько 6 мільйонів співробітників; в Індії у 2009 р. – близько 3300000 неурядових некомерційних організацій. Хоча громадські об'єднання мають обмежені ресурси у порівнянні з бізнесом, фінансова діяльність громадянського суспільства виросла у конкретних галузях. Це відбулося за підтримки різнопланових міжнародних фондів.

Відзначається формування он-лайн громадянського суспільства. Починаючи з 2010 р. через он-лайн мережі відбувається глобалізація вираження потреб громадян (політичні протести, рухи щодо нерівності; громадські протести проти заходів жорсткої економії тощо). Такі об'єднання є неформальними і їх називають «рухами громадського спротиву».

Втім, як стверджують фахівці, по всьому світу спостерігається відхід громадянського суспільства від політичних коренів і спрямованість на просування принципів справедливого і рівноправного економічного розвитку, гендерну рівність і права людини. З іншого боку, у багатьох державах обмежуються права і свободи громадянського суспільства. На думку лідерів міжнародного громадянського суспільства наслідки таких дій з боку держав створюють перепони для розвитку демократичного управління, підзвітності і стабільності в довгостроковій перспективі. Є також наслідки для готовності приватного сектору приймати участь в програмах соціальної відповідальності, зокрема, партнерство з організаціями громадянського суспільства у тих регіонах, де є ризик, що таке партнерство буде сприйнято як загроза для держави.

На теперішній час громадянське суспільство включає в себе:

- неурядові організації / некомерційні організації громадянського суспільства, які мають організаційну структуру і активність, а також офіційно зареєстровані;
- інтернет-групи, які включають спільноти у соціальних мережах, котрі можуть бути «зорганізовані», але не обов'язково мають фізичні, юридичні або фінансові структури;
- соціальні рухи, які можуть бути як он-лайн, так і фізичні;
- релігійні спільноти, організації, засновані на вірі та їх лідери;
- профспілки;
- соціальні підприємці, які використовують інноваційні і маркетинг-орієнтовні підходи до соціальних і економічних проблем;
- масові асоціації, які діють на місцевому рівні;
- кооперативи власників.

Дослідники відзначають, що основна увага приділяється тим суб'єктам громадянського суспільства, які працюють позитивно, зменшуючи соціальну шкоду і збільшуючи соціальну користь. Вони спрямовані на:

- поліпшення згуртованості;
- підвищення економічного і соціального розвитку;
- зменшення тягара бідності;
- відстоювання інтересів маргінальних груп;
- соціального захисту;
- захист прав і свобод людини;
- захист оточуючого середовища;
- надання послуг з охорони здоров'я, освіти тощо.

Перспективи розвитку громадянського суспільства вбачаються у наступному:

- створення нових моделей благодійності, зокрема соціальних інвестицій, через об'єднання корпоративного сектору, який намагається керувати широкими соціальними змінами і громадського;
- самостійність у визначенні ролі кожного у партнерстві між бізнесом, громадським сектором і державою;
- висока ступінь інтеграції для вирішення соціальних проблем;
- нові рамки співробітництва, партнерства і інновацій у результаті збільшення перетинань;
- розмивання традиційних ролей у партнерстві;
- поява гібридних організацій (як приклад: бізнес з соціальною спрямованістю і громадянське суспільство як учасник ринку).

До уваги береться також те, що громадянське суспільство звикло робити більше і з меншими витратами для вирішення соціальних проблем. З кута зору розробки політики, громадянське суспільство розглядають як цінного партнера в забезпеченні глибокої експертизи предметної основи з позицій досвіду, можливостей перевірки і розширення масштабів інновацій в соціальні послуги, а також більш легкого залучення громадян.

Дослідники приводять свої прогнози щодо можливих шляхів розвитку громадянського суспільства до 2030 р. та його вплив на розвиток держав. Зазначається, що при економічному зростанні буде спостерігатись стійкість. При цьому корпорації, фонди, уряди і люди більш готові і здатні виділити кошти на благодійні цілі,

забезпечити офіційний розвиток громадянського суспільства, інвестувати його діяльність. При слабкому економічному зростанні буде протилежний ефект (наводиться приклад: благодійність американців у 2007 р. склала \$ 310 млрд., у 2009 р. знизилась до менш ніж \$ 280 млрд).

Очікуються зміни у типах і умовах фінансування у 2030 р. Вважається, що може бути широко застосовним соціальне інвестування з новими правилами корпоративного управління і ефективними он-лайн інструментами для прямого фінансування на всіх рівнях.

Також відбудуться зміни щодо відкритості і прозорості діяльності всіх секторів. Особливо відбудуться зміни в прозорості управління. Втім бізнес або уряди можуть управляти технологіями, обмежуючи їх використання і моніторинг їх діяльності з застосуванням цих технологій.

Зростання соціальних проблем може сприяти, як наголошують дослідники, готовності громадськості добровільно підтримати діяльність громадянського суспільства при фінансовій і політичній підтримці.

Розглядаються можливі впливи глобальних конфліктів на розвиток громадянського суспільства і його участь в публічному управлінні. Такий тип конфліктів може бути як руйнівним для громадянського суспільства, так і позитивним через вироблення шляхів створення безпечних регіональних бар'єрів у торгівлі.

Зазначається також, що геополітична нестабільність часто впливає на відносини урядів до іноземних держав і об'єднань громадян, створюючи тиск на діяльність громадянського суспільства.

Можуть зазнати змін рівні довіри до міжнародних організацій, урядів, бізнесу, які створюють умови для розвитку громадянського суспільства. Високий рівень довіри може підтримуватись тільки завдяки прозорості і успіхам різних структур управління. Низький рівень довіри може створити додаткові системні збої в діяльності бізнесу, державних і міжнародних організацій, створюючи репутаційні ризики для участі громадянського суспільства як надійного партнера.

Вважається, що національні уряди можуть бути (до 2030 р.) більш успішними у вирішенні соціальних проблем, якщо залучать до їх розв'язання громадянське суспільство, заповнюючи ним ті прогалини, які виникають в сфері надання суспільних послуг.

#### **Список використаних джерел для теми 4:**

1. Role of Civil Society in Public Administration Reform in Enlargement Countries // DISCUSSION PAPER [This project is funded by the European Union [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ec.europa.eu/citizenship/europe-for-citizens-programme/civil-dialogue/index\\_en.ht](http://ec.europa.eu/citizenship/europe-for-citizens-programme/civil-dialogue/index_en.ht)
2. The Future Role of Civil Society [World Economic Forum] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www3.weforum.org/](http://www3.weforum.org/)

## Тема 5.

### Міжсекторальне партнерство

5.1. Сутність міжсекторального партнерства

5.2. Принципи міжсекторального партнерства

5.3. Суб'єкти міжсекторального партнерства

#### 5.1. Сутність міжсекторального партнерства

Сьогоденний етап розвитку суспільства потребує координації у межах відповідних інститутів, зусиль офіційних органів влади та провідних суспільних сил, що мають конституційовані суспільні інтереси.

У методологічному плані при вивченні питання міжсекторного партнерства дуже важливо використовувати й розвивати підхід, що ґрунтується на аналізі *розділено-сумісних відносин* у сфері управління й влади. Це необхідно тому, що в соціальних відносинах, які завжди є відносинами між людьми, взаємодіють *різні (розділені) інтереси*, а в самій взаємодії реалізується прагнення до *спільних дій* з метою задоволення вказаних інтересів. Це найбільш фундаментальна підвалина функціонування суспільства, і без її розуміння практично не можна забезпечувати цивілізований розвиток самого суспільства [5].

Процес *міжсекторної взаємодії*, при вирішенні соціально-значущих завдань, розглядається як процес у рамках соціального підпростору, що утворюється у ході складного взаємовпливу ряду полів, потенціалів. Вони виникають через відмінності та різноманіття можливостей взаємодіючих організацій, що відображають специфіку їх структур, ресурсів, правил діяльності та норм поведінки.

Міжсекторне партнерство є динамічним, історично обумовленим явищем, що розвивається. Воно виникло в результаті перебування шляхів вирішення конфліктів, що обумовлені протиріччям інтересів **держави, бізнесу і громадянського суспільства**.

**Міжсекторне партнерство** – це конструктивна взаємодія організацій із двох або трьох секторів (держава, бізнес, громадський сектор) під час вирішення соціальних проблем, що забезпечує синергетичний ефект від «додавання» різних ресурсів та «вигідне» кожної зі сторін і населенню [1].

Сутність міжсекторного партнерства полягає в налагодженні конструктивної взаємодії між трьома силами, діючими на суспільній арені країни, області, міста або іншої території – державними структурами, комерційними підприємствами і громадським сектором.

Саме на співпрацю націлена ідеальна модель міжсекторного партнерства (рис 5.1).

Формується поле спільної взаємодії й поля взаємодії кожної окремої сили з іншою силою. Подібна взаємодія необхідна для того, щоб спільними зусиллями вирішувати значущі соціальні проблеми, такі, наприклад, як бідність, безпритульність, насильство в сім'ї, забруднення навколишнього середовища. Представники кожного сектору, звичайно, по-різному усвідомлюють власну відповідальність за ці людські лиха, мають різні можливості і ресурси для допомоги, і, нарешті, різні уявлення про саму природу соціальних проблем. Але, незважаючи на відмінності й суперечності, така співпраця необхідна.

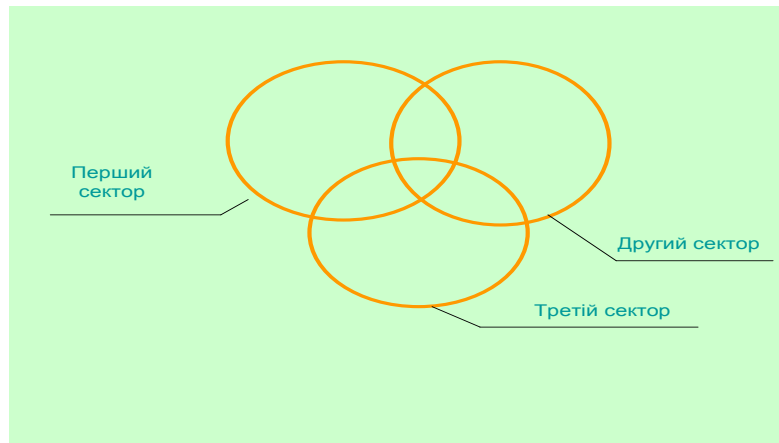


Рис. 5.1. Структура ідеального уявлення міжсекторного партнерства

Ідеальне міжсекторне партнерство розуміється як конструктивне партнерство двох або трьох секторів для вирішення соціальних проблем, вигідне кожній зі сторін окремо, а також мешканцям території, де воно реалізується, в цілому.

Принципова відмінність міжсекторного партнерства від цих форм спільної діяльності у тім, що воно припускає досягнення спільних соціально-значущих цілей на основі принципів рівноправності і взаємної відповідальності сторін. Тобто, міжсекторне партнерство – це найбільш прогресивний варіант спільної роботи трьох секторів суспільства, про яке ми поки можемо говорити в майбутньому, а не дійсному часі.

У країнах, де визнається приватна власність, і існує чи формується ринкова економіка, всю множину юридичних осіб прийнято підрозділяти на три сектори.

**Перший сектор** поєднує органи державної влади, тобто організації, майно яких перебуває в державній чи комунальній власності.

**Другий сектор** – приватні комерційні організації, тобто організації, що переслідують одержання прибутку як основну мету своєї діяльності, і майно яких не перебуває в державній чи комунальній власності.

**Третій сектор** – приватні некомерційні організації. Першою відмітною ознакою цих організацій є те, що вони не мають за основну мету своєї діяльності одержання прибутку і не розподіляють отриманий прибуток серед своїх учасників. Друга значна відмінність - майно цих організацій не перебуває в державній чи комунальній власності.

Нерідко ці три сектори називають відповідно **Публічним, Комерційним і Некомерційним (чи Громадським)**. Використання цих назв, ми вважаємо цілком припустимим, але вони мають скоріш умовний характер. Варто мати на увазі, що українське законодавство поділяє всю множину юридичних осіб на два великих класи: **підприємницькі й непідприємницькі організації (Цивільний кодекс)**. Серед тих і інших можуть бути органи публічного сектору, приватного і громадського секторів. Тобто, множина підприємницьких організацій ширше, ніж другий сектор, а множина непідприємницьких організацій – відповідно ширше, ніж третій сектор.

**Державний сектор:** держава бере на себе і вирішення приватних проблем (соціальне страхування, соціальне забезпечення незаможних, зміст працівників охорони здоров'я, освіти і т.п.); тим самим виконує функцію перерозподілу доходу; в економічному просторі державний сектор являє собою сукупність господарюючих суб'єктів, що знаходяться в державній чи комунальній власності.

*Комерційний сектор:* цей процес сприяє підвищенню рівня зайнятості та скорочення безробіття в країні; бізнес є найбільш гнучким у задоволенні різноманітних потреб споживачів; підтримка бізнесу дає можливість державі опосередковано розвивати ті напрямки діяльності, які не можуть бути віднесені до першочергових державних пріоритетів; створюються умови для об'єктивної інтеграції, а саме: організації бізнесу можуть виступати головними постачальниками сировини та матеріалів один для одного; наявність великої кількості малих підприємств покращує конкурентне середовище в державі, що безпосередньо впливає на підвищення якості пропонуваного товарів та послуг, а також формування середнього рівня цін.

*Громадський сектор* - це сукупність незалежних від держави громадських (неурядових) об'єднань різних форм, що створюються громадянами на добровільних засадах для реалізації ініціатив некомерційного характеру і спрямовані як на самореалізацію, так і на досягнення соціальних змін, що є значущими для певної території чи для суспільства в цілому. Це новий ресурс громадськості і суспільної ініціативи, під якою розуміють не тільки організаційно-правову форму (суспільні об'єднання, некомерційне партнерство і т.п.), але і ті групи, у тому числі і професійні, котрі забезпечують виконання соціально-значущих функцій.

Об'єднання громадян створюють широкі можливості для суспільної ініціативи, проявлення самоуправління завдяки демократичним засадам, а саме: добровільності членства, виборності усіх керівних органів, підзвітності й підконтрольності керівництва членам організації, гласності у роботі та колегіальності.

У світі третій сектор називають по-різному: неприбутковий, безприбутковий і непрофітний; третій і суспільний; благодійний і філантропічний; незалежний, недержавний і неурядовий (США); громадянського суспільства (Бразилія); добровольчий (Великобританія); сектор асоціацій (Німеччина); громадянські структури (Єгипет); додатковий (Індія); третя система (Італія); звільнений від податків (США); соціальне господарство (Франція); соціальні корпорації (Японія).

Організації третього сектору можуть існувати в різних організаційно-правових формах. Це може бути споживчий кооператив, громадська, благодійна чи релігійна організація (об'єднання), фонд, установа, й інші. **Однак, усі вони мають низку наступних схожих ознак:**

1. *Наявність організаційної структури*, тобто зазначені організації мають деяку форму. Під цим, у першу чергу, розуміється не стільки факт реєстрації даної організації, скільки наявність уставу, деякої структури, більш-менш чітких цілей і рамок діяльності, а не об'єднання громадян, що створені винятково для виконання якоїсь одного окремого завдання.

2. *Юридична відокремленість від держави, і в цьому сенсі вони є приватними.* Проте це не означає, що такі організації не можуть одержувати допомоги від держави або що офіційні особи не можуть входити до складу їх керуючих органів. Недержавність полягає, скоріше, у тім, що вони не є структурною частиною державного апарату, і вони не мають урядові повноваження.

3. *«Самоуправління»*, тобто наявність повної самостійності у вирішенні всіх питань, що пов'язані з їх діяльністю. Деякі організації, що є приватними і неурядовими, можуть діяти як частина державної структури або приватного бізнесу незважаючи на свою структурну відособленість. Для відповідності даному критерію, організації повинні

бути в значній мірі автономні й у них повинні існувати деякі механізми внутрішнього управління.

4. *Некомерційний розподіл*, тобто відсутність прибутку керівників або власників. У таких організаціях може виявитися надлишок засобів у якийсь із періодів, але він повинен бути витрачений на досягнення статутних цілей даної організації й не може бути розподілений будь-яким іншим способом між засновниками, учасниками або власниками організації. Якщо прибуток використовується для досягнення статутних цілей, то така організація може вважатися некомерційною.

5. *Участь у них не є обов'язковою*; діяльність здійснюється за рахунок добровільного пожертвування фінансових коштів або часу, тобто з деякою значною часткою участі з боку волонтерів. Дві необхідні умови «волонтерства»: 1) волонтери повинні брати участь у діяльності організації або в її управлінні; 2) участь волонтерів є непримусово. Організації, членство в яких потрібно за законом або інакше є примусовим, не можуть уважатися вхідними в некомерційний сектор. Це стосується професійних об'єднань, членство в які є обов'язковим для одержання ліцензії на виконання певної діяльності.

Деякі типи організацій перебувають в «прикордонній ситуації» щодо даного вище визначення. Це відноситься до *кооперативів і груп взаємодопомоги*, у яких мотив одержання прибутку вторинний, а первинним мотивом є надання послуг, від яких вирає місцеве співтовариство.

Діяльність третього сектора не тільки дозволяє державам вирішувати соціальні проблеми максимально ощадливо, але є свого роду полігоном для інноваційних соціальних технологій.

Безумовно, ролі першого, другого та третього секторів у рамках міжсекторного партнерства неоднакові. Якщо «сила» комерційних організацій полягає головним чином у можливостях фінансування, а «сила» державних – у можливості застосування владних важелів, то роль громадського сектора полягає в двох вимірюваннях: охороні і захисті інтересів суспільства та підтримці і реалізації соціально значущої ініціативи.

Третій сектор виконує дві найважливіші *політичні функції*:

Перша – роль посередника між окремими людьми і різними групами (класами) і структурами, а також між ними і державою.

Друга – забезпечення сили і влади громадянського суспільства, щоб воно могло виконати свою місію противаги для природної тенденції держави і бюрократії до розширення сфери свого впливу й контролю (іншими словами – це функція захисту й розвитку індивідуальних свобод).

Організації третього сектора здатні відігравати значну роль у реалізації соціальної політики державних, регіональних і місцевих органів влади в рамках кожного з цих трьох напрямків. Соціальна політика повинна сполучати і балансувати фінансування державою певних соціальних послуг з мобілізацією й включенням суспільних ініціатив. Участь третього сектору у реалізації державних і муніципальних програм саме і дозволяє вирішити це завдання.

В цьому аспекті слід розрізняти **ринкові і неринкові функції** третього сектора.

*Неринкові функції третього сектора.*

Виділяють три напрямки неринкової участі третього сектора в соціально-економічному розвитку територіальної одиниці



1. Поліпшення екологічної ситуації й культурного обслуговування населення.

2. Розробка й здійснення проектів модернізації й розвитку. Другий напрямок діяльності третього сектора включає такі завдання, як ремонт і відновлення будинків, розважальні й культурні програми, навчання трудовим навичкам і проведення організаційних заходів. Усі завдання цього типу так чи інакше спираються на потреби населення в поліпшенні базисних показників якості життя й мають на меті створення відчуття єдності жителів і зміцнення в них бажання до вдосконалювання.

3. Виконання програм соціальної допомоги й перерозподілу. Третьою неринковою функцією третього сектора є сфера, де бізнес не працює майже ніколи, або де він готовий допомагати лише за посередництвам третього сектора. Це – створення притулків для бездомних або пунктів роздачі їжі голодуючим. Делегування неурядовим організаціям деяких видів соціального обслуговування часто підтримується населенням і підприємцями, особливо там, де вони надають їх економніше, ефективніше (через низькі адміністративні витрати й зарплати, відсутності корупції), ніж відповідні урядові служби. Прикладом значної ефективності є кризові центри для жінок, що зазнали насильства. Цей третій напрямок є сприятливим щодо зниження собівартості соціальних послуг.

Кожен із трьох секторів, займаючи свою нішу в суспільстві, не надто прагне ділитися завойованими в ній позиціями з іншими секторами. Проте, залишаючись тільки в межах своєї ніші, сектор автономно не може вирішувати всіх завдань, що є для нього актуальними.

Простір міжсекторного партнерства (двохсекторований або трьохсекторований) характеризується набором функціонально-значущих полів, у багатовимірній варіації яких формується, інституціоналізується і реалізується той або інший варіант міжсекторного партнерства:

1. *Нормативне і правове поле* охоплює всю сукупність законів, інших нормативно-правових документів, що створюють, або на основі яких виникає легітимне міжсекторного партнерства.

2. *Ресурсне поле* охоплює всю сукупність матеріальних і нематеріальних можливостей учасників міжсекторного партнерства, зокрема, майно, що знаходиться у власності організацій або передане їм в управління, трудові ресурси, добровольчі ресурси, технології і ноу-хау і інші ресурси, а також систему заходів, що прийняті в рамках кожного сектора щодо нормування, обліку і використання ресурсів, і, звичайно, про можливості застосування ресурсів в умовах міжсекторного партнерства.

3. *Фінансово-економічне поле* – це особлива частина простору міжсекторного партнерства, оскільки включає не тільки грошові кошти і майно організацій учасників, але і способи їх обліку, переміщення, витрати, а також різні фіскальні і фінансові інструменти, які застосовуються під час реалізації міжсекторного партнерства.

4. *Поле процедур, організаційних структур і механізмів* представляє собою вельми важливе з практичної точки зору поле, що містить опис процедур і механізмів міжсекторного партнерства, а також різних організаційних структур.

5. *Інформаційне поле* – це система збору, обробки, представлення інформації, необхідної для реалізації міжсекторного партнерства, а також властивості, якою така інформація і доступ до неї повинні відповідати (прозорість, зрозумілість тощо) [12].

Саме в межах партнерства найкраще виявляються та використовуються окремі природні, географічні, ресурсні, культурні та інші відмінності та переваги території для підвищення ефективності її економіки, вирішення соціальних питань.

Для побудови партнерства насамперед необхідні **сторони** – організації або особи, як мінімум дві (візьмемо простий випадок).

При цьому кожна сторона буде при побудові партнерства насамперед виходити зі своїх **інтересів**. Тому, при побудові партнерства, важливо спочатку виявити і проаналізувати, а потім врахувати інтереси сторін. Це досить трудомісткий і складний, однак необхідний процес. Його реалізація повинна бути прозорою: сторони повинні відкрито заявити про свої інтереси і послідовно відстоювати них. У протилежному випадку інтереси однієї зі сторін тією чи іншою мірою будуть защемлені і партнерство не стане стійким.

Наступний важливий момент – **ресурси** кожної сторони, що пропонуються для проведення спільної діяльності. Аналіз ресурсів дозволяє встановити наступне:

- наскільки реально можливе співробітництво сторін;
- чи буде забезпечена запланована спільна діяльність ресурсами;
- який буде баланс вкладених у ведення спільної діяльності ресурсів.

Після урахування інтересів сторін і аналізу ресурсів партнерства необхідно спланувати **спільну діяльність** сторін у рамках даного партнерства, і, насамперед, сформулювати **мета спільної діяльності**, а потім уже скласти й реалізувати план співробітництва в рамках партнерства.

Також дуже важливо визначити **результати спільної діяльності**, що одержить кожний з партнерів у ході здійснення спільної діяльності, а також перевірити – наскільки очікувані результати від співробітництва відповідають інтересам сторін.

Комплексне врахування зазначених елементів моделі побудови партнерства дозволяє закласти основу для побудови стійкого й успішного співробітництва.

Досягнення певного рівня розвитку кожним із секторів і поступове зміцнення цілісності соціуму через встановлення і розвиток різноманітних відносин між ними вимагає якісно нового підходу до їх, взаємодії. Ця взаємодія повинна ґрунтуватися на врахуванні інтересів кожного, ефективному використанні їх ресурсів і можливостей, що може привести до вирішення соціальних проблем соціуму за мінімальних витрат.

Ступінь результативності міжсекторного партнерства багато в чому залежить від зацікавленості сторін у співробітництві, взаємодії і кооперації зусиль, у їх здатності й прагненні йти на певні поступки, компроміси. Ефективне міжсекторне партнерство вимагає обстановки гласності, строгого дотримання прав і воль. Це покладає серйозну відповідальність на законодавчі, виконавчі, судові органи влади.

## **5.2. Принципи міжсекторального партнерства**

Зміст, форми й методи міжсекторного партнерства залежать від національної специфіки, характеру політичної обстановки, політичних відносин у суспільстві, традицій, інтересів партнерів, їхньої готовності брати участь у діалозі, йти на компроміси з питань, що представляють спільний інтерес.

Міжсекторне партнерство будується на наступних основних принципах:

1. *Принцип розвитку комунікацій і довіри.* Принцип установлення, збереження і розвитку ефективних комунікацій і довіри між усіма учасниками міжсекторного партнерства.

2. *Принцип диверсифікації механізмів міжсекторного партнерства.* Сутність його полягає в доповненні необхідної різноманітності легітимних механізмів, технологій, підходів, способів, процедур і прийомів взаємодії у рамках діяльності даного партнерства і на перспективу.

3. *Принцип запитуваної інституціалізації механізмів.* Він полягає в контролі за адекватністю масштабів інституціалізації механізмів взаємодії за складністю й обсягом завдань, що стоять перед партнерством.

4. *Принцип ресурсного синергетизму.* Його сутність в усвідомленні і урахуванні синергетичного ефекту від внеску і використання секторних ресурсів у досягнення відчутного результату у вирішенні загального завдання, поліпшення стану цільової групи й розвиток партнерів.

5. *Принцип усвідомленої взаємозалежності.* Він відображає ідеологічну і процесуальну взаємозалежності, що виявляється в достатній відвертості позицій, дій, звітності; домовленості в делегуванні відповідальності і необхідних повноважень один одному; націленості на досягнення значущого результату у вирішенні загальної проблеми й розподілі динамічного балансу ризиків.

6. *Принцип включення в процес необхідних учасників.* Число й розмаїтість учасників процесу в кінцевому рахунку залежить від суті питання, однак загальне правило – прагнути, наскільки можливо, розширити представництво різних зацікавлених сторін. Серед кроків у цьому напрямку називаються: вивчення потенційно зацікавлених сторін, розробка стратегії й плану дій з розширення представництва різних сторін й приділення особливої уваги ключовим потенційним учасникам. Правильне визначення зацікавлених сторін має визначальне значення для успіху міжсекторного партнерства; ключове правило тут – зосередитися на взаємній доповнюваності ключових компетенції учасників. Важливо, щоб представники зацікавлених сторін відбиралися за допомогою прозорості й законної процедури, заснованої на чітких критеріях. Це особливо важливо у випадку партнерств високого рівня або пов'язаних із суперечливими питаннями, коли сам процес відбору учасників стає процесом переговорів.

7. *Принцип чіткого визначення мети й ролей* необхідний, аби гарантувати те, що всі учасники «грають за одними правилами» і розуміють інтереси, пріоритети й очікування один одного. Яким би очевидним не здавався цей принцип, він є прикладом того, що «сказати простіше, ніж зробити». Варто відзначити, що хоча для успішного партнерства необхідний «істотний збіг» цілей учасників, це не означає, що вони повинні погоджуватися з усіх питань (інакше багато в чому зникне такий важливий компонент партнерства, як взаємодоповнюваність). Однак із самого початку повинні бути чітко позначені ці розбіжності й обговорені прийнятні параметри розбіжності з метою й завданнями. Чітко оголошені цілі, прозорість і розуміння мотивів й очікувань партнерів – ключова умова успіху міжсекторного партнерства.

8. *Принцип забезпечення ефективності участі й правильного розподілу повноважень у межах партнерства.* Включення в партнерство якомога більшого числа

зацікавлених сторін і забезпечення його дієвості – у певному сенсі суперечні один одному завдання, і знайти правильний баланс між ними досить непросто. Щоб участь усіх сторін була результативною, необхідно визнати, що різні учасники мають різні ресурси й інструменти впливу, якими вони можуть поділитися (наприклад, економічний, політичний, моральний вплив, необхідні знання й ін.), і що всі ці ресурси необхідні для досягнення цілей партнерства. Необхідно відкрито визнати різницю в рівні впливу різних учасників у рамках партнерства й урахувати її у процесі співробітництва. Можливо, будуть потрібні спеціальні заходи, спрямовані на «вирівнювання поля»: формалізовані правила розподілу владних повноважень, заходи підтримки менш впливових учасників, тренінги й заходи щодо розвитку їхнього потенціалу й ін. Важливо пам'ятати, однак, що вимога справедливості відносно всіх учасників аж ніяк не тотожна прагненню до їхньої рівності, що в умовах взаємодії найрізноманітніших зацікавлених сторін практично недосяжна. Повноваження прийняття рішень повинні ґрунтуватися на погоджених ролях і відповідальності кожної зі сторін.

9. *Принцип підзвітності* також украй важливий для міжсекторного партнерства. Особливо в ситуаціях, коли результати партнерства стають достатньо впливовими, а процес ухвалення рішень у них ускладнюється. У той же час лише невелика кількість партнерств має формальні механізми, що забезпечують підзвітність кожного з партнерів як іншим учасникам (внутрішня), так і іншим зацікавленим сторонам (зовнішня підзвітність).

10. *Принцип максимізації стратегічного впливу*. Мається на увазі необхідність прив'язувати партнерства до узгоджених на державному, регіональному, місцевому рівні пріоритетів; розробити стратегію відносин з офіційними порядками денними і процесами, зокрема на рівні країни або регіону; забезпечити, щоб партнерства були стратегічно включені в діяльність організацій, які беруть участь в них; ставити стратегічні цілі разом із тактичними.

Сформульовані принципи міжсекторного партнерства сприяють подальшому просуванню механізмів взаємодії.

### **5.3. Суб'єкти міжсекторального партнерства**

Інститути влади в межсекторній взаємодії займають особливе місце. Влада виступає ініціатором соціально-економічних змін, фінансово і законодавчо забезпечує суспільні ініціативи, на яких засноване міжсекторне партнерство, об'єктивно визначаючи умови, у яких оформляється і здійснюється взаємодія трьох секторів громадського життя.

З іншого боку, влада є відображенням процесів, що відбуваються в суспільстві, і, отже, повинна шукати й знаходити партнерів, що представляють громадянське суспільство.

Сама держава є центром економічного й соціального розвитку, проте не як безпосереднє джерело зростання, а як партнер, каталізатор і помічник. Тому надається такого великого значення ролі держави у вітчизняній системі міжсекторного партнерства.

Роль держави як одного із партнерів полягає у створенні умов, що задовольняють суспільні потреби шляхом узгодження інтересів «другого» і «третього» секторів із питань соціально-економічної політики.

Досвід більшості країн світу показує, що тільки у випадку активної ролі держави і громадськості в питанні стимулювання й заохочення підприємців вирішувати соціальні проблеми, це явище стає масовим. У свою чергу залучення підприємництва у вирішення соціальних проблем є одним із шляхів вирішення особливої соціальної проблеми – проблеми «дикого ринку» і низького рівня культури середнього підприємця.

В США донори, як фізичні, так і юридичні особи, фінансують діяльність неприбуткових організацій, надаючи останнім грошові кошти, подарунки, обладнання, цінні папери та права власності на нерухоме майно (чи будь-яку його частину). Відповідно донор отримує пільги при сплаті податку на доходи, податку на збільшення ринкової вартості капіталу, податку на дарування та федерального податку на нерухомість. Але існує багато законодавчих обмежень, що стосуються сум таких внесків, які організація чи особа-донор можуть віднімати від своєї бази оподаткування. Ці обмеження залежать від роду діяльності організації, куди зроблено внесок, штату тощо. Загальне правило при цьому – фізичні особи не можуть віднімати більше 50% від суми валового доходу протягом одного податкового року, а юридичні особи не можуть віднімати більше 10% бази оподаткування. Право донора на пільгове оподаткування реалізується лише у випадку, коли кошти і майно передаються неприбутковій організації, що має дозвіл отримувати внески, які віднімаються від бази оподаткування донора.

Левову частину благодійних пожертв роблять приватні особи (рис. 5.2) [13], і це підтверджує той факт, що чинна податкова система стимулює громадян робити внески на благодійні цілі.

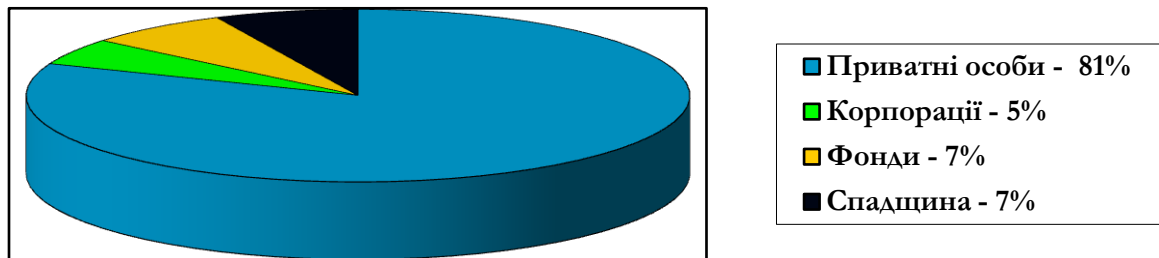


Рис. 5.2. Розмір частки різних видів джерел благодійності в США

Загальний принцип ставлення держави до некомерційного сектору в демократичних країнах з розвинутою ринковою економікою полягає в наступному: податкові пільги і підтримка – в обмін на певні обмеження в діяльності непідприємницьких організацій і їх «прозорість». Обмеження і «прозорість» служать гарантіями того, що непідприємницькі організації не відхиляться у своїй діяльності від соціально значущих цілей, заради яких вони створювалися.

Оцінюючи закордонний досвід, потрібно мати на увазі, що в цих країнах функціонування зазначених органів спирається на усталені традиції, накопичений

досвід прецедентів, правову культуру, розвинутий ринок, ефективну систему бухгалтерського обліку й аудиту. Діяльність цих органів, у свою чергу, перебувають під пильним контролем засобів масової інформації, громадськості, політичних партій. Умови перехідного періоду в Україні кардинально відрізняються від умов, у яких працюють такі органи в інших державах. При нерозвиненості демократичних і ринкових інститутів реалізація подібного підходу до надання податкових пільг має серйозну загрозу сваволі в діяльності органів, що сертифікують цей вид діяльності, створює умови для корупції і може ускладнити життя багатьох неурядових організацій.

Підтримка функціонування й розвитку незалежних непідприємницьких організацій може здійснюватися й у формі надання їм субсидій. Вони не обумовлюються укладанням договору на реалізацію тих або інших програм, виконання робіт, а надаються на здійснення й удосконалювання статутної діяльності даних організацій.

Отже, сприяння самоорганізації суспільства з боку органів публічної влади (органів державної влади та органів місцевого самоврядування) передбачає:

1) створення системних, в першу чергу правових та фінансових, умов діяльності організацій та структур комерційного та громадського сектору;

2) реалізацію політики громадської консолідації та соціально відповідального бізнесу для вирішення соціально значимих проблем, спрямованої на мінімізацію бідності й забезпечення добробуту громадян.

3) визначення і втілення принципів, на яких будується взаємодія органів публічної влади із структурами ділового і громадського секторів, створення інститутів взаємодії (інфраструктури) уладного, ділового й громадського секторів;

4) удосконалення існуючих і розробка нових форм соціального партнерства та форм співробітництва органів публічної влади із структурами ділового й громадського секторів;

5) вироблення ефективних механізмів підтримки діяльності другого та третього сектора у реалізації ними соціально значимих програм.

Наразі усе більша кількість бізнес організацій і комерційних компаній займається добродійністю. Як правило, компанії набагато легше надати допомогу товарами або послугами, ніж оплатити рахунки організації або виділити їй гроші. Ще одна проблема – комерційні структури охоче фінансують «наслідки» проблем – надають допомогу хворим, самотнім, старим, а не діяльність, що спрямована на усунення причини. Комерційні структури активно виступають спонсорами при проведенні різного роду заходів, особливо яскравих і барвистих, самі дарують подарунки, вимовляють промови. Їх перевага – надання адресної матеріальної допомоги конкретним благоотримувачам. Коли ж постає питання про фінансування діяльності некомерційної організації, що спрямована на роботу з даною категорією, найчастіше третій сектор одержує відмовлення. Тут позначаються і відсутність традицій добродійності в Україні, і недовіра до третього сектора.

Значне місце в роботі зарубіжних організацій третього сектора займає збір приватних пожертвувань. Саме це джерело фінансування складає до 80% фінансових коштів американських некомерційних організацій (10% - гранти і корпоративні пожертвування, 10% - індивідуальні пожертвування після смерті). В Україні він незаслужено обділений увагою, у той час як цей один із самих складних методів є і самим перспективним для українських неурядових організацій. Така досить слабка

основа взаємодії бізнесу і некомерційного сектора приводить до того, що підприємництво як джерело ресурсів для вирішення соціальних проблем в Україні все-таки залишається незатребуваним резервом.

### **Список використаних джерел до теми 5:**

1. Звонар В. П. Економічні основи міжсекторного партнерства як конструктивної взаємодії держави, бізнесу та громадських організацій / В. П. Звонар // Науковий вісник Волинського державного університету імені Лесі Українки. Серія: Економіка. – 2006. – № 7. – С. 37–42.
2. Звонар В. П. Інституційні засади використання механізму міжсекторного партнерства в соціальній політиці України / В. П. Звонар // Проблеми і перспективи функціонування інноваційної системи держави в умовах глобалізації: матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф., 27–28 верес. 2007 р., Луцьк / відп. ред. М. І. Карлін. – Луцьк : РВВ „Вежа” Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2007. – С. 118–120.
3. Класифікація інституційних секторів економіки України [Електронний ресурс]. – [Чинний від 2005-06-01] / Держкомстат України ; НТЦ „Леонорм-стандарт”. – Режим доступу : [http://www.leonorm.com.ua/p/NL\\_DOC/UA/200501/Nak96.htm](http://www.leonorm.com.ua/p/NL_DOC/UA/200501/Nak96.htm).
4. Никольская Л. И. От конфликта к межсекторному партнерству / Л. И. Никольская, В. Н. Якимец // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2003. – Т. 6, № 1. – С. 96–112.
5. Задорожний Г.В., Коврига О.В., Смолвик В.В. Соціальне партнерство – реальний шлях до відкритого суспільства. – Х.:ХІБМ, 2000. – 191 с.
6. Берестов А. П. Теория и практика государственно-частного партнерства / А. П. Берестов. – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2008.
7. Злупко С.М. Історія економічної теорії: [навч. посібник] / С.М. Злупко // К.: Знання, 2005. – 719 с.
8. Історія економічних учень: [навч. посібник] / Л. Я. Корнійчук, Н. О. Татаренко, А. М. Поручник – К.: КНЕУ, 1999. – 562 с.
9. Махортов Е.А. Государственно-частное партнерство как форма отношений власти и бизнеса в России. [Електронний ресурс] / Российский профессиональный портал о лоббизме и GR. – Режим доступу: [http://lobbying.ru/content/sections/articleid\\_2359\\_linkid\\_16.html#\\_ftn5](http://lobbying.ru/content/sections/articleid_2359_linkid_16.html#_ftn5)
10. Мостепанюк. А.В. Державно-приватне партнерство як механізм підвищення конкурентоспроможності економіки країни [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/tppe/2011\\_26/Zb26\\_38.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tppe/2011_26/Zb26_38.pdf)
11. Публічно-приватне партнерство в Україні: теоретико-методологічні засади і умови інституціалізації [Електронний ресурс] / Надолішній П. І., Піроженко Н. В. // Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppe/2012\\_10/zmist/R\\_1/02%20Nadolishni.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppe/2012_10/zmist/R_1/02%20Nadolishni.pdf)
12. Уманців Ю.М. Механізм економічної політики [Електронний ресурс] / Бібліотека українських підручників онлайн. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/14170120/ekonomika/ekonomichna\\_diyalnist\\_derzhavi](http://pidruchniki.ws/14170120/ekonomika/ekonomichna_diyalnist_derzhavi)
13. Черевиков Є.Л. Презентація: Публічно-приватне партнерство: міжнародна практика та український досвід [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Фонду Східної

## **Тема 6.**

### **Партнерські практики**

- 6.1. Соціальна відповідальність бізнесу
- 6.2. Неринкові функції третього сектору

#### **6.1. Соціальна відповідальність бізнесу**

Якщо держава вже багато років намагається вирішувати соціальні проблеми, то становлення *соціально відповідального бізнесу* почалося не так давно.

Вважається, що будь-який бізнес споконвічно орієнтований на прибуток, і соціальні проблеми його турбують мало. Справа бізнесу – платити податки. Направляти податкові надходження на «суспільне благо» – робота держави.

Однак у 60-70-ті роки тенденція змінилася. Стало зростати суспільне невдоволення по відношенню до негативних наслідків зростання виробництва. Усе частіше економічний зріст отримувався за рахунок забруднення навколишнього середовища, усякого роду дискримінації, зниження безпеки виробництва, погіршення якості товарів.

Соціальна нестабільність, расові й студентські хвилювання всерйоз стурбували «правлячі класи», спонукали їх до перегляду соціальної політики держави. Ще в 60-ті роки система welfare state («соціального захисту») була істотно модернізована за рахунок залучення до співробітництва некомерційних організацій (non-profits) [1].

Але крім соціальної допомоги «соціально незахищеним верствам населення», виникла необхідність їхньої економічної адаптації – допомоги в одержанні нової освіти, навичок, наданні їм робочих місць або можливості відкриття свого бізнесу.

Відчувши загрозу, федеральний уряд США об'єднав свої зусилля з бізнесом і некомерційним сектором із метою реалізації програм соціальної й економічної адаптації «соціального шару»: людей з низьким статком, бідних, безробітних, «кольорових».

Лева частка відповідальності за соціальну несправедливість і економічну нерівність урядом і суспільною думкою була покладена... на бізнес. Результатом цього став суспільний тиск на бізнес із метою регулювання його діяльності.

Виникла концепція «Соціально-відповідального бізнесу (the Socially-Responsible Business concept)». Наразі існує три основні інтерпретації концепції соціально-відповідального бізнесу.

Перша і найбільш традиційна підкреслює, що єдина відповідальність бізнесу – це збільшення прибутку для своїх акціонерів. Ця точка зору була «озвучена» Милтоном Фридманом (Milton Friedman) у 1971 році й умовно називається «*теорією корпоративного егоїзму*».



Друга точка зору прямо протилежна першій і може бути названа «теорією корпоративного альтруїзму». З'явилася вона одночасно з опублікуванням гучної статті Фридмана в «New York Times» і належала Комітетові з Економічного Розвитку (the Committee for Economic Development). У рекомендаціях комітету підкреслювалося, що «корпорації зобов'язані вносити значний вклад у поліпшення якості американського життя».

Третя, одна з найпопулярніших «центристських» теорій, «теорія розумного егоїзму» (enlightened self-interest) наполягає на тому, що соціальна відповідальність бізнесу – це просто «гарний бізнес», оскільки скорочує довгострокові втрати в прибутку (long-term profit loss). Витрачаючи гроші на соціальні й філантропічні програми, корпорація скорочує свої поточні прибутки, але в довгостроковій перспективі створює сприятливе соціальне оточення і, таким чином, стійкі прибутки в майбутньому [2].

Прояв соціальної відповідальності дозволяє поліпшити імідж корпорації, відносини в колективі, залучити нових клієнтів, збільшити обсяги продаж своєї продукції (послуг), вартість акцій корпорації на ринку. Ще п'ять-шість років тому для українського бізнесу поліпшення іміджу вважалося найважливішим. Зараз більшість компаній виділяє наступні пріоритети: маркетингові зусилля з просування товару, підвищення лояльності й працездатності співробітників і моральне задоволення (табл. 1.1.) [3].

Таблиця. 1.1

#### Що дає організаціям соціальна залученість?

| Користь, що одержує організація                       | %    |
|-------------------------------------------------------|------|
| Маркетингові зусилля з просування товару              | 78,4 |
| Підвищення лояльності й працездатності співробітників | 67,1 |
| Моральне задоволення                                  | 61,4 |
| Поліпшення іміджу                                     | 42,1 |
| Повага співробітників                                 | 35,1 |
| Поліпшення соціального оточення компанії              | 33,3 |

Найчастіше соціальна відповідальність вимагає значних витрат і не приносить при цьому миттєвих вигод. Наприклад, американська компанія Levi Strauss & Co у 1995 році скасувала усі свої контракти з Бірмою через масові порушення прав людини в цій країні. Замість не одержавши нічого!

Автор іншої теорії соціально-відповідальної поведінки бізнесу Джозеф Галаскевич (Joseph Galaskeiwich) вважає, що основна його мотивація полягає в боротьбі за соціальний статус, що здобувається в процесі дарування (gift giving).

Феномен social status games існував задовго до відкриття Колумбом Америки. Індійські племена оцінювали соціальний статус одноплемінників не просто по багатству, а по їх «благодійній активності». Історія філантропії в Англії і США переконливо показує, що благодійна діяльність була рубежем, що відокремлює «просто багатих» від «гідних». Сьогодні соціально-відповідальна поведінка сприймається в США як категоричний імператив.

Отже, добродійність приносить бізнесові:

- популярність;
- поліпшення іміджу фірми на місцевому й національному рівні;
- рекламу товару, послуг;
- висвітлення своєї діяльності в засобах масової інформації;
- розвага для співробітників фірми, її клієнтів, покупців, партнерів;
- поліпшення внутріфірмових взаємин;
- поліпшення взаємин з інвесторами;
- доступ до певних ринків;
- звернення до цільових груп;
- асоціювання з високоякісним або престижним заходом;
- залучення нових працівників;
- демонстрацію соціальної відповідальності фірми;
- податкові пільги (при вирахуванні податку на прибуток оподатковуваний

прибуток зменшується на суми внесків на благодійні цілі - але не більш 3% від оподаткованої податком прибутку).

### **6.2. Неринкові функції третього сектору**

Список *неринкових функцій* третього сектору охоплює різні можливості, які вони пропонують населенню, ринкові ж функції таких організацій включають послуги, що пропонуються ними виробникам і споживачам, а також безпосереднє створення робочих місць і внесок у зростання доходів. Сполучення ринкових і неринкових факторів адміністративно-територіальної одиниці впливає на його економічний розвиток. У такий спосіб третій сектор прямо сприяє становленню й розвитку бізнесу в ньому, будучи невід'ємною складовою ринкової економіки.

До початку 80-х років вважалося, що такі послуги промисловцям, як фінансування, страхування, управління нерухомістю, бухгалтерський облік й юридичні консультації не впливають безпосередньо на економічний ріст. Потім ця точка зору змінилася, і сфера подібної діяльності суттєво розширилася.

У США вже в 1988 році 75,9% всіх робітників місць несільськогосподарського сектору в економіці було зосереджено в сфері послуг, а до 2000 року, за оцінками, ця цифра збільшилася до 79% [5].

Організації третього сектору зайняли певну нішу в цій сфері, сприяючи створенню кращого середовища для економічного розвитку регіону, зростанню доходів і зайнятості.

Коледжі, університети й технічні школи (багато з яких у США відносяться до некомерційного сектору) поставляють промисловості й бізнесу освічену, кваліфіковану робочу силу, консультаційні послуги; проводять дослідження практичної спрямованості; приносять у регіон додаткові фінансові кошти у формі грантів на дослідження, внесків за навчання, витрат, які роблять студенти на придбання різних товарів і послуг. Лікарні (також сфера неприбуткового сектору), обслуговуючи більші райони, ніж громада, сприяють залученню коштів. Споживачами таких послуг неурядові організації, як реабілітаційні центри, театри й симфонічні оркестри, музеї й історичні пам'ятники, є люди з географічно віддалених областей. Уже в 1997 році завдяки зусиллям некомерційного сектору, але за його межами, було створено додатково 5,78 млн. робочих місць із сукупним зробленим доходом рівним 85.6 млрд. дол. [6].

Отже, фахівцями організацій третього сектора можуть надаватися консультаційні послуги для благодійників (консультації з правових і бухгалтерських питань, консультації по оцінці й ефективності проектів, із вибору фандрайзингових ідей і проектів, що індивідуально підходять для визначеної проблематики, і т.д.), а також для представників інших організацій третього сектора (консультації з правових і бухгалтерських питань, із розробки проектів, організації суспільних акцій, залученню ресурсів, виборі фандрайзингових ідей, *організації спільних проектів, у тому числі міжсекторних* і т.д.).

Сьогодні, в умовах розбудови демократичного врядування, формування ринкових відносин в Україні має доповнюватися такими культурними цінностями, як принципи взаємності, моральних зобов'язань і довіри та досягнення злагоди. Як зазначають вітчизняні науковці, аналіз сучасних процесів, що відбуваються не лише в транзитивних, а і в розвинених країнах, показує, що рівень довіри та ступінь соціалізованості різко впав і продовжує падати далі. Тому нагальним завданням постає здатність створювати нові організаційні структури, які б могли долати перешкоди на шляху розвитку взаємодії, співпраці людей.

Пріоритетними напрямки такого партнерства наступні:

- співробітництво у сфері формування комплексу нормативно-правових документів, що забезпечують взаємодію партнерів, його моніторинг і розвиток;
- діяльність із правового навчання й інформування учасників взаємодії;
- професійна підготовка фахівців у сфері міжсекторної взаємодії, державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування з питань становлення громадянського суспільства;
- розвиток сфери інформації й комунікації;
- упровадження конкурсних форм фінансування соціальних проектів і програм.

Отже, ще однією з найголовніших цілей розвитку країни слід окреслити міжсекторне партнерство як один із головних чинників розбудови демократичного урядування, що ґрунтується на наступних постулатах:

- зацікавленість кожної з взаємодіючих сторін у пошуку шляхів вирішення проблем;
- узгоджене співробітництво між конкурентами у вирішенні спірних питань;
- об'єднання зусиль і можливостей кожної зі сторін у вирішенні важливих проблем, що неефективно «атакуються» ними окремо;
- прагнення пошуку реалістичних рішень, а не імітації такого пошуку;
- взаємоприйнятний контроль і врахування суспільних інтересів при вирішенні проблемної ситуації;
- правова обґрунтованість кооперації, що надає вигідні кожній стороні й суспільству в цілому умови взаємодії.

### **Список використаних джерел до теми 6:**

1. Тульчинский Г.Л. Корпоративная социальная ответственность (социальные инвестиции, партнерство и коммуникации). – СПб, 2006.
2. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія / О.Ф. Новікова, М.Є. Дейч, О. В. Панькова та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2013. – 296 с.

3. Туркин С. Корпоративная филантропия в Америке. Фонд «Общество «Меценат». [http://www.maecenas.ru/doc/2005\\_3\\_10.html](http://www.maecenas.ru/doc/2005_3_10.html)

4. Witte J.M. et. al. (eds.) (2003). Progress or Peril? Partnerships and Networks in Global Environmental Governance: The Post-Johannesburg Agenda. – Washington: Global Public Policy Institute, 2003. – 32 p.

5. Shearer Bruce.S. The Emergence Role of civil Society // A Force for Social Development Keynote Paper for International Council of Social Welfare International Seminar. – Montreal, 2005. – 125 p., с. 218

6. Социальный заказ в Украине: практика / Авт. группа : Брудный В.И., Каминник В.С., Крупник А.С., Костин С.И. – Одесса: Ассоциация поддержки гражданских инициатив «Ковчег», 2001. – 143 с.

7. Про затвердження Методики оцінки конкурсних пропозицій учасників конкурсу із залучення бюджетних коштів для надання соціальних послуг. Наказ Міністерства соціальної політики України 26 березня 2015 року № 332 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article;jsessionid=5EF18915316DC5CF5C4B9D19CE7B4D18.app1?art\\_id=175682&cat\\_id=102036](http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article;jsessionid=5EF18915316DC5CF5C4B9D19CE7B4D18.app1?art_id=175682&cat_id=102036)

8. Комерційна і некомерційна діяльність в соціальній сфері / Под ред. І. М. Шеймана і ін. - М.: Наука, 2011. - 206с.

9. Социальное партнерство // Деньги и благотворительность / Марина Либоракина, Михаил Флямер, Владимир Якимец. - Февраль 1997.- №1 (13)

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

### **Тема 1. Зарубіжний досвід побудови державно-громадського партнерства**

1. Виберіть те, що характеризує відповідальність кожного з партнерів в державно-громадському партнерстві

держави-члени: ....

зацікавлені сторони: ....

комісія (ЄС): ....

*Перелік відповідальностей кожного з партнерів:* загальні принципи фінансування, розробка кросприкордонного співробітництва, готують спільні дослідницькі програми, поліпшують сумісність національних програм, заохочує партнерство в області досліджень для вирішення поставлених завдань, підтримка стандартів спільного фінансування

2. Визначте, що відноситься до типів партнерств, а що до видів партнерств

Їх класифікують відповідно до різних типів партнерств: ....

Виокремлюють такі види партнерств: .....

*Класифікації та типи партнерств:* міжмуніципальне; уряд - комунальна установа; партнерство «державний орган – спільнота»; партнерство «державна влада – НПО»; партнерство «державний орган – профспілка»; партнерство «державний орган країни з високим рівнем доходу – державний орган країни з низьким рівнем доходів»; партнерство «державні органи з різних країн; партнерство «державні органи сусідніх країн»; партнерства між двома державними органами; партнерські відносини між

державними органами та місцевими громадами; розвиток партнерських відносин; партнерства як міжнародні об'єднання

## **Тема 2. Партнерство у сфері управління**

1. Чи є благодійною акцією надання фінансування громадському об'єднанню?
2. Чи вигідно співробітництво у наданні соціальних послуг державі?
3. Про які інструменти конструктивних партнерських відносин йдеться: заохочення громадських дебатів і консультацій, право на організацію груп інтересів; фактори управління; регулювання неурядових організацій через нормативно-правову базу; стимулювання неурядових організацій; співробітництво?
4. Про які інструменти конструктивних партнерських відносин йдеться у практиці держав світу?
5. Для чого існують для громадських об'єднань реєстрація, звітність, аудит, вимогу бухгалтерського обліку?
6. Які виокремлюються фактори управління в партнерстві?
7. Як відбувається регулювання неурядових організацій через нормативно-правову базу?
8. Яким чином проводиться стимулювання неурядових організацій?
9. У чому сутність співробітництва?

## **Тема 3. Інвестування і налагодження виробничої діяльності громадських організацій**

1. Що розуміється під бізнес-проектами соціальної спрямованості?
2. Чому у державах світу вважають, що бізнес-проекти соціальної спрямованості сприяють створенню стійких розвинених партнерських відносин?
3. У яких державах бізнес-проекти соціальної спрямованості сприяють створенню стійких розвинених партнерських відносин, наприклад: освітні проекти, туризм, розвиток медицини?
4. У яких державах бізнес-проекти соціальної спрямованості сприяють створенню стійких розвинених партнерських відносин: «Слова без кордонів»: он-лайн журнал міжнародної літератури?

## **Тема 4. Розвиток громадянського суспільства – умова для демократичного управління**

1. У чому сутність теорії раціонального вибору?
2. Який зміст вкладається науковцями у клієнт-орієнтовну теорію?
3. У чому сутність поліцентричної моделі?
4. Що розуміється під політичною участю громадськості?
5. Як тлумачиться економічна участь громадськості?
6. У чому особливість соціальної участі громадськості?

## **Тема 5. Міжсекторальне партнерство**

1. У чому полягає сутність міжсекторного партнерства?
2. Якими є основні ознаки організацій, що відносяться до кожного з трьох секторів (державного, комерційного і некомерційного)?
3. Якими є ринкові і неринкові функції третього сектора.

4. Комплексне врахування яких елементів моделі партнерства дозволяє закласти основу для побудови стійкого й успішного співробітництва?
5. На яким основних принципах будується міжсекторне партнерство?

### Тема 6. Партнерські практики

1. У чому полягає сутність соціальної відповідальності людини? Яким чином вона проявляється?
2. Розкрийте форми прояву соціальної відповідальності людини
3. З яких структурних елементів складається соціальна відповідальність як соціальний механізм контролю?
  1. Яким чином соціальна відповідальність держави пов'язана з її функціями?
  4. Чи впливає якість державного управління на її соціальну відповідальність?
- Поясніть свою відповідь на прикладах
5. Назвіть основні складові соціальної відповідальності державної служби та розкрийте їх сутність
6. Яким чином відбувається формування соціальної відповідальності державної служби?
7. Надайте власну інтерпретацію поняттю «соціальна держава».
8. Яке місце соціального захисту у системі соціальної відповідальності держави?
9. У чому проявляється соціальна роль держави?

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 1

### Тема 1. Зарубіжний досвід побудови державно-громадського партнерства

#### **Завдання. Види державно-громадянського партнерства**

Виберіть ті види державно-громадського партнерства, які доцільні для України. У стовпчику «доцільно для України» поставте значки «+» чи «-». У третьому стовпчику «сфера для якої доцільний вибраний вид партнерства» напишіть для якої сфери державного управління Ви вважаєте це доцільним. У стовпчику «конкретно» напишіть ту проблему, яку вирішить вибраний Вами вид державно-громадського партнерства. Успіхів!

| № п/п | вид партнерства                                                                                  | доцільно для України | сфера для якої доцільний вибраний вид партнерства | конкретно |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------|-----------|
| 1     | міжмуніципальне                                                                                  |                      |                                                   |           |
| 2     | уряд - комунальна установа                                                                       |                      |                                                   |           |
| 3     | державний орган – спільнота                                                                      |                      |                                                   |           |
| 4     | державна влада – НПО                                                                             |                      |                                                   |           |
| 5     | державний орган – профспілка                                                                     |                      |                                                   |           |
| 6     | державний орган країни з високим рівнем доходу – державний орган країни з низьким рівнем доходів |                      |                                                   |           |

|   |                                |  |  |  |
|---|--------------------------------|--|--|--|
| 7 | державні органи з різних країн |  |  |  |
| 8 | державні органи сусідніх країн |  |  |  |

## Тема 2. Партнерство у сфері управління

### **Завдання 1. Концепції створення успішних партнерських відносин**

Виокремлюється декілька концепцій створення успішних партнерських відносин. Внесіть їх у таблицю. Обґрунтуйте свої висновки.

| <i>Партнерства</i> | <i>Партнерські відносини</i> | <i>Партнерські вирішення загальних проблем</i> | <i>Розподілення ризику</i> |
|--------------------|------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------|
|                    |                              |                                                |                            |
|                    |                              |                                                |                            |

### **Завдання 2. Роль неурядових організацій в державно-громадянському партнерстві**

Визначте у чому полягає роль неурядових організацій:

|                                                         |                                                                                                                  |                                                                                      |                                                                               |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| для спільнот, які живуть в екологічно уразливих районах | для мобілізації широких мас на місцевому рівні задля соціальних змін в процесі планування національного розвитку | для допомоги держави в зменшенні робочого навантаження при наданні соціальних послуг | для створення умов для донорів у виборі неурядових організацій для замовлення |
|                                                         |                                                                                                                  |                                                                                      |                                                                               |
|                                                         |                                                                                                                  |                                                                                      |                                                                               |

## Тема 3. Інвестування і налагодження виробничої діяльності громадських організацій

### **Завдання. Найбільш успішні проекти деяких держав**

Визначте найбільш відомі і успішні соціальні підприємства неурядових організацій (допоміжний матеріал є у теоретичних матеріалах теми 3)

|                |        |           |         |         |          |     |
|----------------|--------|-----------|---------|---------|----------|-----|
| Великобританія | Італія | Німеччина | Бельгія | Австрія | Ірландія | США |
|                |        |           |         |         |          |     |
|                |        |           |         |         |          |     |

#### Тема 4. Розвиток громадянського суспільства – умова для демократичного управління

##### **Завдання. Модель розвитку громадянського суспільства.**

Завдання потрібно виконувати з позицій участі громадян в реформуванні громадянського суспільства, а також перспектив його розвитку. Вам надано набір позицій, які розкривають основні світові тенденції розвитку громадянського суспільства. Вам необхідно побудувати схему-модель застосування цих тенденцій в Україні для більш швидкого та ефективного розвитку громадянського суспільства, здатного вирішувати соціальні проблеми і робити свій внесок у ВВП держави. Також Ви можете додати свої позиції і не враховувати якісь з наведених.

Набір позицій: *неурядові організації; надання комунальних послуг; кредитна агенція; державний сектор; надання фінансування; водопостачання; Інтернет платформи для ...; співробітництво; економічний сектор; правила; допомога молоді знайти роботу; надання юридичних послуг суб'єктам партнерства;»добре (хороше) управління»; охорона здоров'я; державна підтримка; виробництво ....; контракти; регулювання неурядових організацій через нормативно-праву базу; гранти; Центри підтримки ...; просвітницькі фільми; участь у процесі розробки політики; політика в галузі оподаткування доходів; туризм; зайнятість ....; освітні проекти; субсидії для неурядових організацій.*

#### Тема 5. Міжсекторальне партнерство

##### **Завдання. Правове забезпечення міжсекторного партнерства.**

У Україні починає виникати сукупність механізмів міжсекторного партнерства при рішенні соціально-значущих задач, включаючи такі форми як (див. таблицю):

- Державне соціальне замовлення
- Соціальне обслуговування
- Державне соціальне спонсорство
- Участь громадськості в розробці державно-управлінських рішень
- Стимулювання соціальної активності прямим фінансуванням
- Соціальна спонсори недержавних спонсорів

Заповніть таблицю, вказавши відомі Вам нормативно–правові акти, які відповідають певному механізму, відобразивши їх суть.

| <b>Механізми</b>                                                 | <b>Сутність</b> | <b>Нормативно-правова база</b> |
|------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------|
| Державне соціальне замовлення                                    |                 |                                |
| Соціальне обслуговування                                         |                 |                                |
| Державне соціальне спонсорство                                   |                 |                                |
| Стимулювання соціальної активності прямим фінансуванням          |                 |                                |
| Соціальна заохочення недержавних спонсорів                       |                 |                                |
| Участь громадськості в розробленні державно-управлінських рішень |                 |                                |



## **Тема 6. Партнерські практики**

### **Завдання 1.**

1) Описати існуючі аргументи «за» та «проти» соціальної відповідальності бізнесу на основі концепцій «корпоративного егоїзму», «корпоративного альтруїзму» та «розумного егоїзму». Сформулювати та

висловити особисту думку на проблему «належної ролі бізнесу в суспільстві».

2) Яким чином розрізняються прояви соціальної відповідальності з боку трьох організацій: металургійного заводу, лікарні й університету? Виділити характерні риси соціальної відповідальності кожної з організацій.

### **Завдання 2. Проект «Їх доля залежить від нас».**

Ви є членом робочої групи по реалізації проекту «Їх доля залежить від нас», який планується у Вашому місті (N).

Мета проекту: збір приватних пожертвувань для вирішення актуальних проблем вимушених переселенців в м. N. Проект направлений на апробацію і аналіз різних технологій збору засобів організаціями третього сектора (ОТС).

Завдання:

- розробити, апробувати, проаналізувати різні механізми залучення засобів;
- розробити модель залучення місцевих джерел ресурсів і об'єднання зусиль ОТС і населення для вирішення актуальної проблеми міста;
- повернути засоби для вирішення проблем вимушених переселенців міста;
- стимулювати активність представників населення у вирішенні проблем вимушених переселенців;
- підвищити інформованість співтовариства про проблеми вимушених переселенців в місті.

Методи:

1. Збір приватних пожертвувань:

- Збір приватних пожертвувань через скарбнички.
- Збір приватних пожертвувань через Ощадні каси.
- Збір приватних пожертвувань від співробітників організацій, підприємств, комерційних компаній.

2. Фандрейзинг на заходах і фандрейзингові заходи:

- Добродійний телерадіомарафон.
- Акція дві війни, що «Пережили».
- Реалізація календарів на добродійних заходах.
- Виставка – продаж виробів художньої творчості.
- Аукціон виробів художньої творчості дітей (малюнки, вироби).

3. Аналіз результатів, видання брошури « Акції по збору приватних пожертвувань. Успішні моделі і досвід».

Очікувані результати:

- будуть зібрані приватні пожертвування ( у формі грошових і матеріальних коштів) на суму не менше 500000,00 грн., які будуть направлені на реалізацію програм міста, відділення дитячого фонду і міського комітету суспільства Червоного хреста по роботі з вимушеними переселенцями;

- підвищиться інформованість населення міста з проблем вимушених переселенців;
- підвищиться соціальна активність населення у вирішенні актуальної проблеми регіону;
- буде розроблена технологія збору приватних пожертвувань для вирішення актуальних проблем регіону і апробовані різні механізми;
- розробка і апробація нових методик, впровадження яких дозволить укріпити фінансову стійкість ОТС України;
- ОТС-учасники проекту одержать фінансову підтримку для реалізації своїх програм, підвищать професійний рівень, набудуть досвіду роботи в коаліції, апробують різні методики збору коштів.

Тривалість проекту – 5 місяців.

#### Розділ 4. З чого почати?

Оскільки однією з поширених помилок ОТС є упевненість в тому, що вони досконально знають потреби своєї цільової групи, а в процесі роботи з'ясовується, що їх точка зору не співпадає з думкою людей, для яких вони працюють, робочою групою було вирішено почати з аналізу і спроби одержати відповіді на 2 групи питань:

1. Хто з ОТС вже збирав приватні пожертвування, як, на що і які результати, уроки.
2. Основні питання до населення – ХТО СКІЛЬКИ ГОТОВИЙ ПОЖЕРТВУВАТИ НА ЩО І ЧОМУ.

Для цього робоча група розділилася: одна частина проводила аналіз ситуації у області приватної добрودійності, друга – соціологічне опитування населення.

Аналіз ситуації у сфері приватної добрودійності в місті N.

Робочу групу цікавив: аналіз населення міста – склад, середній прожитковий рівень і рівень заробітної плати різних категорій населення, основні категорії жертводавців і аналіз досвіду збору приватних пожертвувань - які ОТС займалися збором приватних пожертвувань, на які цілі, які механізми використовувалися, які результати, позитивний досвід і отриманий досвід.

Аналіз продемонстрував, що:

- в умовах соціально-економічної обстановки, що погіршується, в місті відбувається зубожіння населення, значно збільшилася кількість жителів, які звертаються по допомогу в різні благодійні організації.
- у місті працюють близько 70 благодійних організацій, які займаються збором приватних пожертвувань.
- збір коштів проводиться, в основному, на особистих контактах керівників. Основна цільова аудиторія – комерційні структури, банки, механізм - листи в адресу керівників підприємств, організацій, зустрічі. Унаслідок відсутності знань і використання методик по збору засобів більшість з цих заходів виявляється неефективною. В даний час в місті успішно працюють в цій області тільки 5 організацій, причому всі вони користуються підтримкою зарубіжних добрودійних організацій.
- з методів збору приватних засобів ефективні телерадиомарафони, залучення засобів на допомогу конкретним адресатам з подальшим інформуванням населення про те, як і на що були витрачені зібрані засоби. Велике значення має імідж організації, що займається збором приватних пожертвувань.

Соціологічний опит населення:

Мета - виявлення відношення населення до приватної добродійності, зацікавленості і можливостей в наданні допомоги біженцям і вимушеним переселенцям.

Був проведений по методу випадкової вибірки по спеціально розробленій анкеті (приложение1) добровольцями Червоного Хреста. Було опитано 300 респондентів різної вікової категорії - 16-30 років - 36,3%, 30-45 - 24%, старше 45 років - 39,7%. Матеріальне положення опитаних (за їх власною оцінкою): нижче за прожитковий рівень -50,3%, середній рівень - 46,7%, матеріально забезпечені - 3%. Показово те, що загальна кількість дзвінків – 303, тільки 3 людини відмовилися розмовляти на дану тему.

Відношення населення р. N до проблеми вимушених переселенців

Відношення населення р. N до заходів, що здійснюються органами влади, для вирішення проблем вимушених переселенців

Готовність населення р. N взяти участь у вирішенні проблем вимушених переселенців: Так-36,7% Ні-42,7% Важко відповісти-20,6%

В ході соціопитування були виявлені наступні проблеми населення в наданні допомоги вимушеним переселенцям:

Відсутність можливості допомогти унаслідок матеріальних проблем - 38,3%

Не знаю, куди звернутися і як передати допомогу -12%

Немає часу - 9,7%

Не впевнен/а в тому, що засоби будуть витрачені за призначенням - 24,3%

Не бачу конкретних результатів - 15,7%

Далі результати були проаналізовані з розбиттям респондентів на категорії залежно від рівня матеріального положення.

| Категорія респонд.                                                 | Нижче за прожитковий | Середній | Матеріально  |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------|----------|--------------|
| питання                                                            | рівень               | рівень   | забезпечений |
| Готовність взяти участь у вирішенні проблем вимушених переселенців |                      |          |              |
| Так                                                                | 29,8%                | 43,6%    | 44%          |
| Ні                                                                 | 50,3%                | 35%      | 44%          |
| Важко відповісти                                                   | 19,9%                | 21,4%    | 1 2%         |
| Участь у вирішенні проблем вимушених переселенців                  |                      |          |              |
| Готов/а допомогти матеріально                                      | 0,7%                 | 10%      | 22%          |
| Готов/а допомогти продуктами                                       | 17,2%                | 33,6%    | 33%          |
| Одягом, іншими речами                                              |                      |          |              |
| Важко відповісти                                                   | 82,1%                | 56,4 %   | 45%          |
| Категорія вимушених переселенців, якій готові                      |                      |          |              |

|                                 |       |       |     |
|---------------------------------|-------|-------|-----|
| допомогти                       |       |       |     |
| Літні люди                      | 2,6%  | 5%    | 0   |
| Діти                            | 6,6%  | 15,7% | 11% |
| Інваліди, хворі, постраждали    | 3,3%  | 5%    | 0   |
| Унаслідок військових конфліктів |       |       |     |
| Етнічні українці                | 10,6% | 12,1% | 11% |
| Представники інших              |       |       |     |
| Національностей                 | 0     | 0     | 0   |
| Категорія не має значення       | 43%   | 39,3% | 44% |
| Важко відповісти                | 33,9% | 22,9% | 34% |

Проведіть аналіз одержаної інформації. Яким чином результати соціологічного опитування Ви врахуєте при розробці і проведенні всіх подальших заходів?

## ТЕСТИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДЛЯ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 1

### Тема 1. Зарубіжний досвід побудови державно-громадського партнерства

1. Виберіть партнерів в державно-громадському партнерстві

органи влади

уряди держав

приватні підприємства

бізнес-структури

шкільні ради

неурядові організації

профспілки

пенсійні фонди

корпорації

професійні організації

2. Таке партнерство дозволяє об'єднати декілька державних підприємств, неурядові організації, органи влади для об'єднання зусиль при вирішенні одного завдання будь-якої соціальної сфери

державно-громадянське партнерство

державно-приватне партнерство

3. Такі угоди для ділового світу є демонстрацією сили, яка забезпечує безперервність стратегій і політики партнерів. Таке партнерство підвищує бюджету доцільність ініціатив і сприяє кращій розробці та реалізації великомасштабних проектів

державно-громадянське партнерство

державно-приватне партнерство

4. У яких з держав створено громадський орган, який сприяє розвитку муніципальних позик в країні

Франція

Німеччина

Великобританія

Канада

5. У якій з держав вирішення соціальних проблем з водопостачання беруть участь місцеві організації, які надають послуги шляхом прямої дії або вкладу безкоштовної (безоплатної) праці

Гондурас

Пакистан

Еквадор

Бразилія

## **Тема 2. Партнерство у сфері управління**

1. Який з секторів партнерства представляє центральні та місцеві органи влади державний

неурядові організації

економічний сектор

2. Який з секторів партнерства представляє громадські об'єднання

державний

неурядові організації

економічний сектор

3. Який з секторів партнерства представляє бізнес, підприємництво

державний

неурядові організації

економічний сектор

4. Про які інструменти конструктивних партнерських відносин йдеться: використання неурядових організацій в програмі, реалізація проекту

фактори управління

регулювання неурядових організацій через нормативно-правову базу

стимулювання неурядових організацій

співробітництво

5. Про які інструменти конструктивних партнерських відносин йдеться: політика в галузі оподаткування доходів або місцевих зборів, мита на імпорт, субсидії для неурядових організацій тощо

фактори управління

регулювання неурядових організацій через нормативно-правову базу

стимулювання неурядових організацій

співробітництво

6. Про які інструменти конструктивних партнерських відносин йдеться: робота в комітетах, консультації з громадськістю

участь у процесі розробки політики

публічне висвітлення інформації

вимоги до координації в межах сектору неурядових організацій

7. Про які інструменти конструктивних партнерських відносин йдеться: гранти, контракти тощо

участь у процесі розробки політики

публічне висвітлення інформації

вимоги до координації в межах сектору неурядових організацій

8. Про які інструменти конструктивних партнерських відносин йдеться: неурядові організації, які виступають в якості каналу для інформування громадськості про схеми розвитку, їх ефект тощо

участь у процесі розробки політики

публічне висвітлення інформації

вимоги до координації в межах сектору неурядових організацій

### **Тема 3. Інвестування і налагодження виробничої діяльності громадських організацій**

1. У яких державах перелічені бізнес-проекти соціальної спрямованості сприяють створенню стійких розвинених партнерських відносин: туризм

Перу

Танзанія

Малаві

ПАР

2. У яких державах перелічені бізнес-проекти соціальної спрямованості сприяють створенню стійких розвинених партнерських відносин: освітні проекти

Гватемала

Мексика

Гондурас

Ефіопія

3. У яких державах перелічені бізнес-проекти соціальної спрямованості сприяють створенню стійких розвинених партнерських відносин: розвиток медицини

Тимор

ПАР

Ефіопія

Танзанія

4. У яких державах перелічені бізнес-проекти соціальної спрямованості сприяють створенню стійких розвинених партнерських відносин: розвиток сільського господарства

Мексика

ПАР

Перу

Тимор

5. У яких державах перелічені бізнес-проекти соціальної спрямованості сприяють створенню стійких розвинених партнерських відносин: зайнятості обездолених жінок

Уганда (Північна)

Перу

США

6. У яких державах перелічені бізнес-проекти соціальної спрямованості сприяють створенню стійких розвинених партнерських відносин: «Слова без кордонів»: он-лайн журнал міжнародної літератури

Мексика

ПАР

Перу

США

7. У яких державах перелічені бізнес-проекти соціальної спрямованості сприяють створенню стійких розвинених партнерських відносин: «Слова без кордонів»: проект кооперативу для маленьких селищ

Мексика

ПАР

Перу

США

#### **Тема 4. Розвиток громадянського суспільства – умова для демократичного управління**

1. У якій теорії наголошується на існуванні думки, що громадські об'єднання є полігоном, де громадяни здобувають змістовні демократичні навички і сприяють колективній ефективності

- теорія раціонального вибору
- клієнт-орієнтовна теорія
- поліцентрична модель

2. У якій теорії йдеться про перехід від домінування адміністрації до нової суспільної моделі управління

- теорія раціонального вибору
- клієнт-орієнтовна теорія
- поліцентрична модель

3. Це вважається важливим і корисним в процесах децентралізації, коли інноваційні форми горизонтального співробітництва між урядами і громадянським суспільством заміщують домінуючу владу держави

- теорія раціонального вибору
- клієнт-орієнтовна теорія
- поліцентрична модель

4. Участь в громадському об'єднанні, участь у його заходах, прийняття будь-яких рішень, публічні виступи тощо формують у членів громадських об'єднань демократичні навички – це результат

- політичної участі
- економічної участі
- соціальної участі

5. Контакткування з урядовими чиновниками, участь у засіданнях рад різних рівнів самоврядування - це результат

- політичної участі
- економічної участі
- соціальної участі

6. Надання державних послуг і підвищення якості процесів взаємодії з громадянами та залучення їх до публічного управління - це результат

- політичної участі
- економічної участі
- соціальної участі

#### **Тема 5. Міжсекторальне партнерство**

1. Які з наведених варіантів можуть бути віднесені до критеріїв партнерських відносин?

- а) ієрархічність та залежність учасників відносин;
- б) автономність суб'єктів;
- в) наказовий характер дій;
- г) соціальна та правова рівність суб'єктів відносин;
- д) недовіра та розбіжність інтересів учасників відносин;
- е) суб'єкт-суб'єктний характер відносин.

2. Що потрібно знати при виборі потенційного партнера у взаємодії держави та НКО?

- а) Чи зацікавлений обраний претендент у цій темі (проблемі)?
- б) Яких політичних поглядів дотримується потенційний партнер?
- в) Яке він має ставлення до цієї теми?
- г) Яке його територіальне місце розташування?
- д) Наскільки впливовим є потенційний партнер?

3. Які з цих рис не притаманні колективним переговорам задля досягнення партнерства?

- а) Цей процес не має чіткої структури та проходить без голови засідання;
- б) Переговори завжди завершуються складанням угоди;
- в) Мета полягає в тому, щоб досягнути прийняттого для обох сторін результату;
- г) Робота ведеться шляхом висування вимог та категоричних ультиматумів;
- д) Цей процес включає проведення бесід, слухань та оглядів.

4. Який із зазначених пунктів не є елементом механізму партнерської взаємодії в сучасному суспільстві?

- а) діалог;
- б) компроміс;
- в) консенсус;
- г) централізація діяльності;
- д) розподіл діяльності;
- е) кооперація

## **Тема 6. Партнерські практики**

*1. Соціальна держава – це:*

- а) тип організації державного і громадського життя, заснований на пріоритеті соціальних цінностей, насамперед права людини на «гідне життя»;
- б) тип держави, основними ознаками якої є зв'язаність правом, верховенство закону, поділ влади, правовий захист особи, юридична рівність громадянина і держави;
- в) тип держави, що виходить з організації та функціонування державної влади на засадах визнання народу її джерелом і носієм.

*2. Практичну реалізацію основних положень соціальної державності здійснює головним чином:*

- а) соціальна політика;
- б) гуманітарна політика;
- в) інформаційна політика.

*3. Позитивні якості КСВ для держави полягають у:*

- а) забезпеченні низьких конкурентних переваг;
- б) забезпеченні підвищення рівня життя громадян;
- в) забезпеченні підвищення рівня життя окремих верст суспільства;
- г) сприянні розбудови партнерства між приватним та державним секторами.



## РОЗДІЛ 2

### МОДЕЛІ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДЯНСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА

#### Тема 7.

#### **Участь об'єднань громадян у процесі публічного управління**

*7.1. Теоретико-прикладні основи організації участі об'єднань громадян у процесі публічного управління в державах світу*

*7.2. Вітчизняні правові основи щодо забезпечення участі об'єднань громадян у процесі публічного управління*

#### **7.1. Теоретико-прикладні основи організації участі об'єднань громадян у процесі публічного управління в державах світу**

Участь об'єднань громадян багатьма фахівцями розглядається в контексті залучення їх у різні формати політичної участі, зокрема: вибори, формальна і неформальна політична діяльність [1]. Це відноситься до розуміння громадянської активності. Форми такої участі розподіляють на формальну і неформальну. За основу такого підходу береться те, що участь громадськості у політичному житті має життєво важливе значення для демократії. Виокремлюють декілька теорій. *Теорія раціонального вибору* ґрунтується на тому, що раціональні індивіди не будуть витрачати час, гроші та зусилля для суспільних благ, якщо не передбачені будь-які стимули. Представники цієї теорії вважають, що люди з високим статусом більш схильні до участі в політиці, аніж особи з низьким статусом.

Також наголошується на існуванні думки, що громадські об'єднання є полігоном, де громадяни здобувають змістовні демократичні навички і сприяють колективній ефективності. Зауважується, що чим більше людина пов'язана з громадськими об'єднаннями, тим більше вона приймає участь у політичному житті. Акцентується увага на тому, що членство в громадських об'єднаннях для людей є більш вагомим, аніж участь у політичному житті.

Загальним для всіх наукових поглядів є те, що соціально-економічні характеристики суспільства і держави мають вирішальне значення для політичної участі громадських об'єднань. Зарубіжні дослідники зауважують, що громадські об'єднання створюються і керуються приватними особами, громадянами, які займаються громадськими справами. Найчастіше такі об'єднання мають децентралізований процес прийняття рішень, де кожен голос і думка члена організації буде почута і прийнята до уваги. Участь таких об'єднань у політичному житті включає в себе різні форми політичних заходів, зокрема: добровольча діяльність членів організації на користь будь-кого з кандидатів; підтримка кандидата; контактування з урядовими чиновниками; участь у засіданнях рад різних рівнів самоврядування; підпис петицій (збирання підписів); участь в акціях протесту і демонстраціях. Дослідники розрізняють ці види політичної активності громадських об'єднань на декілька складових (табл. 7.1).

**Рівні політичної участі громадських об'єднань з позицій індивідуальної і групової діяльності (за матеріалами зарубіжних дослідників) [1]**

| Форми партисипації | Ступінь інституалізації | Індивідуалізовані та групові | Складність дій | Вплив політики |
|--------------------|-------------------------|------------------------------|----------------|----------------|
| Вибори             | Висока                  | Індивідуалізована            | Низька         | Низький        |
| Формальна участь   | Помірна                 | Змішана                      | Висока         | Середній       |
| Неформальна участь | Низький                 | Змішана                      | Висока         | Високий        |

Важливим фактором розвитку громадських організацій вважають саме «життя організації» в політичній діяльності. Визначають два аспекти громадської участі: масштаб і інтенсивність. Громадські об'єднання у зарубіжних державах вважаються вирішальними для участі в політичному житті. Втім, зазначається, що вплив громадського об'єднання на участь в політичному житті варіюється в залежності від режиму. Участь в громадському об'єднанні, участь у його заходах, прийняття будь-яких рішень, публічні виступи тощо формують у членів громадських об'єднань демократичні навички. Відповідно ті люди, які більш активно приймають участь в діяльності громадського об'єднання вважаються активними членами і більше впливають на політичне життя і в них більше розвинене почуття обов'язку.

Зарубіжні дослідники доводять, що участь у політиці залежить від рівня росту участі населення в громадських об'єднаннях. Чим більше останніх, тим більше політична участь і активність громадян, навіть, якщо вони є членами аполітичних об'єднань.

Інші дослідники розглядають значення громадських об'єднань з позицій *клієнт-орієнтовного підходу* до взаємодії з громадянами та надання їм послуг [2]. Такий підхід часто пов'язують з новим публічним менеджментом (NPM). Це, як вважається, дозволяє перейти від домінування адміністрації до нової суспільної моделі управління. Ця ідея заснована на концепціях демократії і моделі взаємодії «громадянин-громадянин», яка є умовою для демократичного управління. Така модель передбачає надання державних послуг і підвищення якості процесів взаємодії з громадянами та залучення їх до публічного управління.

Участь громадян визначається як частина демократичної державної служби. У цьому випадку громадські об'єднання приймають участь у наданні державних послуг і в реалізації державної політики. Державне управління в контексті участі громадян визначається як взаємодія громадян і адміністраторів. Участь громадян розуміється як безпосередній вплив на створення і реалізацію державної політики, а також як невід'ємна частина управління процесами, які є вирішальними для життя суспільства (2004-2007 рр.). Також мається на увазі, що громадськість, а не влада (уряди), несуть відповідальність за надання соціальних послуг. Вони стають третьою стороною у взаємодії уряду і суспільства (2000-2007 рр.). Ідеальним вважається таке управління, при якому є баланс між раціональним і ефективним наданням соціальних послуг, а також відкритий та демократичний процес надання самих послуг (1998 р.).

Ця модель вважається важливою і корисною в процесах децентралізації, коли інноваційні форми горизонтального співробітництва між урядами і громадянським суспільством заміщують домінуючу владу держави. Це відносять до *поліцентричної моделі* прийняття рішень, підкреслюючи, в першу чергу, принцип взаємозалежності, а не ієрархії та підзвітності.

Зазначається, що спроби багатьох держав щодо створення систем управління, які здатні залучати громадян і визначати їх потреби у державних послугах або не дали ніяких результатів, або дали зовсім несподівані результати. Науковці зауважують, що це свідчить про недоліки сучасної представницької демократії, яка не в змозі вирішити проблеми складних суспільних інтересів, пропонуючи, натомість, активізацію участі громадян в якості з одного з партнерів для вирішення проблем суспільства.

Дослідники доводять, що досвід різних держав демонструє, що недостатньо встановлення правових рамок для забезпечення участі громадських об'єднань в процесі прийняття рішень. Важливо, щоб обидві сторони (уряд і громадські об'єднання) хотіли працювати разом і були мотивовані для покращення якості суспільного обслуговування.

Зарубіжними дослідниками участь визначається як невід'ємна частина процесу демократизації. Втім, більша активність не обов'язково призведе до більшої демократії. Правові можливості участі і її вираження мають важливе значення, а велика кількість формальних процедур може розглядатись як фактор підтримки участі. Проте, бюрократизація самої участі також може означати, що демократизація проголошена, але не реалізована. Важливо, щоб при отриманні загальнодоступних послуг громадяни позбавились від нереалістичних очікувань від держави і самі прийняли активну участь в наданні послуг.

При цьому наголошується на тому, що важливо співробітництво між державними установами-надавачами послуг і громадськими об'єднаннями. Складність такої взаємодії полягає в тому, що попри загальне в процесі управління державним і приватним секторами, роль одержувача державних і приватних послуг не одне і те саме. Державні послуги пов'язані з конкретними чинниками, такими як: забезпечення рівного доступу для всіх на некомерційній основі; стабільність; ефективність; контроль; можливість поліпшення якості обслуговування; забезпечення реалізації основних прав і свобод громадян. Проте, акцентується увага на тому, що важко досягти високого рівня задоволеності громадян з державними послугами, з-за відмінності державної служби від природи суспільних благ, а також з-за ролі і очікувань одержувачів послуг від одного того самого сервісу (послуги).

Особлива увага зарубіжними спеціалістами приділяється місцевому самоуправлінню. Вважається, що місцеве самоуправління має бути зацікавлене не тільки в підвищенні продуктивності, вартості бюджету, а й у підтримці суспільної довіри щодо реалізації очікувань громадян.

Наголошується на тому, що задля підвищення якості державних послуг часто не вистачає системного підходу. У цьому випадку громадяни і громадські об'єднання – це невикористаний ресурс для поліпшення якості суспільних послуг. Вузьке розуміння участі громадян обмежує можливості використання громадських об'єднань для формування спільноти. Важливо не скільки громадян приймають участь у наданні послуг, а скільком громадянам надається послуга (2002 р.).

Виокремлюються 4 групи факторів, які можуть вплинути на успіх участі громадян в процесі публічного управління: міська структура; типи учасників процесу управління; інструменти участі (методи); процес участі.

## **7.2. Вітчизняні правові основи щодо забезпечення участі об'єднань громадян у процесі публічного управління**

Більше 20 років йдеться про роль та місце громадських організацій у всіх аспектах публічного управління, а також про їх вплив на розвиток суспільних процесів.

З одного боку – держава створює умови для діяльності громадських організацій, що закріплено в нормативно-правових актах, з іншого – громадські організації намагаються впливати на процеси державотворення шляхом використання певних методів.

З боку держави за 20 років було внесено 12 змін в законодавство щодо діяльності громадських об'єднань, об'єднань громадян, громадських організацій. Починаючи з 1991 р. практично кожен рік вносились зміни, окрім 2007 та 2011 років.

Також:

- ✓ Видано Укази Президента України.
- ✓ Прийнято низку Постанов Кабінету Міністрів України та Центральної виборчої комісії, видано Розпорядження Кабінету Міністрів України.
- ✓ Є роз'яснення та накази Міністерства юстиції України.
- ✓ Роз'яснення Верховного суду України та рішення Конституційного суду.
- ✓ Звернення Верховної Ради України.

Загалом – це більше 40 документів, в яких йдеться про діяльність громадських організацій. Цікавим є те, що практично у всіх документах йдеться про незадовільний стан розвитку громадянського суспільства, його роль в процесах суспільно-економічного розвитку держави, розбудову демократичного суспільства, використання власних прав та можливостей розвитку інститутів громадянського суспільства.

З 1991 р. по 2007 р. [18] діяльність громадських організацій та інших інститутів громадянського суспільства характеризувалась як вагомий важіль впливу на процеси суспільного та політичного розвитку держави.

З 2007 р. [7; 13] більший наголос робиться не тільки на участі громадських організацій у розробленні та обговоренні проектів нормативно-правових актів з питань, що стосуються суспільно-економічного розвитку держави, інтересів широких верств населення, прав і свобод людини та громадянина, а й на:

- ✓ здійсненні громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади;
- ✓ громадському моніторингу;
- ✓ експертизі;
- ✓ поданні органам виконавчої влади експертних пропозицій;
- ✓ утворенні спільних консультативно-дорадчих та експертних органів, рад, комісій, груп;
- ✓ виконанні спільних проектів інформаційного, аналітично-дослідницького, благодійного і соціального спрямування; наданні громадськими організаціями соціальних послуг;
- ✓ ознайомленні широких верств населення з формами його участі у формуванні та реалізації державної політики;

✓ забезпеченні своєчасного публічного реагування на пропозиції та зауваження громадськості.

Для 2012 р. [8; 17] характерно аналіз ситуації щодо розвитку громадянського суспільства, в якому провідну роль займають громадські організації, які не мають доступу до державної фінансової підтримки та вітчизняної благодійної підтримки, а їх потенціал в сфері надання соціальних послуг населенню не використовується. Також відзначається рівень суспільно значущої добровільної активності громадян. Як один з шляхів створення більш вільної діяльності громадських організацій розглядається можливість вести ними господарську діяльність, а також спрощення процедури реєстрації.

Зрозуміло, що громадські організації (об'єднання) можуть проводити свою діяльність тільки в межах визначених законодавством напрямів та видів діяльності. Втім, методи реалізації видів діяльності визначають самі організації. Тут виникає питання результативності цих методів як для організації, так і для держави. Не завжди те, що добре для громадської організації так само добре і для держави, хоча і все йдеться в начебто в межах законодавства.

Спостерігаються певні тенденції не тільки щодо розвитку та становлення громадських організацій в Україні, а й щодо їх діяльності (стосується методів реалізації проектів, які проводили громадські організації).

З 1991 по 1997 роки найбільш актуальним для громадських організацій було направлення на використання методів щодо отримання донорської допомоги та впливу на суспільство. Донорська допомога здебільшого використовувалась на саму громадську організацію.

1999 - 2000 роки [12] здебільшого характеризуються активізацією громадських організацій щодо отримання грантів на створення інформаційно-консультаційних центрів. У цей період використовуються методи агітації, пропаганди. Громадські організації стають вагомим важелем у політичній боротьбі. Особлива увага приділяється більшому впливу громадських організацій на процеси публічного управління. Не останню роль у цьому зіграло «Звернення від 16 липня 1999 року Верховної Ради України до Парламентської Асамблеї Організації з безпеки та співробітництва в Європі, Європейського Парламенту, парламентської Асамблеї Ради Європи, Міжпарламентської асамблеї Співдружності Незалежних Держав, до всієї європейської і світової громадськості» в якому наголошувалось на: небезпечному розвитку політичної ситуації в Україні; загрозі державі, правам і свободам громадян; можливій дестабілізації ситуації у всій Європі; майновім розшаруванні; корумпованості органів влади; невдоволеності діяльністю владних структур; необхідності згубного курсу; атмосфері психологічного терору в державі; необхідності втручання в ситуацію міжнародних інституцій, організацій, а також громадськості в ситуацію, яка склалась в Україні. До речі, ці ж самі тези лунають і у 2013 році.

З 2001 [3] року змінюється направленість роботи громадських організацій, а відповідно і методи реалізації проектів. З цього року громадські організації переважно роблять наголос на методах та формах переконання за допомогою дебатів. У 2002 р. [12] популярним стає моніторинг. 2003 р. [12, 16, 18] характеризується: розробкою громадськими організаціями та запровадженням в дію прозорих процедур щодо отримання інформації про діючі проекти та ті, що плануються; забезпеченням організації форумів щодо результатів впровадження проектів, найкращих практик,

пілотних ініціатив, в тому числі через мережу Internet; спрямованістю на надання лідируючої ролі місцевим громадам у визначенні пріоритетів та запровадженні ініціатив для забезпечення сталого розвитку; підтримкою мережі соціальних організацій для підвищення ефективності надання соціальних послуг місцевим громадам; виборчими проектами.

2004 р. [10; 12; 16] демонструє *участь громадських організацій у політичному житті*: політичну активність, спрямованість на формування у населення свідомого вибору, зокрема політичного; підтримку моніторингових коаліцій громадських організацій з боку міжнародних фондів; проведення робочих зустрічей; звернення до керівництва країни; проведення прес-конференцій, круглих столів, навчальних семінарів, засідань, обговорень; висвітлення інформації.

Окрім того популярною є *ідея суспільного адміністрування через*: контроль над ресурсами; проведення моніторингу, інспекцій, демонстрацій, мітингів протесту; письмові звернення через ЗМІ; письмові звернення політикам; створення організацій; випуск бюлетенів; памфлетів; брошур тощо.

Під вибори створюється велика кількість громадських організацій, що на теперішній час розцінюється як політ технологія. Відповідно і методів використовується дуже багато. Найбільш застосовними стали 32 методи. Вважалось, що *результатом такої діяльності має стати наступне*: розвиток адміністративного клімату, в якому більш відкритою стає бюрократична система; надання головної ролі спільноті і громадським організаціям в діалозі між владою, бізнесом тощо з повагою до влади й її політиці; стимулювання кампаній щодо удосконалення власних досягнень; підвищення знань громади про демократичне врядування за участі громадян за допомогою освітніх заходів; мобілізація громад та створення різноманітних організацій, що базуватимуться на принципах самоврядування та самозабезпечення в сфері створення та надання послуг; забезпечення врядування за участі громади задля забезпечення верховенства права, безпеки громад та рівного доступу до правозахисної системи; підготовки та розробки за участі громади місцевих планів розвитку через регулярні місцеві збори; залучення спільноти в процес прийняття політичних і програмних рішень. До речі, про ці ж самі проблеми, про їх стан та необхідність запровадження йдеться в Стратегії державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та першочергові заходи щодо її реалізації 2012 р.

У 2005 р. [6, 12] актуальною стає активність громадських організацій щодо отримання грантів на вирішення соціальних проблем громади, що продовжує основні форми діяльності дев'яностих років минулого століття. Спостерігається спрямованість на навчання представників громадських організацій технології проектування іноземними фахівцями (Великобританія, Польща, Канада та ін.). Вважалось за необхідне навчити українських громадських діячів технології складання і просування малих проектів задля демократизації України, також створення Коаліцій громадських організацій як рівноправного партнерства.

У 2006 р. [15; 19] багатьма громадськими організаціями робиться наголос на запровадженні іноземного досвіду розвитку громадянського суспільства в Україні методами. Найбільш популярними стали 12 методів, котрі відносяться до методів активної взаємодії через спілкування. Спостерігається перехід від активних дій до певної вербалізації.

У 2007 р. [9; 12] популярними стають проекти щодо запровадження електронного урядування разом з місцевою громадою. Окрім того спостерігається спрямованість програм і проектів на підтримку громадянської активності молоді, зокрема щодо її активності як громадян Європейського Союзу. При цьому методи реалізації проектів не відрізняються новизною та інноваційністю. Здебільшого акцент робиться на педагогічних та психологічних методах щодо забезпечення навичками, котрі необхідні для поліпшення соціального і економічного оточення через створення проекту. У цей період приймається Концепція сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства, яка втратила чинність у 2012 році. Вважалося, що її реалізація дасть змогу: забезпечити подальший розвиток громадянського суспільства та зміцнення його інститутів; налагодити комунікації між органами виконавчої влади та зазначеними інститутами; підвищити рівень громадянської культури суспільства, активізувати участь громадян у діяльності інститутів, формуванні та реалізації державної політики; розвинути волонтерський рух, благодійництво і меценатство. Ці є самі питання актуальні для 2012 року, що зазначається у Стратегії, про яку йшлося раніше.

У 2008 р. громадським організаціям властиво продовження використання інтерактивного навчання щодо: створення психологічно комфортних умов навчання, залучення до активного обговорення нової інформації; рівноправного спілкування; навичок мислення і поведінки населення; пізнання власної ідентичності та культури; формування активної громадянської позиції через інтерактивне навчання.

Для 2009 р. [14] характерна спрямованість громадських організацій на розвиток системи електронного урядування, конференції, семінари, розробку рекомендацій до Національних програм, тренінги, моніторинги, організацію навчання.

Для 2010 р. [4] актуальними постають методи, які використовувались у 2003-2006 рр., а також у 2007 р. щодо підготовки та розробки за участю громади місцевих планів розвитку через регулярні місцеві зібрання, підвищення знань громади про демократичне урядування за участі громадян через проведення освітніх заходів, сприяння створенню організацій, які базуватимуться на принципах самоврядування та самозабезпеченості в сфері надання послуг.

2011 рік [11] характеризується більшою активністю суб'єктів державного управління аніж самих громадських організацій і стосуються питань роз'яснення процесів взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства з боку Міністерства юстиції України. Наведені дані у роз'ясненнях Міністерства юстиції України демонструють зростання кількості громадських організацій. Втім напрями їх діяльності стосуються здебільшого дозвілля людини. Так, найбільш поширеними різновидами громадських організацій у сучасній Україні є: фізкультурно-спортивні (18%); професійного спрямування (15%); молодіжні (11%); ветеранів та інвалідів (9%); культурно-просвітницькі (7%); організації, створені на етнічній основі (5%); правозахисні організації (5%).

Отже, сама направленість діяльності громадських організацій свідчить про перехід до використання педагогічних та психологічних методів реалізації проектів. Можливо саме це і стало причиною переходу багатьох організацій від активних дій і проектів до вербалізації, зниження рівня зацікавленості в управлінні державними справами, сподіваннями на покращання життя, спираючись на передвиборчі обіцянки.

Цікавими у цей період є результати перевірок громадських організацій: не знаходяться за юридичною адресою близько 20% всеукраїнських, міжнародних та місцевих громадських організацій; у діяльності 20% громадських організацій виявляються порушення законодавства України та статуту; більше 20% перевірених організацій органами юстиції щорічно виносяться попередження. Простежується тенденція щодо діяльності громадських організацій не межах правового поля, використання їх для тимчасових завдань, а також намагання самих організацій розширити поле свого впливу на процеси державотворення, на ситуацію в державі.

У 2010-2011 роки органи влади здебільшого хвилюють питання щодо обмеження реалізації права на мирні зібрання, які ініціюються або проводяться за участю громадських організацій. Так, у 2010 році за даними Вищого адміністративного суду України у 2010 році розглянуто 240 справ ініційованих органами виконавчої влади у 82,8% їх позови задоволені. А у 2011 році – 289 справ у 87,1% позови органів виконавчої влади задоволені. У 2012 р. [5; 20] спостерігається використання тих самих методів реалізації проектів громадськими організаціями, що і в попередні роки. Найбільш популярними є 11 методів, які є поєднанням популярних пасивних методів 2007 року і активних 2004 року. З боку держави спостерігається запровадження деяких методів, котрі були популярними з 1991 по 1997 роки, зокрема щодо господарської діяльності громадських організацій, а також взаємодії держави і інститутів громадянського суспільства.

У 2016 р. затверджена Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016 - 2020 роки [22, 23]. Першочергові заходи щодо її реалізації окреслюють очікувані результати до 2020 р., де визначаються основні ключові проблеми, зокрема:

- ✓ відкритість, прозорість та підзвітність органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування;
- ✓ підвищення рівня взаємодовіри та взаємодії між органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства;
- ✓ забезпечення участі інститутів громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної, регіональної політики,
- ✓ забезпечення широкого ефективного представництва інтересів громадян в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування,
- ✓ проведення регулярних консультацій (діалогу) із громадськістю з найважливіших питань життя суспільства і держави;
- ✓ запровадження громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування,
- ✓ посилення впливу інститутів громадянського суспільства на прийняття управлінських рішень та їх реалізацію;
- ✓ забезпечення сприятливих правових, фінансових, податкових та організаційних умов для здійснення благодійної, волонтерської діяльності, інших форм громадської активності, підвищення рівня громадянської культури;
- ✓ підвищення якості та адресності соціальних послуг шляхом залучення до їх надання інститутів громадянського суспільства.

Фактично залишились актуальними ті очікувані результати, котрі декларувались у 1999 році, у 2004 році, а також у 2008 році. Втім, вводяться нові цілі і завдання, які



стосуються створення сприятливих умов для формування та інституційного розвитку організацій громадянського суспільства, зокрема в аспектів:

урегулювання на законодавчому рівні питання обов'язкового планування у Державному бюджеті України і місцевих бюджетах видатків на надання на конкурсних засадах фінансової підтримки для виконання програм (реалізації проектів, заходів), розроблених організаціями громадянського суспільства;

запровадження єдиного конкурсного порядку відбору органами виконавчої влади програм (проектів, заходів), розроблених організаціями громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка держави, та забезпечення на законодавчому рівні рівного доступу зазначених організацій, зокрема благодійних організацій, до участі у такому відборі;

вироблення за участю громадськості пріоритетів та єдиних критеріїв щодо надання фінансової підтримки за рахунок бюджетних коштів для виконання програм (реалізації проектів, заходів), розроблених організаціями громадянського суспільства та спрямованих на реалізацію завдань державної, регіональної політики, визначення середньо- і довгострокових індикаторів обсягів надання такої фінансової підтримки;

створення з урахуванням кращих практик Європейського Союзу сприятливого податкового середовища для юридичних та фізичних осіб, які надають благодійну допомогу, та фізичних осіб, які отримують благодійну допомогу;

запровадження однакового підходу щодо оподаткування податком на доходи фізичних осіб при отриманні безкоштовних соціальних послуг від бюджетних установ та від організацій громадянського суспільства.

Важливим є розділ, який стосується стимулювання участі організацій громадянського суспільства в соціально-економічному розвитку України, зокрема:

запровадження практики закупівлі соціальних та інших суспільно значущих послуг через соціальне замовлення та забезпечення рівного доступу організацій громадянського суспільства та бюджетних установ до надання соціальних та інших суспільно значущих послуг за рахунок бюджетних коштів;

стимулювання розвитку соціального підприємництва, зокрема удосконалення механізмів фінансової підтримки такої діяльності;

забезпечення рівних умов участі організацій громадянського суспільства у процедурах публічних закупівель;

встановлення конкурсних засад визначення виконавців державних, регіональних та місцевих цільових програм серед організацій громадянського суспільства та забезпечення рівних можливостей для участі у таких конкурсах;

забезпечення права неприбуткових організацій громадянського суспільства здійснювати відповідно до закону підприємницьку діяльність, якщо така діяльність відповідає меті (цілям) організації громадянського суспільства, сприяє її досягненню та не передбачає розподілу отриманих доходів (прибутків) або їх частини серед засновників (учасників), членів такої організації;

запровадження обов'язкового залучення організацій громадянського суспільства до оцінки потреб громадян у соціальних та інших суспільно значущих послугах;

забезпечення імплементації законодавства Європейського Союзу в частині оподаткування податком на додану вартість соціальних та інших суспільно значущих послуг;

надання організаціям громадянського суспільства, які надають соціальні послуги за рахунок бюджетних коштів, права користуватися державним та комунальним майном на пільгових засадах.

Також введено розділ щодо створення сприятливих умов для міжсекторальної співпраці, зокрема в аспектах:

- запровадження обов'язкових моніторингу та оцінки розпорядниками бюджетних коштів програм і проектів, які виконуються організаціями громадянського суспільства за рахунок бюджетних коштів;

- запровадження обов'язкової звітності організацій громадянського суспільства, які отримують державну фінансову підтримку, публічного доступу до такої звітності, а також до результатів обов'язкового моніторингу, оцінки та експертизи результатів державної фінансової підтримки організацій громадянського суспільства;

- сприяння міжсекторальній співпраці у запобіганні і протидії шахрайству та іншим зловживанням у сфері надання благодійної допомоги, посилення юридичної відповідальності за нецільове використання благодійної допомоги;

- стимулювання волонтерської діяльності, у тому числі опрацювання питання щодо участі України в Європейській конвенції про довгострокову волонтерську службу;

- запровадження механізму здійснення благодійної діяльності шляхом надсилання благодійних телекомунікаційних повідомлень;

- розширення сфер застосування державно-приватного партнерства за участю організацій громадянського суспільства;

- включення до навчальних програм загальноосвітніх, професійно-технічних, вищих навчальних закладів курсів і тем з питань розвитку громадянського суспільства;

- запровадження підготовки в системі вищої та післядипломної освіти фахівців з менеджменту неурядових організацій;

- забезпечення надання методичної, консультативної та організаційної допомоги органам державної влади, органам місцевого самоврядування з питань взаємодії з організаціями громадянського суспільства, розвитку громадянського суспільства;

- проведення просвітницьких заходів та соціальної реклами з питань взаємодії з організаціями громадянського суспільства, розвитку громадянського суспільства;

- стимулювання наукових досліджень, публікацій та просвітницьких заходів у сфері розвитку громадянського суспільства і міжсекторальної співпраці.

- запровадження обов'язкових моніторингу та оцінки розпорядниками бюджетних коштів програм і проектів, які виконуються організаціями громадянського суспільства за рахунок бюджетних коштів;

- запровадження обов'язкової звітності організацій громадянського суспільства, які отримують державну фінансову підтримку, публічного доступу до такої звітності, а також до результатів обов'язкового моніторингу, оцінки та експертизи результатів державної фінансової підтримки організацій громадянського суспільства;

- сприяння міжсекторальній співпраці у запобіганні і протидії шахрайству та іншим зловживанням у сфері надання благодійної допомоги, посилення юридичної відповідальності за нецільове використання благодійної допомоги;

- стимулювання волонтерської діяльності, у тому числі опрацювання питання щодо участі України в Європейській конвенції про довгострокову волонтерську службу;

- запровадження механізму здійснення благодійної діяльності шляхом надсилання благодійних телекомунікаційних повідомлень;

розширення сфер застосування державно-приватного партнерства за участю організацій громадянського суспільства;

включення до навчальних програм загальноосвітніх, професійно-технічних, вищих навчальних закладів курсів і тем з питань розвитку громадянського суспільства;

запровадження підготовки в системі вищої та післядипломної освіти фахівців з менеджменту неурядових організацій;

забезпечення надання методичної, консультативної та організаційної допомоги органам державної влади, органам місцевого самоврядування з питань взаємодії з організаціями громадянського суспільства, розвитку громадянського суспільства;

проведення просвітницьких заходів та соціальної реклами з питань взаємодії з організаціями громадянського суспільства, розвитку громадянського суспільства;

стимулювання наукових досліджень, публікацій та просвітницьких заходів у сфері розвитку громадянського суспільства і міжсекторальної співпраці.

Зміни, внесені у 2016-2017 рр. у Постанову Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2011 р. № 1049 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка» [24, 25] встановлюють порядок фінансової підтримки за рахунок коштів державного бюджету, які надаються для виконання (реалізації) програм (проектів, заходів) загальнодержавного рівня, а коштів місцевих бюджетів - програм (проектів, заходів) відповідного адміністративно-територіального рівня. Цей Порядок установлює процедуру організації та проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка (далі - конкурс) за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів (далі - бюджетні кошти), та проведення моніторингу стану виконання (реалізації) програм (проектів, заходів), визнаних переможцями конкурсу. Дія цього Порядку поширюється на передбачені законом та рішеннями органів місцевого самоврядування випадки надання фінансової підтримки інститутам громадянського суспільства за рахунок бюджетних коштів. Дія цього Порядку не поширюється на передбачені законами випадки надання фінансової підтримки за рахунок бюджетних коштів всеукраїнським фізкультурно-спортивним товариствам, громадським організаціям фізкультурно-спортивної спрямованості, Молодіжній організації "Пласт - Національна скаутська організація України" в 2017 році, всеукраїнським громадським організаціям інвалідів і ветеранів та їх спілкам, підприємствам та організаціям невиробничої сфери УТОґу та УТОСу, а також підприємствам та об'єднанням зазначених товариств, що спрямовують бюджетні кошти на утримання власних соціально-культурних підрозділів, національним творчим спілкам та їх регіональним осередкам.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 травня 2017 р. № 296-р затверджений план заходів на 2017 рік щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки [26, 27], який спрямований на розроблення кроків щодо стимулювання участі інститутів громадянського суспільства в соціально-економічному розвитку України в частині:

розробки за участю представників інститутів громадянського суспільства та міжнародних організацій пропозиції для місцевих органів виконавчої влади щодо проведення моніторингу надання соціальних послуг та запровадження незалежної оцінки якості надання соціальних послуг (Мінсоцполітики);

організації та проведення за участю представників інститутів громадянського суспільства та міжнародних організацій тренінги з питань залучення інститутів громадянського суспільства до надання соціальних послуг (Мінсоцполітики, обласні та Київська міська держадміністрації);

вжиття заходів з метою активізації залучення представників інститутів громадянського суспільства до надання соціальних послуг (Обласні та Київська міська держадміністрації);

забезпечення проведення широкої інформаційної кампанії з питання надання соціальних послуг, у тому числі створення за участю представників інститутів громадянського суспільства та міжнародних організацій і поширення через засоби масової інформації соціальної реклами, організацію роботи відповідних телефонних "гарячих ліній" (Обласні та Київська міська держадміністрації);

розробки за участю представників інститутів громадянського суспільства проектів законів про внесення змін до Податкового кодексу України з метою сприяння розвитку благодійної діяльності (Мінфін), про внесення змін до Бюджетного кодексу України та до Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» з метою передбачення можливості отримання громадськими об'єднаннями та благодійними організаціями на конкурсних засадах підтримки з державного та місцевого бюджетів (Мінсоцполітики, Мінфін, Мінкультури, Мінмолодьспорт, Мін'юст);

проведення за участю представників інститутів громадянського суспільства, міжнародних організацій, навчальних закладів аналізу проектів, спрямованих на розвиток громадянської освіти населення, що реалізуються в Україні, та визначити заходи з налагодження міжсекторальної співпраці у цьому напрямі (МОН);

опрацювати за участю благодійних організацій і громадських об'єднань питання налагодження співпраці між поліцейськими та представниками благодійних організацій і громадських об'єднань з метою запобігання шахрайству під час публічного збору благодійних пожертв на вулицях, площах, у парках, скверах, на стадіонах, вокзалах, в аеропортах, морських та річкових портах, інших публічних місцях (Національна поліція);

сприяння благодійним організаціям у разі їх звернення у проведенні інформаційної та роз'яснювальної роботи серед населення із запобігання шахрайству під час публічного збору благодійних пожертв (Центральні органи виконавчої влади, обласні та Київська міська держадміністрації);

розробки проекту Концепції розвитку громадянської освіти та виховання в Україні (МОН);

забезпечення реалізації проектів, спрямованих на підвищення громадянської освіти населення (МОН).

Що ж стосується методів реалізації проектів громадськими організаціями, то їх можна об'єднати у декілька великих груп (надано за кількістю використань): політичні; педагогічні; психологічні; взаємодії; спілкування. Відсутні методи соціального проектування громади, котрі сприяють саме формуванню соціуму, його цінностей, поглядів, переконань, поведінки стилю життя тощо.

Отже, методи, якими користуються в своїй діяльності громадські організації не співпадають з тими очікуваними результатами, які констатуються у документах суб'єктів державного управління. Самі ж громадські організації, що створені для задоволення потреб їх членів – результативні самі для себе, якщо сказати грубо. Вони задовольняють свої потреби, вирішують власні питання у відповідності з законодавством України.

Відповідно є протиріччя між поглядами на результативність громадських організацій з боку суб'єктів державного управління, а також з боку самих громадських організацій. Різняться методи їх діяльності та методи реалізації проектів (табл. 7.1 – 7.10).

Таблиця 7.1

**Узагальнення правових документів щодо ролі громадських об'єднань  
в управлінні 1992-2012 рр.**

| Законодавство України щодо громадських об'єднань, об'єднань громадян                                                                                                                                                                                                                                                 | Рік         | Введено в дію                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Право громадян на свободу об'єднання є невід'ємним правом людини, закріпленим Загальною декларацією прав людини, і гарантується Конституцією та законодавством України. Держава сприяє розвитку політичної та громадської активності, творчої ініціативи громадян і створює рівні умови для діяльності їх об'єднань. | <b>1992</b> | Вводиться в дію Постановою ВР N 2461-XII ( <a href="#">2461-12</a> ) від 16.06.92, ВВР, 1992, N 34, ст.505                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>1993</b> | Із змінами, внесеними згідно із Законами N 3582-XII ( <a href="#">3582-12</a> ) від 11.11.93, ВВР, 1993, N 46, ст.427                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>1998</b> | Із змінами, внесеними згідно із Законами N <a href="#">642/97-ВР</a> від 18.11.97, ВВР, 1998, N 10, ст. 36; N 655-XIV ( <a href="#">655-14</a> ) від 13.05.99, ВВР, 1999, N 26, ст.220                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>2000</b> | Із змінами, внесеними згідно із Законами N 2171-III ( <a href="#">2171-14</a> ) від 21.12.2000, ВВР, 2001, N 9, ст.38                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>2001</b> | Із змінами, внесеними згідно із Законами N 2651-III ( <a href="#">2651-14</a> ) від 11.07.2001, ВВР, 2001, N 44, ст.232                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>2003</b> | Із змінами, внесеними згідно із Законами N 662-IV ( <a href="#">662-15</a> ) від 03.04.2003, ВВР, 2003, N 27, ст.209 - набуває чинності 01.08.2003 року; N 762-IV ( <a href="#">762-15</a> ) від 15.05.2003, ВВР, 2003, N 30, ст.247 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>2005</b> | Із змінами, внесеними згідно із Законами N 2424-IV ( <a href="#">2424-15</a> ) від 04.02.2005, ВВР, 2005, N 11, ст.205; N 2852-IV ( <a href="#">2852-15</a> ) від 08.09.2005, ВВР, 2005, N 51, ст.550                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>2006</b> | Із змінами, внесеними згідно із Законами N 3428-IV ( <a href="#">3428-15</a> ) від 09.02.2006, ВВР, 2006, N 26, ст.215                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>2008</b> | Із змінами, внесеними згідно із Законами N 274-VI ( <a href="#">274-17</a> ) від 15.04.2008, ВВР, 2008, N 25, ст.240                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>2009</b> | Із змінами, внесеними згідно із Законами N 1180-VI ( <a href="#">1180-17</a> ) від 19.03.2009, ВВР, 2009, N 32-33, ст.485                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>2010</b> | Із змінами, внесеними згідно із Законами N 2388-VI ( <a href="#">2388-17</a> ) від 01.07.2010, ВВР, 2010, N 37, ст.496; N 2555-VI ( <a href="#">2555-17</a> ) від 23.09.2010, ВВР, 2011, N 6, ст.41                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>2012</b> | Із змінами, внесеними згідно із Законами N 4523-VI ( <a href="#">4523-17</a> ) від 15.03.2012, ВВР, 2013, N 3, ст.22                                                                                                                 |

Таблиця 7.2

Узагальнення правових документів щодо ролі громадських об'єднань в управлінні  
1991-1997 рр.

| Рік           | Форми, методи реалізації проектів громадськими організаціями / об'єднаннями                                                                                         | Законодавчі та нормативно правові-акти |                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1991-1997 рр. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ направлення на використання методів щодо отримання донорської допомоги;</li> <li>✓ методи впливу на суспільство</li> </ul> | 1991 р.                                | Постанова Верховної Ради УРСР від 5 червня 1991 року, N 1144а-XII «Про проект Закону Української РСР про громадські об'єднання в Українській РСР» (Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, N 28, ст. 338 )                               |
|               |                                                                                                                                                                     | 1992 р.                                | Закон України. Вводиться в дію Постановою ВР N 2461-XII ( <a href="#">2461-12</a> ) від 16.06.92, ВВР, 1992, N 34, ст.505                                                                                                                   |
|               |                                                                                                                                                                     | 1993 р.                                | Закон України. Із змінами, внесеними згідно із Законами N 3582-XII ( <a href="#">3582-12</a> ) від 11.11.93, ВВР, 1993, N 46, ст.427                                                                                                        |
|               |                                                                                                                                                                     | 1995 р.                                | Лист Міністерства юстиції України № 8-48-368 від 16.10.95 «Про пільги щодо оподаткування громадських об'єднань та їх фондів»                                                                                                                |
|               |                                                                                                                                                                     | 1997 р.                                | Лист Вищого арбітражного суду України № 01-8/500 від 30.12.97 vd971230 vn01-8/500 «Про Закон України "Про об'єднання громадян"» (зміни внесено з Листом Вищого арбітражного суду N 01-8/319 ( <a href="#">v 319800-00</a> ) від 06.07.2000) |

Таблиця 7.3

**Узагальнення правових документів щодо ролі громадських об'єднань  
в управлінні 1998-2000 рр.**

| Рік                  | Форми, методи реалізації проектів громадськими організаціями / об'єднаннями                                          | Законодавчі та нормативно правові-акти |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1998-2000 рр.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓агітація;</li> <li>✓пропаганда;</li> <li>✓інформаційно-аналітичні</li> </ul> | <b>1998 р.</b>                         | Закон України. Із змінами, внесеними згідно із Законами N <a href="#">642/97-ВР</a> від 18.11.97, ВВР, 1998, N 10, ст. 36; N 655-XIV ( <a href="#">655-14</a> ) від 13.05.99, ВВР, 1999, N 26, ст.220                                                                                                                                                      |
|                      |                                                                                                                      | <b>1998 р.</b>                         | Рішення Конституційного суду України у справі за конституційним поданням Президента України щодо відповідності Конституції України (конституційності) Закону Республіки Крим "Про об'єднання громадян" (справа про об'єднання громадян в Автономній Республіці Крим)<br>(Справа N 01/1592-97 з березня 1998 року N 1/5-98<br>N 2-рп/98 vd980303 vn2-рп/98) |
|                      |                                                                                                                      | <b>1999 р.</b>                         | Звернення Верховної Ради України до Парламентської Асамблеї Організації з безпеки та співробітництва в Європі, Європейського Парламенту, парламентської Асамблеї Ради Європи, Міжпарламентської асамблеї Співдружності Незалежних Держав, до всієї європейської і світової громадськості                                                                   |
|                      |                                                                                                                      | <b>2000 р.</b>                         | Закон України. Із змінами, внесеними згідно із Законами N 2171-III ( <a href="#">2171-14</a> ) від 21.12.2000, ВВР, 2001, N 9, ст.38                                                                                                                                                                                                                       |

Таблиця 7.4

**Узагальнення правових документів щодо ролі громадських об'єднань  
в управлінні 2001-2003 рр.**

| Рік            | Форми, методи реалізації проектів громадськими організаціями / об'єднаннями                                                                                                                                                                                                                                 | Законодавчі та нормативно правові-акти |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2001 р.</b> | ✓ переконання за допомогою дебатів                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>2001 р.</b>                         | Закон України. Із змінами, внесеними згідно із Законами N 2651-III ( <a href="#">2651-14</a> ) від 11.07.2001, ВВР, 2001, N 44, ст.232                                                                                                              |
| <b>2002 р.</b> | ✓ моніторинг                                                                                                                                                                                                                                                                                                | -                                      | -                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>2003 р.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓розробка процедур щодо отримання інформації про діючі проекти та ті, що плануються;</li> <li>✓форуми в тому числі через мережу Internet;</li> <li>✓запровадження ініціатив;</li> <li>✓підтримка мережі соціальних організацій;</li> <li>✓виборчі проекти</li> </ul> | <b>2003 р.</b>                         | Закон України. Із змінами, внесеними згідно із Законами N 662-IV ( <a href="#">662-15</a> ) від 03.04.2003, ВВР, 2003, N 27, ст.209 - набуває чинності 01.08.2003 року; N 762-IV ( <a href="#">762-15</a> ) від 15.05.2003, ВВР, 2003, N 30, ст.247 |

**Узагальнення правових документів щодо ролі громадських об'єднань  
в управлінні 2004 рр.**

| Рік            | Форми, методи реалізації проектів громадськими організаціями / об'єднаннями                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Законодавчі та нормативно правові-акти |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2004 р.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓пропаганда;</li> <li>✓агітація;</li> <li>✓роз'яснення;</li> <li>✓підтримка моніторингових коаліцій громадських організацій з боку міжнародних фондів;</li> <li>✓проведення робочих зустрічей;</li> <li>✓звернення до керівництва країни;</li> <li>✓прес-конференції;</li> <li>✓круглі столи;</li> <li>✓навчальні семінари;</li> <li>✓висвітлення інформації;</li> <li>✓засідання;</li> <li>✓обговорення;</li> <li>✓надання інформації владі;</li> <li>✓моніторинги;</li> <li>✓інспекції;</li> <li>✓контроль над ресурсами;</li> <li>✓демонстрації;</li> <li>✓мітинги протесту;</li> <li>✓письмові звернення через ЗМІ;</li> <li>✓письмові звернення політикам;</li> <li>✓створення організацій;</li> <li>✓випуск бюлетенів;</li> <li>✓памфлетів;</li> <li>✓брошур тощо;</li> <li>✓діалог з владою у формах відкритих сесійних засідань та відкритих громадських слухань задля;</li> <li>✓освітні заходи;</li> <li>✓регулярні місцеві збори;</li> <li>✓тренінги;</li> <li>✓інформаційні кампанії;</li> <li>✓видання;</li> <li>✓консультування;</li> <li>✓розробка місцевих планів дій для кожної громади з урахуванням думок цільової групи тощо</li> </ul> | <b>2004 р.</b>                         | <p>Постанова Кабінету Міністрів України від 15 жовтня 2004 р. N 1378 (<a href="#">1378-2004-п</a>) «Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» {Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ N 356 (<a href="#">356-2005-п</a>) від 18.05.2005 N 215 (<a href="#">215-2006-п</a>) від 01.03.2006; N 518 (<a href="#">518-2009-п</a>) від 21.05.2009}; {Постанова втратила чинність на підставі Постанови КМ N 1302 (<a href="#">1302-2009-п</a>) від 26.11.2009}</p> |



Таблиця 7.6

**Узагальнення правових документів щодо ролі громадських об'єднань  
в управлінні 2005-2006 рр.**

| Рік     | Форми, методи реалізації проектів громадськими організаціями / об'єднаннями                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Законодавчі та нормативно правові-акти |                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2005 р. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓отримання грантів на вирішення соціальних проблем громади, що продовжує основні форми діяльності дев'яностих років минулого століття;</li> <li>✓навчання представників громадських організації технології проектування іноземними фахівцями (Великобританія, Польща, Канада та ін.) щодо технології складання і просування малих проектів задля демократизації України;</li> <li>✓створення Коаліцій громадських організацій як рівноправного партнерства</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2005 р.                                | Постанова Центральної виборчої комісії від 03.01.2006 р. № 29 «Про звернення до Міністерства юстиції України щодо внесення ним подання до Верховного Суду України про заборону діяльності Всеукраїнського об'єднання "Свобода"» |
|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2005 р.                                | Закон України. Із змінами, внесеними згідно із Законами N 2424-IV ( <a href="#">2424-15</a> ) від 04.02.2005, ВВР, 2005, N 11, ст.205; N 2852-IV ( <a href="#">2852-15</a> ) від 08.09.2005, ВВР, 2005, N 51, ст.550            |
| 2006 р. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓міжнародні конференції;</li> <li>✓підготовка лідерів молодих українських організацій в іноземних організаціях;</li> <li>✓тренінги;</li> <li>✓семінари;</li> <li>✓індивідуальні консультації;</li> <li>✓практика в іноземних громадських організаціях;</li> <li>✓інтерактивні вправи, спрямовані на зміну стилю роботи органів державної влади;</li> <li>✓навчання членів та лідерів громадських організацій щодо активної державноуправлінської та політичної діяльності;</li> <li>✓запровадження спеціальних рубрик у друкованих та електронних засобах масової інформації;</li> <li>✓проведення експрес-аналізу коментарів, відгуків, інтерв'ю, інших матеріалів у пресі, на радіо та телебаченні для визначення позиції різних соціальних груп;</li> <li>✓опрацювання та узагальнення висловлених у зверненнях громадян зауважень і пропозицій;</li> <li>✓проведення аналізу цільової інформації, що надходить до спеціальних скриньок тощо</li> </ul> | 2006 р.                                | Наказ Міністерства юстиції України від 07.12.2006 N 93/5 «Про винесення попередження Всеукраїнській громадській організації "Національний комітет по боротьбі з корупцією"»                                                     |
|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2006 р.                                | Закон України. Із змінами, внесеними згідно із Законами N 3428-IV ( <a href="#">3428-15</a> ) від 09.02.2006, ВВР, 2006, N 26, ст.215                                                                                           |

Таблиця 7.7

**Узагальнення правових документів щодо ролі громадських об'єднань  
в управлінні 2007 рр.**

| Рік            | Форми, методи реалізації проектів громадськими організаціями / об'єднаннями                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Законодавчі та нормативно правові-акти                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2007 р.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ неформальна освіта (тренінги, курси, семінари, колоквиуми, зустрічі тощо);</li> <li>✓ пропаганда, видання (посібники, буклети тощо);</li> <li>✓ обміни груп молодих людей віком від 13 до 25 років;</li> <li>✓ акції щодо створення волонтерських служб, оперативні гранти;</li> <li>✓ навчання комп'ютерним технологіям;</li> <li>✓ надання професійної підтримки молоді та проведення консультацій для неї;</li> <li>✓ психологічні і педагогічні методи формування навичок;</li> <li>✓ індивідуальна робота з молоддю задля соціальної реабілітації</li> </ul> | <p><b>2007 р.</b></p> <p>Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 листопада 2007 р. № 1035-р «Про схвалення Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства» { Розпорядження втратило чинність на підставі Розпорядження КМ N 389-р ( <a href="#">389-2012-р</a> ) від 20.06.2012}; { Із змінами, внесеними згідно з Розпорядженням КМ N 858-р ( <a href="#">858-2009-р</a> ) від 22.07.2009 }</p> |

Ця Концепція визначає основні засади діяльності органів

виконавчої влади, спрямованої на створення сприятливих умов для розвитку громадянського суспільства та зміцнення демократії в Україні...

Мета цієї Концепції полягає у створенні сприятливих умов для

подальшого розвитку громадянського суспільства та зміцнення демократії в Україні...

**Очікувані результати**

Реалізація Концепції дасть змогу:

забезпечити подальший розвиток громадянського суспільства та зміцнення його інститутів:

налагодити комунікації між органами виконавчої влади та зазначеними інститутами;

підвищити рівень громадянської культури суспільства, активізувати участь громадян у діяльності інститутів, формуванні та реалізації державної політики;

розвинути волонтерський рух, благодійництво і меценатство.

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 листопада 2007 р. № 1035-р «Про схвалення Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства»

Таблиця 7.8

**Узагальнення правових документів щодо ролі громадських об'єднань  
в управлінні 2008-2009 рр.**

| Рік            | Форми, методи реалізації проектів громадськими організаціями / об'єднаннями                                                                                                                                                           | Законодавчі та нормативно правові-акти |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2008 р.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓інтерактивне навчання;</li> <li>✓навчання формам ділового спілкування;</li> <li>✓активне обговорення нової інформації;</li> <li>✓формування навичок мислення і поведінки населення</li> </ul> | <b>2008 р.</b>                         | Постановою Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 р. N 976 ( <a href="#">976-2008-п</a> ) затверджено Порядок сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади                                                                                                                                                                 |
|                |                                                                                                                                                                                                                                       | <b>2008 р.</b>                         | Роз'яснення Міністерства юстиції України від 12.05.2008 р. № 32-32-263 «Щодо правового статусу кооперативів та громадських організацій та кооперативів»                                                                                                                                                                                                               |
|                |                                                                                                                                                                                                                                       | <b>2008 р.</b>                         | Указ Президента України від 15 вересня 2005 р. № 1276/2005 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» {із змінами, внесеними згідно з Указом Президента N 525/2008 ( <a href="#">525/2008</a> ) від 09.06.2008}; {Указ втратив чинність на підставі Указу Президента N 32/2012 ( <a href="#">32/2012</a> ) від 25.01.2012} |
|                |                                                                                                                                                                                                                                       | <b>2008 р.</b>                         | Наказ Міністерства юстиції України від 15.08.2008 р. N 35/5 «Про винесення попередження Міжнародній громадській організації "Міжнародний комітет захисту прав людини"»                                                                                                                                                                                                |
|                |                                                                                                                                                                                                                                       | <b>2008 р.</b>                         | Закон України. Із змінами, внесеними згідно із Законами N 274-VI ( <a href="#">274-17</a> ) від 15.04.2008, ВВР, 2008, N 25, ст.240                                                                                                                                                                                                                                   |
|                |                                                                                                                                                                                                                                       | <b>2008 р.</b>                         | 19 листопада-2 грудня 2008 р. Концепція суспільної місії громадських організацій України                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>2009 р.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ конференції;</li> <li>✓ семінари;</li> <li>✓ розробка рекомендацій до Національних програм;</li> <li>✓ тренінги;</li> <li>✓ моніторинги;</li> <li>✓ організація навчання</li> </ul>          | <b>2009 р.</b>                         | Закон України. Із змінами, внесеними згідно із Законами N 1180-VI ( <a href="#">1180-17</a> ) від 19.03.2009, ВВР, 2009, N 32-33, ст.485                                                                                                                                                                                                                              |

Таблиця 7.9

**Узагальнення правових документів щодо ролі громадських об'єднань  
в управлінні 2010-2011 рр.**

| Рік            | Форми, методи реалізації проектів громадськими організаціями / об'єднаннями                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Законодавчі та нормативно правові-акти |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2010 р.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓спілкування; розповсюдження кращих практик;</li> <li>✓практичні семінари-обміни між громадськими організаціями з різних регіонів України;</li> <li>✓розробка спільних планів співпраці;</li> <li>✓розробка проектних пропозицій, освіта;</li> <li>✓місцеві зібрання;</li> <li>✓підвищення знань громади через проведення освітніх заходів</li> </ul> | <b>2010 р.</b>                         | Закон України. Із змінами, внесеними згідно із Законами N 2388-VI ( <a href="#">2388-17</a> ) від 01.07.2010, ВВР, 2010, N 37, ст.496; N 2555-VI ( <a href="#">2555-17</a> ) від 23.09.2010, ВВР, 2011, N 6, ст.41                              |
| <b>2011 р</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>2011 р.</b>                         | Наказ Міністерства юстиції України від 14.01.2011 р., № 128/5 «Про затвердження річного плану заходів Міністерства юстиції України щодо реалізації у 2011 році Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства |
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>2011 р.</b>                         | Роз'яснення Міністерства юстиції України від 24.01.2011 р. «Характеристика громадських формувань як інститутів громадянського суспільства»                                                                                                      |
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>2011 р.</b>                         | Роз'яснення Міністерства юстиції України від 03.02.2011 р. «Взаємодія держави та інститутів громадянського суспільства»                                                                                                                         |

**Узагальнення правових документів щодо ролі громадських об'єднань  
в управлінні 2012 рр.**

| Рік            | Форми, методи реалізації проектів громадськими організаціями / об'єднаннями                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Законодавчі та нормативно правові-акти |                                                                                                                                                                                                 |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2012 р.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓проведення аналітичних досліджень;</li> <li>✓збір, систематизація і розповсюдження кращого досвіду;</li> <li>✓тренінги;</li> <li>✓створення регіональних і національних коаліцій для просування спільних планів;</li> <li>✓проведення тематичних інформаційних кампаній;</li> <li>✓створення тематичних матеріалів і публікацій у ЗМІ;</li> <li>✓створення і розповсюдження соціальної реклами;</li> <li>✓організація видовищних заходів (вистав, фотовиставок тощо);</li> <li>✓розробка і виготовлення інформаційно-рекламних матеріалів;</li> <li>✓спільні розробки декількох громадських організацій;</li> <li>✓дискусії</li> </ul> | <b>2012 р.</b>                         | Наказ Міністерства юстиції України від 14.12.2012 р., № 1845/5 «Зміни до Порядку підготовки та оформлення рішень щодо легалізації об'єднань громадян та інших громадських формувань»            |
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>2012 р.</b>                         | Роз'яснення Міністерства юстиції України від 24.01.2011 р. «Характеристика громадських формувань як інститутів громадянського суспільства»                                                      |
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>2012 р.</b>                         | Роз'яснення Міністерства юстиції України від 03.02.2011 р. «Взаємодія держави та інститутів громадянського суспільства»                                                                         |
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>2012 р.</b>                         | Наказ Міністерства юстиції від 14.12.2012 р. № 1843/5 «Про внесення змін до деяких наказів Міністерства юстиції України щодо реєстрації громадських об'єднань»                                  |
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>2012 р.</b>                         | Указ Президента України від 24 березня 2012 року № 212/2012 «Про Стратегію державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та першочергові заходи щодо її реалізації» |
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>2012 р.</b>                         | Закон України. Із змінами, внесеними згідно із Законами N 4523-VI ( <a href="#">4523-17</a> ) від 15.03.2012, ВВР, 2013, N 3, ст.22                                                             |

З 2014 р. вітчизняні нормативно-правові основи забезпечення участі об'єднань громадян у процесі публічного управління ґрунтуються на декількох правових актах.

Закон України «Про зовнішню та внутрішню політику» [21] визначає засади внутрішньої політики України, зокрема і у сфері розбудови громадянського суспільства, що зазначено у ст. 2 та 5 (табл. 7.11).

**Розбудова громадянського суспільства  
в контексті Закону України «Про зовнішню та внутрішню політику»**

| Стаття                                                                                                                                                                                                          | Зміст щодо розбудови громадянського суспільства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Стаття 2.</b> Основні принципи внутрішньої і зовнішньої політики                                                                                                                                             | участь громадян в управлінні державними і суспільними справами                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Стаття 5.</b> Засади внутрішньої політики у сфері формування інститутів громадянського суспільства<br>1. Основними засадами внутрішньої політики у сфері формування інститутів громадянського суспільства є: | утвердження громадянського суспільства як гарантії демократичного розвитку держави;<br>завершення політичної реформи, посилення взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування і об'єднань громадян, запровадження громадського контролю за діяльністю влади;<br>забезпечення незалежної діяльності об'єднань громадян, посилення їх впливу на прийняття суспільно важливих рішень;<br>підвищення ролі та відповідальності політичних партій, сприяння політичній структуризації суспільства на засадах багатопартійності, створення умов для забезпечення широкого представництва інтересів громадян у представницьких органах влади;<br>проведення регулярних консультацій з громадськістю з важливих питань життя суспільства і держави;<br>проведення всеукраїнських та місцевих референдумів як ефективних форм народного волевиявлення, участі народу у прийнятті суспільно важливих рішень |

У 2014-2015 рр. Закон України «Про громадські об'єднання» повністю присвячений основним засадам розвитку громадянського суспільства. Партнерські відносини закріплено у статті 6 цього Закону. Стаття 7 закріплює широкі можливості для створення громадських об'єднань. Всеукраїнський статус визначає стаття 19. Можливості діяльності іноземних відокремлених підрозділів визначає стаття 20. Стаття 21 окреслює права громадських об'єднань, а стаття 22 – умови взаємодії з органами влади (табл. 7.12).

**Розбудова громадянського суспільства  
в контексті Закону України «Про громадські об'єднання» (2014-2015 рр.)**

| Стаття                                                                           | Зміст щодо розбудови громадянського суспільства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Стаття 6.</b> Спільна реалізація громадськими об'єднаннями своєї мети (цілей) | 1. Громадські об'єднання мають право реалізовувати свою мету (цілі) шляхом укладення між собою на добровільних засадах угод про співробітництво та/або взаємодопомогу, утворення відповідно до цього Закону громадських спілок, а також в інший спосіб, не заборонений законом.<br>2. Громадські об'єднання можуть здійснювати співробітництво з іноземними неурядовими організаціями та міжнародними урядовими організаціями з дотриманням законів України та міжнародних договорів України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. |

|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Стаття 7.</b> Засновники громадського об'єднання</p>             | <p>1. Засновниками громадської організації можуть бути громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах, які досягли 18 років, а молодіжної та дитячої громадської організації - 14 років.</p> <p>2. Засновниками громадської спілки можуть бути юридичні особи приватного права, у тому числі громадські об'єднання зі статусом юридичної особи. Засновниками громадської спілки не можуть бути політичні партії, а також юридичні особи, щодо яких прийнято рішення щодо їх припинення або які перебувають у процесі припинення.</p> <p>3. Кількість засновників громадського об'єднання не може бути меншою, ніж дві особи.</p> <p>4. Засновниками громадської спілки не можуть бути юридичні особи приватного права, єдиним засновником яких є одна і та сама особа.</p> <p>5. Засновником громадської спілки не може бути юридична особа приватного права, якщо засновник (власник істотної участі) цієї юридичної особи внесений до переліку осіб, пов'язаних зі здійсненням терористичної діяльності, або щодо яких застосовано міжнародні санкції.</p> <p>6. Засновником громадської організації не може бути особа, яку визнано судом недієздатною.</p> <p>7. Повноваження засновника громадського об'єднання закінчуються після державної реєстрації громадського об'єднання в установленому законом порядку.</p> <p><i>{Частина сьома статті 7 в редакції Закону № 835-VIII від 26.11.2015}</i></p> <p>Примітка. Під істотною участю у цьому Законі слід розуміти пряме та опосередковане, самостійне або спільно з іншими особами володіння 10 і більше відсотками статутного (складеного) капіталу або голосів за придбаними акціями (частками) юридичної особи або незалежно від формального володіння можливість значного впливу на управління чи діяльність юридичної особи.</p> |
| <p><b>Стаття 19.</b> Всеукраїнський статус громадського об'єднання</p> | <p>1. Громадське об'єднання, зареєстроване в установленому законом порядку, може мати всеукраїнський статус за наявності у нього відокремлених підрозділів у більшості адміністративно-територіальних одиниць, зазначених у <u>частині другій статті 133 Конституції України</u>, і якщо таке громадське об'єднання підтвердило такий статус у порядку, встановленому <u>Законом України</u> «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань».</p> <p><i>{Частина перша статті 19 із змінами, внесеними згідно із Законом № 835-VIII від 26.11.2015}</i></p> <p>2. Підтвердження всеукраїнського статусу громадського об'єднання та відмова від такого статусу є добровільними.</p> <p>3. Відомості про всеукраїнський статус громадського об'єднання перевіряються щороку уповноваженим органом з питань реєстрації відповідно до відомостей Єдиного державного реєстру юридичних</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                 | <p>осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань.<br/> <i>{Частина третя статті 19 в редакції Закону № 835-VIII від 26.11.2015}</i><br/> <i>{Частину четверту статті 19 виключено на підставі Закону № 835-VIII від 26.11.2015}</i><br/> <i>{Частину п'яту статті 19 виключено на підставі Закону № 835-VIII від 26.11.2015}</i><br/> <i>{Частину шосту статті 19 виключено на підставі Закону № 835-VIII від 26.11.2015}</i><br/> <i>{Частину сьому статті 19 виключено на підставі Закону № 835-VIII від 26.11.2015}</i><br/> <i>{Частину восьму статті 19 виключено на підставі Закону № 835-VIII від 26.11.2015}</i><br/> <i>{Частину дев'яту статті 19 виключено на підставі Закону № 835-VIII від 26.11.2015}</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>Стаття 20.</b> Акредитація відокремленого підрозділу іноземної неурядової організації</p> | <p>1. Відокремлений підрозділ іноземної неурядової організації акредитується в Україні без надання статусу юридичної особи в порядку, визначеному <u>Законом України</u> »Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань».</p> <p>2. Діяльність відокремленого підрозділу іноземної неурядової організації припиняється на підставі:</p> <p>1) рішення іноземної неурядової організації, відокремлений підрозділ якої акредитовано в Україні;</p> <p>2) рішення уповноваженого органу з питань реєстрації у разі закінчення терміну дії довіреності на ім'я керівника відокремленого підрозділу іноземної неурядової організації, оформленої відповідно до законодавства держави, в якій видано довіреність;</p> <p>3) рішення суду про заборону відокремленого підрозділу іноземної неурядової організації.</p> <p>3. Діяльність відокремленого підрозділу іноземної неурядової організації може бути заборонена в судовому порядку у разі порушення таким відокремленим підрозділом положень <u>статей 36, 37 Конституції України</u>, статті 4 цього Закону, положень інших законів, якими встановлюються обмеження щодо утворення і діяльності громадських об'єднань в інтересах національної безпеки та громадського порядку, охорони здоров'я населення або захисту прав і свобод інших людей.</p> <p>4. Справа про заборону відокремленого підрозділу іноземної неурядової організації розглядається у порядку, встановленому <u>Кодексом адміністративного судочинства України</u>.</p> <p><i>{Стаття 20 із змінами, внесеними згідно із Законом № 767-VII від 23.02.2014; в редакції Закону № 835-VIII від 26.11.2015}</i></p> |



|                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Стаття 21.</b><br/>Права<br/>громадських<br/>об'єднань</p> | <p>1. Для здійснення своєї мети (цілей) громадське об'єднання має право:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) вільно поширювати інформацію про свою діяльність, пропагувати свою мету (цілі);<br/><i>{Пункт 1 частини першої статті 21 в редакції Закону № 721-VII від 16.01.2014 - втратив чинність на підставі Закону № 732-VII від 28.01.2014; в редакції Закону № 767-VII від 23.02.2014}</i></li> <li>2) звертатися у порядку, визначеному законом, до органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб з пропозиціями (зауваженнями), заявами (клопотаннями), скаргами;</li> <li>3) одержувати у порядку, визначеному законом, публічну інформацію, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації;</li> <li>4) брати участь у порядку, визначеному законодавством, у розробленні проектів нормативно-правових актів, що видаються органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування і стосуються сфери діяльності громадського об'єднання та важливих питань державного і суспільного життя;</li> <li>5) проводити мирні зібрання;</li> <li>6) здійснювати інші права, не заборонені законом.</li> </ol> <p>2. Громадське об'єднання зі статусом юридичної особи має право:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) бути учасником цивільно-правових відносин, набувати майнові і немайнові права відповідно до законодавства;</li> <li>2) здійснювати відповідно до закону підприємницьку діяльність безпосередньо, якщо це передбачено статутом громадського об'єднання, або через створені в порядку, передбаченому законом, юридичні особи (товариства, підприємства), якщо така діяльність відповідає меті (цілям) громадського об'єднання та сприяє її досягненню. Відомості про здійснення підприємницької діяльності громадським об'єднанням включаються до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань;<br/><i>{Пункт 2 частини другої статті 21 із змінами, внесеними згідно із Законом № 835-VIII від 26.11.2015}</i></li> <li>3) засновувати з метою досягнення своєї статутної мети (цілей) засоби масової інформації;</li> <li>4) брати участь у здійсненні державної регуляторної політики відповідно до <u>Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»</u>;</li> <li>5) брати участь у порядку, визначеному законодавством, у роботі консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів, що утворюються органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування для проведення консультацій з громадськими об'єднаннями та підготовки рекомендацій з питань, що стосуються сфери їхньої діяльності.</li> </ol> <p>3. Громадське об'єднання зі статусом юридичної особи, створена ним юридична особа (товариство, підприємство) може бути виконавцем державного замовлення відповідно до закону.</p> |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Стаття 22.</b> Засади взаємодії громадських об'єднань з органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування</p> | <p>1. Держава забезпечує додержання прав громадських об'єднань.</p> <p>2. Втручання органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, їх посадових та службових осіб у діяльність громадських об'єднань, так само як і втручання громадських об'єднань у діяльність органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, їх посадових та службових осіб, не допускається, крім випадків, передбачених законом.</p> <p>3. Органи державної влади, органи влади Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування можуть залучати громадські об'єднання до процесу формування і реалізації державної політики, вирішення питань місцевого значення, зокрема, шляхом проведення консультацій з громадськими об'єднаннями стосовно важливих питань державного і суспільного життя, розроблення відповідних проектів нормативно-правових актів, утворення консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів при органах державної влади, органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування, в роботі яких беруть участь представники громадських об'єднань.</p> <p>4. Проведення в порядку, визначеному законодавством, консультацій з громадськими об'єднаннями щодо проектів нормативно-правових актів, які стосуються правового статусу громадських об'єднань, їх фінансування та діяльності, є обов'язковим.</p> <p>5. Державний нагляд та контроль за дотриманням закону громадськими об'єднаннями здійснюють органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування у порядку, визначеному законом.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **Список використаних джерел:**

1. Hui Li / Jiasheng Zhang. How do Civic Associations Foster Political Participation? The Role of Scope and Intensity of Organizational Involvement [https://www.degruyter.com/view/j/npf.ahead-of-print/npf-2016-0010/npf-2016-0010.xml\\_2016-10-15](https://www.degruyter.com/view/j/npf.ahead-of-print/npf-2016-0010/npf-2016-0010.xml_2016-10-15) | DOI: <https://doi.org/10.1515/npf-2016-0010>
2. Citizen Participation in the Local Public Service Provision and Quality Improvement Edita Stumbraitė-Vilkišienė PhD student Mykolas Romeris University [http://www.umdcipe.org/conferences/Moscow/papers/Citizen\\_Participation\\_in\\_the\\_Local\\_Public\\_Service\\_Provision\\_and\\_Quality\\_Improvement.pdf](http://www.umdcipe.org/conferences/Moscow/papers/Citizen_Participation_in_the_Local_Public_Service_Provision_and_Quality_Improvement.pdf)
3. Дебати. Методичні рекомендації щодо ведення дебатів : [навч. пос.] - К. : А.П.Н., 2001. - 102 с.
4. Конкурс «Обмін кращими практиками самоорганізації та громадської діяльності між неурядовими організаціями України» - Режим доступу : <http://www.aej.org.ua/competitions/303.html>
5. Конкурс грантів для жіночих громадських організацій України, Молдови та Білорусі - Режим доступу : <http://gurt.org.ua/news/grants/15527/>
6. Посібник з розвитку громад: Практичний poradnik для небайдужих / Л. О. Сльчева, І. М. Ібрагімова та ін. - Д К., D, 2007. - 458 с.
7. Постанова № 996 від 3 листопада 2010 року «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» - Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua/rada>
8. Закон України «Про громадські організації» - Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua/rada>
9. Програма «Молодь в дії» затверджена 15 листопада 2006 року рішенням № 1719/2006/ЕС Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу - Режим доступу : [http://ec.europa.eu/youth/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/youth/index_en.html)
10. Програма «Доброчесність на практиці : програма врядування» - Режим доступу : <http://www.un.kiev.ua/bc/tenders/423/>
11. Програма сприяння розвитку місцевого самоврядування «Доброчесність на практиці : програма врядування» представництва Організації Об'єднаних Націй в Україні - Режим доступу : <http://www.irshava.org/>
12. Проекти - Режим доступу : [http://ssu-poltava.org/completed\\_projects](http://ssu-poltava.org/completed_projects)
13. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1035-р від 21 листопада 2007 р. «Про схвалення Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства» - Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua/rada>
14. Роль та участь громадських організацій України в моніторингу Європейської політики сусідства. - Режим доступу : [http://www.sektor-3.org/?module=fn&a=305&h=rol\\_ta\\_uchast\\_gromadskih\\_organizacijj\\_ukraini\\_v\\_monitoring\\_u\\_evropejskoj\\_politiki\\_susidstva](http://www.sektor-3.org/?module=fn&a=305&h=rol_ta_uchast_gromadskih_organizacijj_ukraini_v_monitoring_u_evropejskoj_politiki_susidstva)
15. Спільний польсько-український проект «Нас єднає неповносправність» - Режим доступу : <http://www.birth-defects.org/start/ukrainian/uchelm.htm>
16. Сприяння справедливим і чесним виборам 2004 року. - Режим доступу : [http://www.irf.ua/files/ukr/news\\_659\\_ua\\_doc.doc](http://www.irf.ua/files/ukr/news_659_ua_doc.doc)
17. Указ Президента України № 212/2012 «Про Стратегію державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та першочергові заходи щодо її реалізації» - Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua/rada>

18. Україна за 20 років отримала понад 6 млрд. дол. «донорської допомоги» - Режим доступу : <http://www.wcu.org.ua/news/525>

19. Участь громадськості у законодавчому процесі : інформаційно-аналітичне дослідження. Лабораторія законодавчих ініціатив Програма сприяння парламенту України університету Індіани США. – К., 2006. – 48 с.

20. Чемпіонат з комперативної аналітики «Ідеї світу для розвитку України» - Режим доступу : <http://cdr-ukraine.org/projects.html>

21. Закон України «Про зовнішню та внутрішню політику». - Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua/rada>

22. Указ Президента України «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні» від 26 лютого 2016 року № 68/2016. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/68/2016/para25#n25>

23. Національна Стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016 - 2020 роки : Затверджено Указом Президента України від 26 лютого 2016 року № 68/2016. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/68/2016/para25#n25>

24. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2011 р. № 1049 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка» із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 1373 від 05.12.2011; № 562 від 11.07.2013; № 383 від 27.08.2014; № 194 від 16.03.2016; № 159 від 10.03.2017). – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1049-2011-%D0%BF/para15#n15>

25. Порядок проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка : Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2011 р. № 1049 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 16 березня 2016 р. № 194). Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1049-2011-%D0%BF/para15#n15>

26. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 травня 2017 р. № 296-р «Про затвердження плану заходів на 2017 рік щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки». – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/296-2017-%D1%80>

27. План заходів на 2017 рік щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки : Затверджено Розпорядженням Кабінету від 11 травня 2017 р. № 296-р. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/296-2017-%D1%80>

## **Тема 8.**

### **Суспільний договір**

8.1. Розуміння категорії «суспільний договір»

8.2. Суспільний договір у державах світу

8.3. Практика суспільних договорів

#### **8.1. Розуміння категорії «суспільний договір»**

Як зазначають зарубіжні фахівці і вітчизняні дослідники категорія «суспільний договір» використовується декілька століть. Втім, ґрунтуючись на історичних підходах сучасні дослідники розробляють нові підходи і практику суспільних договорів. Зазначається, що суспільний договір ґрунтується на *теорії справедливості* [1]. В її основі лежить розуміння людей і їх можливостей. Сутність теорії в тому, що люди мають особливу моральну здатність розглядати будь-які принципи відносин з неупередженого кута зору. Пізніше ця теорія отримала назву «*політичний лібералізм*». Виокремлюють 2 принципи справедливості (по Ролзу). Ці 2 принципи визначають розподілення громадянських свобод та соціальних і економічних благ. Вони тлумачаться з позиції того, що люди не можуть прийняти рішення, відмовившись від деяких громадських свобод на користь більшої економічної користі.

Конкретним вираження суспільного договору, який відображає ці 2 принципи – є конституція. Суспільний договір є відображенням політичної і соціальної організації держави. На сучасному етапі розвитку глобального суспільства теорія суспільного договору змінюється і переглядається. У багатьох дослідників виникають питання щодо існування і життєдіяльності теорії суспільного договору.

Визначення суспільного договору різні. Наведемо декілька прикладів. Суспільний договір розуміється як угода між підданими та правителями щодо визначення права і обов'язків кожного з них [2]. Це співвідноситься з політичними зобов'язаннями влади.

Інше визначення характеризує суспільний договір як добровільну угоду між індивідами задля забезпечення спільного захисту і заможності, або для регулювання відносин між членами суспільства. Така угода має бути взаємовигідною для людини, груп людей і уряду або суспільства в цілому [3].

Також є визначення за яким суспільний договір розуміється як угода за допомогою якої людина входить у громадянське суспільство [4].

У відповідності з теорією суспільного договору (SCT) мають бути правила, які гарантують, що: громадяни не будуть шкодити один одному; громадяни будуть мати можливість покладатись один на одного, щоб зберегти свої угоди. При цьому уряду громадяни віддають частку своєї власної свободи і дають йому повноваження задля забезпечення законів і угод [5]. Кожна людина погоджується виконувати закони держави за умови, що всі інші роблять те саме. Фактично, як зазначається, держава існує для забезпечення збереження правил, які сприяють функціонуванню соціального життя. Робиться висновок, що уряд необхідний для забезпечення збереження основних правил соціального життя, а мораль може включати в себе деякі правила, що мають важливе значення для соціального життя, але знаходяться поза сферою держави.

Метою суспільного договору є створення соціального порядку, який дозволяє людям співробітничати і виробляти суспільні блага. Для того, щоб суспільний договір

міг найкращим чином досягти своїх цілей, важливо, щоб всі (або практично всі) були учасниками договору.

Основою будь-якого суспільного договору вважають: захист життя і майна; правила переваг соціального життя; захист від зовнішніх погроз.

Суспільний договір передбачає певний перелік свобод: слова, релігії, від дискримінації (за ознакою раси, статі тощо); захист оточуючого середовища.

Відповідно, у кут зору, ставлять податкову політики і зацікавленість у сплаті податків самих громадян, оскільки в цьому вбачають основу заможності. При цьому суспільний договір має бути для всіх інтересним.

Вважається, що суспільний договір є відображенням згоди людей жити разом в гармонії задля взаємної користі, що говорить про те, що вони хочуть жити в суспільстві [6]. Це передбачає: права, свободи, обов'язки, повноваження, - і всі вони будуть здійснюватись колективно. На думку зарубіжних фахівців, такі договори мають дві умови: взаємний захист прав; спільне прийняття рішень.

Можуть бути порушення суспільного договору з усіх сторін його учасників. Підтримка суспільного договору залежить не тільки від конституції, а й від законів та інших правових актів, що регулюють процеси надмірної концентрації влади як в державному секторі, так і в приватному секторі.

Сучасні дослідники наголошують на тому, що класичні теорії суспільного договору (Томас Гоббс, Джон Локк, Жан-Жак Руссо) ґрунтуються на розумінні процесу обміну певних свобод на соціальний порядок [7]. Хоча у будь-якому випадку суспільний договір накладає на уряди конкретні зобов'язання перед своїми громадянами.

## **8.2. Суспільний договір у державах світу**

Зарубіжні фахівці (США) відзначають, що саме існуюча теорія і практика суспільного договору мають бути змінені у відповідності з сучасними умовами життя [8]. У 2007 р. були сформовані перші бачення нового соціального договору, які продовжують формуватись і обговорюватись для вироблення політики у цьому напрямку. Сучасні суспільні договори, як зазначається, стають відповіддю на виклики індустріалізації та урбанізації. На розуміння і дієвість сучасних суспільних договорів впливають масове безробіття, фінансові кризи тощо. Суспільні договори призначені пом'якшити населенню умови для подолання низки цих криз. Це важливо для 21 сторіччя.

Зазначається, що у 20 сторіччі американський суспільний договір був заснований на гіпотезі, що домогосподарки несуть відповідальність за догляд за дітьми, а на теперішній час більше 70% матерів є зайнятими (працюють). Виокремлюються методи забезпечення сучасного суспільного договору:

- регулювання ринку праці (мінімальна зарплатня та максимальні закони про робочі години, квоти для іммігрантів тощо);
- системи страхування (державне, федеральне, Social Security, Medicare, SCHIP);
- державне забезпечення (загальноосвітні школи, державні коледжі й університети);
- пільги (продовольчі талони, індивідуальне медичне страхування);

- витрати податків (охорона здоров'я, пенсії, податковий кредит на дитину, іпотечні та студентські позики тощо);
- індексація мінімальної заробітної платні, яка також є і прожитковим мінімумом;
- адекватний дохід для всіх американців, які працюють повний робочий день;
- розширене соціальне страхування (від сімейної відпустки, яка буде оплачена роботодавцем до більш адекватної і платоспроможної системи соціального забезпечення);
- розширення державних і муніципальних послуг;
- забезпечення доступу до освіти для всіх американців (державні і місцеві державні послуги, які фінансуються за рахунок нових систем розподілення доходів);
- взаємне посилення державної служби і публічного адміністрування і розширення взаємного впливу.

Вважається, що все соціальне страхування надасть можливість державним і місцевим органам влади зосередитись на наданні державних послуг, таких як освіта, охорона здоров'я тощо. Також це дасть можливість підвищити рівень найму та щільності робочої сили на певних територіях у наданні приватних послуг. Це також зменшить державні субсидії для комерційних посередників для надання суспільних послуг.

Інший вид суспільних договорів стосується взаємовідносин бізнесу і публічного управління. Прикладом цього є суспільний договір між Uber Technologies Inc. і Піттсбургом (місто, де знаходиться його штаб – квартира) [9]. Цей договір стосувався додаткових послуг для літніх людей в обмін на право користування муніципальними послугами. В межах цього контракту планувалось підписати меморандум про взаєморозуміння. Втім, подальше партнерство стало конфліктним з-за того, що Uber відмовився від своїх обіцянок інвестувати 25 мільйонів доларів на новий транзитний зв'язок з одним з районів міста де будується тестовий трек. При цьому Uber найняв 700 осіб в місті на роботу і створив зайнятість для населення.

Суспільний договір в Африці, як наголошують зарубіжні фахівці [10], має свої особливості. Учасниками суспільних договорів є уряд, неурядові організації, благодійні організації, а також іноземні організації, які надають допомогу. Саме тому, основним методом суспільного договору стало укріплення податкової політики. Вона стосувалась процесів скорочення ставки НДС і виділення її доходу на освітній фонд (Гана). Основні переговори з цього приводу вели неурядові організації, благодійні фонди і зарубіжні інвестори. Ефіопія у 2008 р. переходить на податкову систему, до якої найбільш чутливою стала бізнес-еліта. У Кенії податкова модель була спрямована на повернення довіри громадськості. Втім, суспільний договір не є найбільш очевидною формою відносин між державою і суспільством в Африці.

У ЄС суспільний договір стосується питань державних закупівель. Зазначається, що будь-яке підприємство, зареєстроване у ЄС, має право приймати участь в державних контрактах в інших державах ЄС [11]. Задля рівності умов для всіх підприємств ЄС встановлюються мінімальні узгоджені правила. Ці правила перенесені у національні законодавства і застосовуються до тендерів для різної грошової вартості.

Є дослідники, які акцентують увагу на тому, що Близький Схід та Північна Африка переживають історичні етапи політичної та соціальної ідентичності [12]. Зазначається,

що спостерігається динаміка як з боку державних структур, так і з боку недержавних суб'єктів проводити зміни без необхідних інститутів і суспільного договору. Підживлюють ці процеси погане управління та слабе верховенство закону (Лівія, Малі, Сирія, Афганістан). Бажання сформувати суспільний договір часто обмежуються ідентичностями.

Є дослідники, які доводять, що в умовах глобального суспільства важливими є інститути міжнародного економічного управління (наприклад, Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, Світова організація торгівлі), котрі для світової громадськості виступають в якості свого роду законодавчого органу щодо різних географічних інтересів [13]. Глобальний суспільний договір, як наголошується, має три політичні мети: допомога в цілях розвитку; права і стандарти; глобальна податкова угода.

### **Список використаних джерел:**

1. Social Contract Theory [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iep.utm.edu/soc-cont/>
2. Social contract [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.britannica.com/topic/social-contract>
3. Social contract or social compact [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dictionary.com/browse/social-contract>
4. The Social Contract [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sparknotes.com/philosophy/socialcontract/characters.html>
5. Social Contract Theory [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.csus.edu/indiv/g/gaskilld/ethics/sct.htm>
6. The Social Contract and Constitutional Republics [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.constitution.org/soc/cont.htm>
7. Government & the Social Contract [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www1.udel.edu/johnmack/frec406/theories\\_of\\_govt1.html](http://www1.udel.edu/johnmack/frec406/theories_of_govt1.html)
8. Next Social Contract - New America [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.newamerica.org/next-social-contract/>
9. Pittsburgh Mayor Wants 'New Social Contract' With Uber | Investopedia [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.investopedia.com/news/pittsburgh-mayor-wants-new-social-contract-uber/>
10. Burbidge, D., 'The Social Contract in Africa: A Review'. Wor [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ictd.ac/publication/5-partner-publications/163-burbidge-d-the-social-contract-in-africa-a-review-working-paper-2017-oxford-university>
11. EUROPA - Public contracts in the EU – rules and guidelines [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://europa.eu/european-union/business/public-contracts\\_en](http://europa.eu/european-union/business/public-contracts_en)
12. Aaron Menenberg. Violence, Poor Governance, and the Social Contract Void [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://worldjusticeproject.org/blog/violence-poor-governance-and-social-contract-void>
13. Toward a Global Social Contract | Economic Policy Institute By Jeff Faux [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.epi.org/publication/webfeatures\\_viewpoints\\_mexico\\_grand\\_bargain/](http://www.epi.org/publication/webfeatures_viewpoints_mexico_grand_bargain/)



## **Тема 9.**

### **Державно-громадянське управління суспільством**

*9.1. Державно-громадянське управління як нова модель співпраці*

*9.2. Моделі державно-громадського управління суспільством*

*9.3. Нові підходи до діяльності публічної адміністрації в аспекті державно-громадянського партнерства*

#### **9.1. Державно-громадянське управління як нова модель співпраці**

Досвід демократичних держав свідчить, що державна політика і управлінські рішення є ефективними лише за умови, коли до їх розробки і реалізації залучаються широкі кола громадськості. За умови поєднання державного і громадського елементів управління державна політика є виваженою, прозорою і результативною.

Існує велика кількість моделей взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства. В переважній більшості, Європейські держави у практичній діяльності задля встановлення взаємодії між органами публічної влади та громадянським суспільством запроваджують нормативну модель (засновану на ліберальній традиції); легітимацийну модель (засновану на системному підході, де інститути громадянського суспільства виконують важливі функції на «вході» політичної системи); інструментальну модель (за якою інструментальна функція інститутів громадянського суспільства полягає в ефективному вирішенні соціальних проблем) та державно-управлінську модель управління [1].

В моделі державно-громадянського управління значну роль відіграють органи державної влади, які залучають до розробки і реалізації державної політики широкі кола громадських структур, а сама громадськість, як зазначають фахівці, неспроможна виконувати функції рівноправного партнера держави. Саме нерозвиненість мереж громадських об'єднань, неурядових організацій не дає їм можливості виступати потужним опонентом державному сектору, організовувати лобістські кампанії для вирішення проблем суспільного розвитку, швидко реагувати на неякісні управлінські рішення, змушувати державні інституції враховувати громадську думку.

Пріоритетним завданням держави вважається максимальне залучення всіх зацікавлених суб'єктів: окремих громадян, різних груп населення, творчих колективів та їх об'єднань, громадських рухів, ділових і бізнесових структур до конструктивної взаємодії заради досягнення загальних цілей розвитку громадянського суспільства.

Практична реалізація моделі державно-громадянського управління передбачає перерозподіл повноважень держави, самоврядних громадських органів управління. При цьому функції держави мають бути мінімальними: розробка загальнонаціональної політики, забезпечення правового поля й законодавчих гарантій її реалізації. Роль громадськості полягає в здійсненні (в межах визначеного правового поля) активного впливу на формування державної політики для забезпечення її відповідності інтересам широких верств населення (рис. 9.1).

Формування громадянської відповідальності виступає основою державно-громадського управління. Взаємовідносини та взаємовплив в державно-громадському управлінні передбачають організацію спільної діяльності, з чітким визначенням її змісту та спрямованістю на отримання відповідних результатів. За цих умов актуальним є

питання відповідальності не лише суб'єктів державного управління за реалізацію ними державної політики, але й самого суспільства.



Рис. 9.1. Державно-громадянське управління

Одним із першочергових завдань з боку держави є формування громадянської відповідальності. Поєднанням відповідальності та активності є громадянська відповідальність, яка обумовлена потребою участі в діяльності держави та вирішенні спільних завдань. Громадянська відповідальність носить індивідуалізований та інституціональний характер. Її основне призначення – це дієвий результат у побудові взаємовідносин держави та суспільства. Як результат, способи побудови процесів життєдіяльності, а також їх ціннісні характеристики спрямовані на досягнення конкретних результатів [2].

Існує думка фахівців, що громадянське суспільство єднає людину і державу, створює передумови для задоволення її матеріальних і духовних потреб, особистих та суспільних інтересів. Воно не уподібнюється з державою і водночас не існує без останньої як її своєрідна опозиція [3]. Питання громадянської відповідальності постає актуальним оскільки, як вважається, сучасне суспільство перебуває на такому етапі розвитку, який дає право називати його індивідуалізованим. При цьому наголошується на тому, що відбувається глобальна індивідуалізація суспільства, за якої воля індивіда та його наміри суттєво позначаються на суспільному функціонуванні. Саме це істотно ускладнює узгодження множинних векторів людської поведінки [4]. Остання ґрунтується на наявності або відсутності відповідальності, у взаємовідносинах із суспільством – на громадянській відповідальності.

Ефективними формами взаємодії в державно-громадянському управлінні мають стати:

- постійний обмін інформацією між громадянськими структурами і органами державного управління з проблем розвитку суспільства та шляхів їх розв'язання;
- консультативна та експертна участь громадських організацій у реалізації державою суспільних програм;
- створення і діяльність робочих груп з підготовки програм стратегії розвитку держави, регіону, конкретної місцевості;
- залучення неурядових організацій до виконання тих чи інших програм через їх участь у тендерах;
- виконання спільних проектів органами державної влади і неурядовими організаціями тощо.

## **9.2. Моделі державно-громадянського управління суспільством**

Державно-громадянське управління суспільством у сучасному публічному управлінні і адмініструванні співвідносять з теоріями «нового публічного менеджменту».

Науковці [5] відзначають, що публічне управління у 21 сторіччі переживає різкі зміни. Основними постають:

- ✓ плюралізація надання послуг;
- ✓ питання реформування державного сектору (де мають бути використані сучасні підходи до громадськості);
- ✓ інтереси громадськості (які мають бути розміщені в центрі всіх загальнодержавних моделей управління);
- ✓ узгодження урядової діяльності і розширення співробітництва між державним і недержавним секторами;
- ✓ перехід від організаційно-правової форми моделей державного сектору до моделей залучення громадян.

Фахівці зазначають, що існує багато моделей державного управління і реформи державного сектору у промислово розвинених державах. Моделі державного управління у державах, що розвиваються, мають копії досвіду розвинених держав, а реформи державного сектору часто відображають реформаторські ініціативи, які відбуваються у розвинених державах.

Наголошується, що більшість промислово розвинених держав здійснює перехід від старого державного управління в New Public Management (що відбулось у 1980-

1990 рр.). З 2000 р. з'явилась тенденція до виникнення нової моделі, яку називають по-різному, зокрема: «нова державна служба», «нове державне управління» або «пост-New Public Management». Всі ці три підходи тісно пов'язані з філософією і концептуальними основами державного управління різних держав.

Традиційний підхід до державного управління ґрунтується на побудові відносин зверху вниз. У такому випадку державні чиновники ізольовані від політиків і громадян. Спостерігається домінування державного сектору. Проти такої моделі управління стала концепція і модель New Public Management. Основою такого управління є теорія суспільного вибору, в якій державні службовці потребують контролю і надзору задля обмеження їх поведінки, щоб запобігти неефективності та корупції. З'являється нове поняття «нова публічна служба» (New Public Service). Підґрунтям такої нової служби, заснованої на наданні послуг, лежить відповідальність посадових осіб, у результаті чого чиновники служать громадянам і відгукуються на їх потреби замість того, щоб керувати суспільством. Передбачається, що державні посадові особи мають бути мотивовані, щоб служити суспільному інтересу і відповідати очікуванням громадян.

Фахівці зазначають, що держави, які розвиваються використовували аналогічні підходи і проводили реформи через більш широкі програми управління, які підтримувались донорською допомогою. Такі реформи стосуються питань: децентралізації, оплати праці, зайнятості, цілісності і боротьбі з корупцією, поліпшення розвитку державних установ.

Виділяють три режими державного управління: державне управління (бюрократичне); новий публічний менеджмент (конкурентоздатне і мінімалістичне); нове державне управління (плюралістичне).

Традиційне державне управління (бюрократичне) ґрунтується на централізованому управлінні, наборі правил і керівних принципах, які відокремлені від розробки політики і використовує ієрархічну організаційну структуру. Девізом такого управління є: ефективність і результативність в управлінні бюджетними та людськими ресурсами. Наголошується, що в такій моделі адміністрація передбачувана і підпорядковується правилам. Адміністратори призначаються на основі кваліфікації спеціалістів. Існує функціональне розподілення праці й ієрархія завдань. Ресурси належать організації, а не людям, які в ній працюють. Державні службовці служать громадськості, а не приватним інтересам.

Модель нового публічного менеджменту відноситься до 1980-х р. Вона виникла у відповідь на обмеження громадськості старою бюрократичною моделлю, а також – як потреба пристосування до вимог конкурентної ринкової економіки. Основними принципами було стримування витрат і одночасно стимулювались конкуренція і управління приватним сектором. В основі нового публічного менеджменту лежить: увага на управління в приватному секторі; забезпечення приватних прав; акцент на лідерство і підприємництво в суспільному середовищі через створення сервісних організацій; акцент на контролі, оцінці і аудиті; розвиток суспільної послуги. Такий підхід, як зазначають, укорінився в Великобританії, Новій Зеландії, США, Скандинавії (з середини 1980-х р.). Першорядними чинниками, на думку дослідників, є конкуренція, делегування, продуктивність і регулювання бюрократичної поведінки, генерування кращих результатів.

Він призвів до: значного скорочення впливу державного сектору; культивування нових методів управління; маркетинга і підписання контрактів на надання послуг між

приватними компаніями і некомерційними організаціями; підзвітності і відповідальності органів виконавчої влади; формування управління за результатами; проникнення у громадський сектор продуктивності.

Нове державне управління фахівці відрізняють від двох попередніх моделей. Його основою вважаються: суспільне управління; управлінські повноваження; договірні механізми; громадяни, а не уряд в центрі уваги.

Це все, як зазначається зарубіжними науковцями, вимагає нової теорії державного управління, яка: заснована на поняттях громадянства і суспільних інтересів; виражає суспільні інтереси, а не сукупність індивідуальних інтересів, які визначені виборними посадовими особами або ринковими потребами. Громадяни у цьому випадку стають совиоробниками політики, а також принципово відрізняється надання послуг.

Також наголошується, що нове державне управління має міжорганізаційні відносини і управління процесами, в яких довіра, капітал і контракти служать в якості основного механізму управління, а не організаційно-правова форма і функції державного управління.

Нова державна служба (New Public Service), як стверджують дослідники, починається з того, що в центрі управління знаходяться громадяни, спільнота і громадянське суспільство. У цій концепції державні службовці – це «слуги», які мають допомагати громадянам сформулювати і задовольнити їх суспільні потреби, а не контролювати або управляти суспільством. Громадськість має бути активно залучена до пошуку варіантів вирішення соціальних проблем. Вважається, що державні менеджери мають отримати певні навички, вийти за визначені межі для управління або суспільного лідерства задля знаходження рішення шляхом ведення переговорів і співробітництва з громадянами. При цьому уряд має бути відкритим, доступним, підзвітним, чуйним і працювати для обслуговування громадян. Підзвітність державних службовців населенню має виходити за рамки бюрократичних звітів і переходити на рівні спільного розподілення бюджетів і програм.

### **9.3. Нові підходи до діяльності публічної адміністрації в аспекті державно-громадянського партнерства**

Виокремлюється новий підхід до діяльності публічної адміністрації в аспекті державно-громадянського партнерства, який складається з чотирьох елементів:

- ✓ побудова відносин співробітництва з громадянами і групами громадян;
- ✓ заохочення спільних зобов'язань;
- ✓ розповсюдження інформації задля публічного обговорення і сприяння спільному розумінню суспільних проблем;
- ✓ пошук можливостей для залучення громадян до урядових видів діяльності.

Самі ж реформи державного управління мають проводитись для підвищення внутрішньої конкуренції і відповідальності надавачів послуг. Реформи державного сектору мають ґрунтуватись на інтересах і потребах громадян, а не технократичності державних службовців. Розміщення громадян в центрі уваги державної служби вимагає:

- ✓ фундаментальних змін в мисленні з боку державних посадових осіб, в яких реформи спрямовані на зміни цінностей і поведінки, а також на підвищення адміністративного потенціалу, в центрі якого – мотивація;

- ✓ повністю нового підходу к добору і професійному розвитку державних службовців;
- ✓ нового фокусу реформування державної служби, який стосується потреб громадян;
- ✓ підтримки серед громадян самих реформ.

Деякі науковці [6] наголошують на тому, що нові підходи в державному управлінні стосуються надання послуг. На місцевому рівні головними постають:

- ✓ соціальна, політична і адміністративна єдність;
- ✓ громадська участь;
- ✓ ефективність;
- ✓ надання послуг;
- ✓ орієнтація на клієнта;
- ✓ якість.

На державному рівні важливі:

- ✓ координація державних і приватних осіб;
- ✓ узгодження різних режимів управління і контролю;
- ✓ управління мережею;
- ✓ єдність організації;
- ✓ внутрішній контроль;
- ✓ приватизація, аутсорсинг

Нормативними основами вважають:

- ✓ економічну життєздатність;
- ✓ участь, залучення громадянського суспільства;
- ✓ рівність шансів;
- ✓ соціальну інтеграція, згуртованість;
- ✓ економічний добробут;
- ✓ політичну свободу;
- ✓ соціальну справедливість;
- ✓ солідарність;
- ✓ соціальні інвестиції;
- ✓ соціальну компенсацію.

Суспільство розглядається з позицій:

- ✓ активіста;
- ✓ партнера соціального співробітництва і політичних переговорів;
- ✓ розширення прав і можливостей;
- ✓ виборців;
- ✓ споживачів послуг;
- ✓ клієнтів.

Інституціональні механізми визначаються такими:

- ✓ узгодження моделі державно-приватної координації;
- ✓ безпосередня участь;
- ✓ механізми суспільного добробуту;
- ✓ групи по інтересам;
- ✓ артикуляція і координація колективних інтересів;
- ✓ чітке розмежування;
- ✓ загальні обов'язки;

- ✓ передача продуктивності;
- ✓ делегування повноважень;
- ✓ інтеракції між державою, ринком, громадянським суспільством і приватними особами;
- ✓ спільне виробництво послуг;
- ✓ узгодження спільних завдань і витрат.

До політичних наслідків відносять:

- ✓ співробітництво (довгострокове);
- ✓ конкуренцію як стимул;
- ✓ економічний обмін.

Виокремлюють наступні проблеми суспільного управління:

- ✓ дефіцит добробуту;
- ✓ інноваційні дефіцити;
- ✓ нерівність;
- ✓ застій.

### **Список використаних джерел:**

1. Моделі взаємодії в регіонах Північно-заходу / Яргомская Н., Белокурова Е., Ноженко М. та ін.// Публічна політика: питання м'якої безпеки у Балтійському регіоні / під.ред. М. Б. Гірського. – Норма, 2014. – 52 С. – 147
2. Драгомирецька Н. Громадянська відповідальність як віддзеркалення розвитку громадянського суспільства / Наталія Драгомирецька, Ірина Матвеєнко // Вісник НАДУ при Президентіві України. – 2009. – № 1. – С. 257–268.
3. Гуменюк О. Громадянська відповідальність у контексті сьогодення / О. Гуменюк // Психологія і суспільство. – 2008. – № 2 (32). – С. 65.
4. Горак Г. Громадянське суспільство як інтегратор особистісних начал / Ганна Горак, Георгій Фін // Філософська думка. – 2008. – № 3. – С. 62–73.
5. From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries Mark Robinson [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/PS-Reform\\_Paper.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/PS-Reform_Paper.pdf)
6. Werner Jann. Experiences with Public Sector Reform in Europe and Germany: The Shift from Public Management to Public Governance [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fing.ppt>

## **Тема 10.**

### **Взаємовідносини держави і громадянського суспільства**

*10.1. Характеристика процесів побудови взаємовідносин держави і громадянського суспільства*

*10.2. Побудова взаємовідносин держави і громадянського суспільства в Україні*

**10.1. Характеристика процесів побудови взаємовідносин держави і громадянського суспільства**

Зарубіжні дослідники і фахівці по різному визначають взаємовідносини держави і громадянського суспільства. Наголошують на тому, що ці взаємовідносини залежать від політики держави щодо розуміння самого процесу взаємовідносин та його характеристики.

Зокрема спеціалісти [1] зазначають, що є наукові погляди за якими держава має служити громадянському суспільству і нести відповідальність перед громадянами за рахунок політичного представництва. Саме ж громадянське суспільство характеризується свободою, соціальною різноманітністю і конкуренцією на ринку, що призводить до матеріальної нерівності. Такій конкуренції, як стверджується, сприяє заохочення індивідуальних інновацій, що приносить користь всьому суспільству на шляху поліпшення загальної продуктивності економіки. При цьому акцентується увага на тому, що у громадянському суспільстві люди вільні переслідувати свої власні бажання до тих пір, доки не посягатимуть на свободу інших.

Взаємовідносини держави і громадянського суспільства у деяких словниках (DFID) [2] визначаються як взаємодія між державними установами та громадськими групами, щоб обговорити, як орган державної влади здійснює саму владу і працює, і як це може вплинути на людей. У такому випадку спостерігається орієнтованість на:

- ✓ визначення взаємних прав і обов'язків держави і суспільства;
- ✓ ведення переговорів;
- ✓ розподілення ресурсів;
- ✓ встановлення різних режимів представленості і підзвітності;
- ✓ функції державних і громадських інститутів.

Ні держава, ні громадянське суспільство, як зазначається, не розглядаються ізольовано, вони не діють в ізоляції один від одного. Держава отримує свою легітимність шляхом взаємодії з громадянами та організованими активним громадянським суспільством.

Також, як і в інших джерелах, у словниках робиться наголос на характері політичного урегулювання, яке може сильно вплинути на відносини між державною та суспільством. Вважається, що у багатьох «слабких» державах, які потерпають від різних видів конфліктів, відносини ґрунтуються на патронажі і відсутності підзвітності. Відповідно утворюється розходження між формальними системами і правилами та реальною практикою. Наголошується на тому, що політичні еліти, які мають користь з патронажу та доходів від природної ренти і діяльності правопорушників, часто мають мало стимулів для взаємодії з громадянами і для створення ефективної державної влади. Це також обмежує участь громадян в громадському житті.

Зазначається, що у деяких випадках громадяни можуть бути виключені з громадського життя через державні репресії та насилля, що призводить до негативних і



слабких відносин між державою і суспільством. Наголошується, що зусилля щодо сприяння всеосяжного політичного урегулювання можуть посилити форми відносин між державою і громадянським суспільством та сприятиме політичній і соціальній трансформації. Акцентується увага на тому, що багато уваги приділяється створенню потенціалу центральних державних установ, а має бути приділена увага підтримці громадянського суспільства і участі громадян, які, у свою чергу, можуть призвати державу до відповідальності і заставити її реагувати на потреби і думки суспільства. Головна увага, як вважається, має бути приділена побудові «мирних союзів» по горизонталі й по вертикалі між різними прошарками суспільства.

Інші дослідники [3] вважають, що громадянське суспільство – це певні асоціації, які є відмінними від родини й державних інститутів. Відносини громадянського суспільства зосереджені на проблемах життя, а не на ринку та валютних відносинах. Взаємовідносини між державною і громадянським суспільством, як зазначається, є взаємовиключними і вони не обов'язково будуть конкурувати один з одним.

Є також дослідження [4] у яких йдеться про роль громадянського суспільства як «третього сектору» у побудові взаємовідносин держави і суспільства. Такі дослідники показують, що громадянське суспільство багатогранне і нерегулярне. Воно має свої неясності і протиріччя. Окрім того, громадянське суспільство – це «арена», де відбувається зіткнення різних інтересів. Останні, у свою чергу, призводять до ситуації, в якій сильніший буде домінувати над слабкішим, що є для держави і громадянського суспільства ризиком.

Громадянське суспільство, як наголошується, прикладає зусилля у соціальному секторі і є відмінним від держави і ринку, оскільки являє собою найбільш придатні шляхи розвитку соціальних вимірів людини, котра знаходить у цих заходах потрібний їй простір, щоб повністю проявити себе. Констатується, що постійне розширення соціальних ініціатив за межами контрольованої державою сфери створює нові напрямлення для активної присутності і безпосередньої діяльності громадян, а також сприяє інтеграції функцій держави. Таке явище, на думку фахівців, часто відбувається через неформальні засоби і призводить до появи нових і позитивних способів здійснення особистих прав, які призводять до якісного збагачення демократичного життя.

Вважається, що оскільки громадянське суспільство розвивається й існує у відносній автономії, йому потрібно певне упорядкування. Таким чином, громадянське суспільство потребує політичної спільності, політичного порядку, яке формалізується в державі. Відносини між політичною спільнотою і громадянським суспільством (що на думку фахівців дорівнюється взаємовідносинам держави і суспільства) знаходяться під тиском двох ідеологій: індивідуалізму і колективізму. Це, у свою чергу, як твердять дослідники, призводить до поглинання громадянського суспільства в політичну спільноту. Зарубіжні дослідники зазначають, що до «соціального плюралізму» (який є відмінним від цих двох ідеологій) призводить тільки церква, яка діє за принципами солідарності, субсидіарності та справедливості.

На державу, як зазначають спеціалісти, покладені зобов'язання забезпечити певну правову основу для соціальних суб'єктів (для своїх громадян) щодо їх вільної участі в різних видах діяльності. Держава і її органи, як наголошується, повинні бути готові за необхідності втручатися у взаємовідносини між вільними асоціаціями і демократичним життям задля спрямованості на спільне благо. Саме ж політичне

суспільство несе відповідальність за регулювання відносин з громадянським суспільством у відповідності з принципом субсидіарності. Роль держави має бути у невтручанні в справи громадянського суспільства, а безпосередньо втручання держави може бути тільки у тому випадку, коли громадянське суспільство не змогло відповідально впоратись зі своєю роллю. При цьому наголошується, що будь-яке втручання має виражатись у допомозі, а не в підміні діяльності громадського об'єднання.

Вважається, що співробітництво між державною і громадянським суспільством є однією з найбільш ефективних відповідей на конфлікт і необмежену конкуренцією між ними. Умови, які створюються у процесі співробітництва і солідарності допомагають долати ідеологічні розбіжності, що стимулює людей шукати те, що їх об'єднує. Як приклад наводиться волонтерська робота, яка має велике значення і вимагає, щоб люди дивились на громадянське суспільство як на сферу, де можна відновити громадську етику, засновану на принципах солідарності, конкретного співробітництва і дружнього діалогу. У такому випадку всі зусилля спрямовані на створення потенційних можливостей для діяльності людей на благо суспільства в цілому і, в першу чергу, на благо нужденних і слабких. У цьому і вбачається «суб'єктивність суспільства».

Інші науковці стверджують, що громадянське суспільство виступає третьою глобальною силою у триполярному світі [5]. Сучасне громадянське суспільство має дві певні незалежності: від держави і від ринку. Стверджується, що сучасне громадянське суспільство свідомо розглядає себе в якості сил, які врівноважують тоталітарні тенденції в державі і ринку, які можуть виробляти непридатні екологічні, економічні, політичні, культурні, соціальні, людські і духовні проблеми в суспільстві. Громадянське суспільство називають третьою глобальною силою поряд з державою і ринком.

Також є думка вчених [6], що вимірювання сили громадянського суспільства стало заплутаним в конкуруючих визначеннях сутності громадянського суспільства. Тому вважається, що більш доцільно розглядати громадянське суспільство з позицій не що це є, а що воно робить, виходячи з функцій громадянського суспільства. Останнє – це озвучування інтересів і потреб громадян, які захищають свої права, і задоволення їх потреб. Втім, наголошується на тому, що це може здійснюватись різними установами і організаціями, які не обов'язково і не всі можуть бути відокремлені від держави. Визначення міцності громадянського суспільства вимагає оцінки того, наскільки добре ці функції виконуються при взаємодії організацій і установ.

Наголос робиться на тому, що країни не можуть ефективно виконувати свої обов'язки і використовувати свої фінансові ресурси, якщо їх державні установи не демонструють такі характеристики, як підзвітність, прозорість і чуйність до потреб і проблем їх громадськості. Громадянське суспільство сильне у тих країнах, де ці функції активно і добре виконані з великим числом секторів і окремими галузями держави. Слабкими вважаються ті країни, де менше функцій виконується і де менше секторів беруть участь у виконанні цих функцій.

Стверджується, що заходи щодо зміцнення громадянського суспільства можуть бути краще продумані і здійснюватись, коли громадянське суспільство розуміється не як єдине ціле, а розглядається з кута зору того, що може бути досягнуто за допомогою певної комбінації інституційних каналів з історичною і культурною підтримкою від імені членів суспільства. У цьому контексті фахівцями наводиться таблиця щодо організації

громадянського суспільства та державних інститутів в контексті взаємодії недержавних і державних установ (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

**Погляди зарубіжних фахівців на процеси взаємодії  
недержавних і державних установ**

| ДЕРЖАВА                                                 |                           | СОЦІАЛЬНІ ЗАКЛАДИ / ОРГАНІЗАЦІЙ |                          |                           |
|---------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| ядро                                                    | Інтерфейс (?)             | Інтерфейс (?)                   | Напіваавтономні (?)      | Автономний (?)            |
| S1.Виконавча влада                                      | S4.Законодавча влада      | 1.Політичні сторони             | 4. Бізнес-сектор         | 8. Профспілки             |
| S2. Адміністрації                                       | S5. Судова влада          | 2. Медіа                        | 5. Релігійні організації | 9. Професійні асоціації   |
| S3. Збройні сили і поліції                              | S6. Суб-національні уряди | 3. Місцеві органи влади         | 6. Фонди                 | 10. Неурядові організації |
|                                                         |                           |                                 | 7. Університети          | 11. Масові організації    |
| Вбудовані в державу-----                                |                           |                                 | Автономні від держави    |                           |
| Автономні від суспільства ----- Вбудовані в суспільство |                           |                                 |                          |                           |

**10.2. Побудова взаємовідносин держави і громадянського суспільства в Україні**

Побудова взаємовідносин держави і громадянського суспільства в Україні стосується надання певних прав і можливостей громадським об'єднанням, що закріплено в низці правових актів.

У першу чергу, це **Закон України «Про громадські об'єднання»** [7], у якому закріплено і визначено «правові та організаційні засади реалізації права на свободу об'єднання, гарантованого Конституцією України та міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, порядок утворення, реєстрації, діяльності та припинення громадських об'єднань».

У відповідності зі світовими тенденціями розвитку громадянського суспільства та його інститутів ст. 1 цього закону визначає зміст громадянського об'єднання як «добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів». Також визначаються форми об'єднань, зокрема: «громадська організація - це громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи»; «громадська спілка - це громадське об'єднання, засновниками якого є юридичні особи приватного права, а членами (учасниками) можуть бути юридичні особи приватного права та фізичні особи». Окрім того визначено, що «громадське об'єднання може здійснювати діяльність зі статусом юридичної особи або без такого статусу. Громадське об'єднання зі статусом юридичної особи є непідприємницьким товариством, основною метою якого не є одержання прибутку на підставі Закону № 767-VII від 23.02.2014)».

Ст. 2 цього закону обмежує сферу дії цього Закону, зокрема: «1. Дія цього Закону поширюється на суспільні відносини у сфері утворення, реєстрації, діяльності та припинення громадських об'єднань в Україні. 2. Дія цього Закону не поширюється на суспільні відносини у сфері утворення, реєстрації, діяльності та припинення: 1) політичних партій; 2) релігійних організацій; 3) непідприємницьких товариств, що утворюються актами органів державної влади, інших державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування; 4) асоціацій органів місцевого самоврядування та їх добровільних об'єднань; 5) саморегульованих організацій, організацій, які здійснюють професійне самоврядування; 6) непідприємницьких товариств (які не є громадськими об'єднаннями), утворених на підставі інших законів. 3. Особливості регулювання суспільних відносин у сфері утворення, реєстрації, діяльності та припинення окремих видів громадських об'єднань можуть визначатися іншими законами. 4. Неурядові організації інших держав, міжнародні неурядові організації (далі - іноземні неурядові організації) діють на території України відповідно до цього та інших законів України, міжнародних договорів України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України».

Ст. 3 визначає принципи утворення і діяльності громадських об'єднань: «1. Громадські об'єднання утворюються і діють на принципах:

- 1) добровільності;
- 2) самоврядності;
- 3) вільного вибору території діяльності;
- 4) рівності перед законом;
- 5) відсутності майнового інтересу їх членів (учасників);
- 6) прозорості, відкритості та публічності.

2. Добровільність передбачає право особи на вільну участь або неучасть у громадському об'єднанні, у тому числі в його утворенні, вступі в таке об'єднання або припиненні членства (участі) в ньому.

3. Самоврядність передбачає право членів (учасників) громадського об'єднання самостійно здійснювати управління діяльністю громадського об'єднання відповідно до його мети (цілей), визначати напрями діяльності, а також невтручання органів державної влади, інших державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування в діяльність громадського об'єднання, крім випадків, визначених законом.

*{Зміни до частини третьої статті 3 див. в Законі № 5026-VI від 22.06.2012}*

4. Вільний вибір території діяльності передбачає право громадських об'єднань самостійно визначати територію своєї діяльності, крім випадків, визначених законом.

5. Рівність перед законом передбачає, що громадські об'єднання є рівними у своїх правах та обов'язках відповідно до закону з урахуванням організаційно-правової форми, виду та/або статусу такого об'єднання.

6. Відсутність майнового інтересу передбачає, що члени (учасники) громадського об'єднання не мають права на частку майна громадського об'єднання та не відповідають за його зобов'язаннями. Доходи або майно (активи) громадського об'єднання не підлягають розподілу між його членами (учасниками) і не можуть використовуватися для вигоди будь-якого окремого члена (учасника) громадського об'єднання, його посадових осіб (крім оплати їх праці та відрахувань на соціальні заходи).

7. Прозорість, відкритість передбачає право всіх членів (учасників) громадського об'єднання мати вільний доступ до інформації про його діяльність, у тому числі про прийняті громадським об'єднанням рішення та здійснені заходи, а також обов'язок громадського об'єднання забезпечувати такий доступ. Публічність означає, що громадські об'єднання інформують громадськість про свої мету (цілі) та діяльність».

Ст. 4 визначає обмеження щодо утворення і діяльності громадських об'єднань: «1. Утворення і діяльність громадських об'єднань, мета (цілі) або дії яких спрямовані на ліквідацію незалежності України, зміну конституційного ладу насильницьким шляхом, порушення суверенітету і територіальної цілісності держави, підрив її безпеки, незаконне захоплення державної влади, пропаганду війни, насильства, розпалювання міжетнічної, расової, релігійної ворожнечі, посягання на права і свободи людини, здоров'я населення, пропаганду комуністичного та/або націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів та їхньої символіки, забороняються.

*{Частина перша статті 4 із змінами, внесеними згідно із Законом № 721-VII від 16.01.2014- втратив чинність на підставі Закону № 732-VII від 28.01.2014; із змінами, внесеними згідно із Законами № 767-VII від 23.02.2014, № 317-VIII від 09.04.2015}*

2. Громадські об'єднання не можуть мати воєнізованих формувань.

3. Інші обмеження права на свободу об'єднання, у тому числі на утворення і діяльність громадських об'єднань, можуть бути встановлені виключно законом в інтересах національної безпеки та громадського порядку, охорони здоров'я населення або захисту прав і свобод інших людей.

4. Громадським об'єднанням не можуть надаватися владні повноваження, крім випадків, передбачених законом».

Також законом гарантується права на свободу об'єднання у ст. 5 цього Закону, зокрема: «1. Ніхто не може бути примушений до вступу у будь-яке громадське об'єднання. Належність чи неналежність до громадського об'єднання не може бути підставою для обмеження прав і свобод особи або для надання їй органами державної влади, іншими державними органами, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування будь-яких пільг і переваг.

2. Кожна особа має право добровільно у будь-який час припинити членство (участь) у громадському об'єднанні шляхом подання заяви до відповідних статутних органів громадського об'єднання. Членство в громадському об'єднанні припиняється з дня подання такої заяви та не потребує додаткових рішень. З того самого дня припиняється перебування члена громадського об'єднання на будь-яких виборних посадах у громадському об'єднанні.

Дія абзацу першого цієї частини не поширюється на членів громадського об'єднання, обраних на посади керівника громадського об'єднання чи заступника такого керівника. Членство в громадському об'єднанні зазначених керівників припиняється з дня, наступного за днем обрання нового керівника чи його заступника.

*{Частина другу статті 5 доповнено абзацом другим згідно із Законом № 1666-VIII від 06.10.2016}*

*{Частина друга статті 5 в редакції Закону № 835-VIII від 26.11.2015}*

3. Вимога про зазначення відомостей щодо членства (участі) особи у громадському об'єднанні, якщо така вимога не пов'язана з реалізацією особою своїх прав як особи, яка має право представляти громадське об'єднання, або члена

(учасника) громадського об'єднання, не допускається, крім випадків, визначених законом».

Ст. 6 цього Закону регламентується спільна реалізація громадськими об'єднаннями своєї мети (цілей): «1. Громадські об'єднання мають право реалізовувати свою мету (цілі) шляхом укладення між собою на добровільних засадах угод про співробітництво та/або взаємодопомогу, утворення відповідно до цього Закону громадських спілок, а також в інший спосіб, не заборонений законом. 2. Громадські об'єднання можуть здійснювати співробітництво з іноземними неурядовими організаціями та міжнародними урядовими організаціями з дотриманням законів України та міжнародних договорів України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України».

Також визначено складові взаємовідносин держави і громадянського суспільства в **Законі України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»** [8]. Так, у ст. 5 зазначається, що забезпечення здійснення державної регуляторної політики включає також «оприлюднення проєктів регуляторних актів з метою одержання зауважень і пропозицій від фізичних та юридичних осіб, їх об'єднань, а також відкриті обговорення за участю представників громадськості питань, пов'язаних з регуляторною діяльністю», а також «оприлюднення інформації про здійснення регуляторної діяльності».

Ст. 6 цього Закону визначає права громадян, суб'єктів господарювання, їх об'єднань, наукових установ та консультативно-дорадчих органів у здійсненні державної регуляторної політики, зокрема зазначається: «Громадяни, суб'єкти господарювання, їх об'єднання та наукові установи, а також консультативно-дорадчі органи, що створені при органах державної влади та органах місцевого самоврядування і представляють інтереси громадян та суб'єктів господарювання, мають право: подавати до регуляторних органів пропозиції про необхідність підготовки проєктів регуляторних актів, а також про необхідність їх перегляду; у випадках, передбачених законодавством, брати участь у розробці проєктів регуляторних актів;

подавати зауваження та пропозиції щодо оприлюднених проєктів регуляторних актів, брати участь у відкритих обговореннях питань, пов'язаних з регуляторною діяльністю;

бути залученими регуляторними органами до підготовки аналізів регуляторного впливу, експертних висновків щодо регуляторного впливу та виконання заходів з відстеження результативності регуляторних актів;

самостійно готувати аналіз регуляторного впливу проєктів регуляторних актів, розроблених регуляторними органами, відстежувати результативність регуляторних актів, подавати за наслідками цієї діяльності зауваження та пропозиції регуляторним органам або органам, які відповідно до цього Закону на підставі аналізу звітів про відстеження результативності регуляторних актів приймають рішення про необхідність їх перегляду;

одержувати від регуляторних органів у відповідь на звернення, подані у встановленому законом порядку, інформацію щодо їх регуляторної діяльності».

Статтею 9 (оприлюднення проєктів регуляторних актів з метою одержання зауважень і пропозицій) визначаються обов'язки держави в частині взаємодії з громадськістю щодо прийняття пропозицій та зауважень, зокрема: «Усі зауваження і пропозиції щодо проєкту регуляторного акта та відповідного аналізу регуляторного

впливу, одержані протягом встановленого строку, підлягають обов'язковому розгляду розробником цього проекту. За результатами цього розгляду розробник проекту регуляторного акта повністю чи частково враховує одержані зауваження і пропозиції або мотивовано їх відхиляє». У цій же статті зауважується, що «Оприлюднення проекту регуляторного акта з метою одержання зауважень і пропозицій не може бути перешкодою для проведення громадських слухань та будь-яких інших форм відкритих обговорень цього проекту регуляторного акта.

**Розпорядженням КМУ «Деякі питання реформування державного управління України» від 24 червня 2016 р. № 474-р** схвалено **«Стратегію реформування державного управління України на 2016-2020 роки»** [9] у якій також йдеться про роль громадськості у побудові взаємовідносин держави та громадянського суспільства, зокрема: «Перелік вимог до формування державної політики, що передбачає, насамперед, якість підготовки проектів законів та підзаконних актів, повинен бути переглянутим та удосконаленим, а відповідні стандарти мають бути затверджені до 2017 року. Оновлені правила повинні включати вимоги до техніко-економічного обґрунтування формування політики, передбачати оцінювання наслідків, міжвідомчу координацію, участь громадськості та скорочення адміністративного навантаження».

У **Законі України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики»** [10] визначаються основні напрями політики, зокрема сфері «формування інститутів громадянського суспільства». У ст. 2 (основні принципи внутрішньої і зовнішньої політики) у п. 2 характеризуються принципи, на яких ґрунтується внутрішня політика, зокрема для громадянського суспільства головними є: «свобода, соціальна справедливість і творча самореалізація, участь громадян в управлінні державними і суспільними справами».

У ст. 4 (засади внутрішньої політики у сферах розвитку місцевого самоврядування та стимулювання розвитку регіонів) йдеться про «створення ефективних механізмів забезпечення активної участі територіальних громад та органів місцевого самоврядування у формуванні та реалізації державної регіональної політики».

Ст. 5 цього Закону повністю присвячена засадам внутрішньої політики у сфері формування інститутів громадянського суспільства, зокрема визначається: «1. Основними засадами внутрішньої політики у сфері формування інститутів громадянського суспільства є:

утвердження громадянського суспільства як гарантії демократичного розвитку держави;

завершення політичної реформи, посилення взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування і об'єднань громадян, запровадження громадського контролю за діяльністю влади;

забезпечення незалежної діяльності об'єднань громадян, посилення їх впливу на прийняття суспільно важливих рішень;

підвищення ролі та відповідальності політичних партій, сприяння політичній структуризації суспільства на засадах багатопартійності, створення умов для забезпечення широкого представництва інтересів громадян у представницьких органах влади;

проведення регулярних консультацій з громадськістю з важливих питань життя суспільства і держави;

проведення всеукраїнських та місцевих референдумів як ефективних форм народного волевиявлення, участі народу у прийнятті суспільно важливих рішень».

Ст. 10 (засади внутрішньої політики в гуманітарній сфері) у п. 1 до основних засад внутрішньої політики в гуманітарній сфері відноситься «створення умов для консолідації суспільства на основі національної системи духовних цінностей, у центрі якої людина, її розвиток, права і свободи, максимальне забезпечення її потреб; відновлення повноцінного діалогу між представниками різних соціальних та етнічних груп, культур та релігійних конфесій; забезпечення умов для формування толерантного суспільства, гарантування свободи совісті та віросповідання; забезпечення свободи засобів масової інформації та безперешкодного доступу до публічної інформації, створення умов для розвитку інформаційних технологій та інформаційного суспільства, широкої інтеграції і доступу громадян до світового інформаційного простору».

### **Список використаних джерел :**

1. Relationship between State and Civil Society : Article shared by Z.Khan [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.yourarticlelibrary.com/political-science/relationship-between-state-and-civil-society/45261/>

2. State-society relations: overview [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gsdrc.org/topic-guides/state-society-relations-and-citizenship/state-society-relations-overview/>

3. Civil Society and the State Simone Chambers and Jeffrey Kopstein The Oxford Handbook of Political Theory Edited by John S. Dryzek, Bonnie Honig, and Anne Phillips Print Publication Date: Jun 2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199548439.001.0001/oxfordhb-9780199548439-e-20>

4. ANDREW M. GREENWELL Democracy: Relationship Between State and Civil Society [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lexchristianorum.blogspot.com/2012/03/democracy-relationship-between-state.html>

5. Social Threefolding – Channeling the Tensions Between Civil Society and State to Constructive Uses Nicanor Perlas [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.globenet3.org/Essays/Essay\\_CS\\_State.shtml](http://www.globenet3.org/Essays/Essay_CS_State.shtml)

6. CIVIL SOCIETY AND PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS: MORE THAN A ZERO-SUM RELATIONSHIP Norman Uphoff Cornell University and Anirudh Krishna Terry Sanford Institute of Public Policy [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://sites.duke.edu/krishna/files/2013/10/CIVIL-SOC-AND-PS-INSTS.doc>

7. Закон України «Про громадські об'єднання» - Режим доступу : <https://rada.gov.ua>

8. Законі України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» - Режим доступу : <https://rada.gov.ua>

9. Розпорядженням КМУ «Деякі питання реформування державного управління України» від 24 червня 2016 р. № 474-р схвалено «Стратегію реформування державного управління України на 2016-2020 роки» - Режим доступу : <https://rada.gov.ua>

10. Законі України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» - Режим доступу : <https://rada.gov.ua>



## **Тема 11.**

### **Публічні консультації**

*10.1. Форми та види консультацій з громадськістю у державах світу*

*10.2. Кількісні і якісні методи консультацій з громадськістю*

#### **10.1. Форми та види консультацій з громадськістю у державах світу**

Зарубіжні фахівці виокремлюють велику кількість форм, видів, типів та методів консультацій з громадськістю. Розглядають цю проблему з позицій окремого громадянина, створення дорадчих і експертних груп, масових комунікацій.

У 2001 р. фахівці [1] виокремили низку методів організації і проведення консультацій, в основі яких лежить комунікативна діяльність, зокрема:

➤ *Представники громадських груп («громадські присяжні»)*. Це 15-20 випадково вибраних громадян, які представляють свої спільноти. Вони зустрічаються протягом декілька днів для *ретельного розгляду і обговорення* питань щодо вироблення політики з тої чи іншої проблеми, в якій вони обізнані. Побудовані ці обговорення по принципу роботи присяжних. Соціальна мета такої роботи – створити інформовану, активну громадськість; сприяти комунікації між урядом і громадськістю; сформувати консенсусу; розвивати демократичний контроль з боку громадськості.

➤ *Громадські обговорення (громадські панелі)*. Група з 12 громадян збираються 4 рази на рік, щоб *розглянути й обговорити* певні питання і *прийняти рішення*. Ці проблеми переносяться і в референтні групи учасників групи. Важливо, щоб учасники групи отримували користь від *спілкування і обговорень в групі*. Таким чином кількість учасників обговорень збільшується.

➤ *Планування громад*. Це відбувається при підтримці органів влади і для допомоги їм. Приймають участь 25 учасників для *обговорення і прийняття рішень* по певним проблемним питанням. Результати оформлюються у вигляді звіту і *представляються зацікавленим особам, ЗМІ та ін.* Малі групи дозволяють *виробляти інноваційні ідеї* та залучати до активної участі не тільки представників певних соціальних груп, а й більш широкі верстви населення. Останнє може стати частиною процесу вироблення рішень і бути більш відповідальними за ці рішення, оскільки вони мають *відстоювати свою позицію*. Такі рішення найчастіше реалізуються у практику. Мета такої діяльності – відновлення суспільної довіри до демократії. Обговорюються проблеми, які визначаються місцевими органами влади. Такий метод рекомендують використовувати для: вирішення тільки тих проблем, які потребують унікального рішення; вирішення конфліктів, коли інші методи недієві; розгляду термінових питань, які вимагають швидкої відповіді.

➤ *Конференція для консенсусу*. Збирається група громадян з різними поглядами для обговорення питань. Тут важливо організовувати *процес передачі інформації*. Цей метод складається з двох етапів: 1) зустрічі з експертами, *дискусії* і робота по досягненню консенсусу (невелика група людей); 2) конференція, висновки з якої представляються громадськості, *ЗМІ*. Такий метод має освітню складову. Він корисний для *отримання інформації про думки* громадськості. Для забезпечення широкої представницької думки для вирішення певних питань потрібно декілька конференцій.

➤ *Дорадче голосування.* Ґрунтується на *проведенні опитування*, яке включає *елементи обговорення*. Опитування проводиться серед тих громадян, які є обізнаними у тому чи іншому питанні. Цей метод забезпечує розуміння громадської думки і того, як люди приймають те чи інше рішення. Опитування проводиться серед великої кількості громадян. При цьому враховуються стимули для опитування, зокрема гонорар, транспортні витрати тощо. Цей метод рекомендується для прийняття кризових рішень з варіантами рішень, про які громадськість не знає.

➤ *Фокус групи.* Включають 6-12 осіб, які представляють певний сегмент суспільства. Тут відбуваються зустрічі віч-на-віч. Створюються умови для *обговорення* у неформальній ситуації, щоб уникнути напруження і зайвого офіціозу. Використовується для оцінки думок громадськості та для заохочення *обговорення* й *обдумування* проблеми.

➤ *Спільні слухання* – це форма громадських зборів, але обмежена в розмірі. Залучаються тільки зацікавлені громадяни і фахівці. Цей метод використовується для: інформування громадян; прийняття рішень; мінімізації конфліктів; формування зворотного зв'язку.

➤ *День відкритих дверей.* Громадянам пропонується зайти в будь-який час у будівлю, *поспілкуватись* з персоналом, переглянути відеоматеріали. Люди розбиваються на невеликі групи для *обговорення*. Цей метод дозволяє: працювати індивідуально з кожним окремим громадянином; *обговорювати* делікатні та чутливі теми; розробляти певні плани на майбутнє. Цей метод рекомендується для розгляду конфронтаційних питань.

➤ *Громадський консультативний комітет.* Може бути складений з безлічі різних організацій (урядових, громадських тощо). Метод призначений для: залучення широкої громадськості; впливу на процеси прийняття рішень; підвищення довіри до владних інститутів; зменшення конфліктів.

➤ *Спільне планування.* Призначене для *обговорення* питань, де важливим є бачення проблем громадянами. Спільне планування проводиться тільки після того, як використані такі методи, як: *попередні широкі консультації, узагальнені звіти, запити та написані відповіді, наради з громадськістю*. Головне – це налагодження співтовариства та співпраці, а також побудова партнерських відносин між різними організаціями. Формальний результат – план і співтовариство з громадськістю. Цей метод має виховну роль. За допомогою нього можна задовольнити рівень очікувань громадян при вирішенні проблемного питання там, де не можуть цього зробити органи влади.

➤ *Концептуальне бачення.* Цей метод вважається аналогічним методу планування громад, але вимагає більш широких варіантів вирішення проблем і більш широких думок населення щодо тих чи інших питань. Формує *консенсус, взаємодію і співпрацю*. Формальний результат – план, який передбачає співпрацю для його виконання і досягнення результату. Цей метод сприяє розвитку партнерських відносин між різними організаціями. Також має виховну роль.

➤ *Повідомлення, пояснення, коментарі.* Проста форма консультації, яка може включати в себе відправку доповідей, відповідей зацікавленим сторонам або тим, хто запитує певну інформацію. Вважається, що цей метод не дуже ефективний. Незважаючи на потенціал для широкої участі громадської та взаємодії між нею та

владою є обмеження *діалогу* і *переговорів* між ними. Тут не приділяється увага зворотному зв'язку.

➤ *Референдуми*. Може бути ініційований органами влади, об'єднаннями, організаціями, громадськістю. Це спосіб виявити думки громадськості з будь-якого питання, а також залучити громадян до законотворчості в державі. Уряд не може повністю ігнорувати результати референдуму. Результати вважаються не репрезентативними, коли є низька явка виборців. Цей метод має основні компоненти: 1) вибір політики рішення; 2) визначення структури; 3) розроблення альтернативи – технічний процес; 4) визначення впливу; 5) формулювання питань; 6) вибір завдань для голосування; 7) розроблення комунікаційної програми для оголошення підсумкового документу.

У ці ж роки виокремлюються основні методи консультації та залучення громадськості у консультаційний процес [2]. Самі механізми консультацій отримали свій розвиток в США і були запроваджені у багатьох державах. Вважалось, всі члени спільноти мають відчувати свої повноваження, а інноваційні консультативні механізми мають бути більш ефективні за участі молоді, літніх людей, людей з обмеженими можливостями, тих, хто не розмовляє англійською, аборигенних спільнот тощо. Як зазначається, такі інноваційні консультації широко використовувались в Австралії і на міжнародному рівні. Потенційними учасниками консультацій вважаються окремі члени спільноти, представники громадських об'єднань, промислових груп, державних установ і спеціалістів по плануванню. Консультації спрямовані на поліпшення координації й інтеграції, зменшення складності, поліпшення зв'язків та участі, ефективний контроль за використанням земель, розробка ефективних процесів для прийняття плану. При цьому головним компонентом виступають процеси поліпшення комунікацій, залучення всіх сторін до переговорних процесів. Виокремлюються такі *методи консультацій*:

- *віч-на-віч*;
- *телеголосування*;
- *конференції*;
- *фокус-групи*;
- *цілеспрямовані рекламні оголошення* (розміщуються у відповідних газетах і пропонується написати коротке пояснення);
- *нецільові оголошення* (розміщуються у відповідних газетах, які не дають деталі, а зацікавленість з'ясовуються по телефону);
- *персоналізовані листи* (запрошення направляються громадянам випадково вибраним зі списків виборців, потім опитування ведеться по телефону або при особистому візиті);
- *випадкові телефонні переговори* (громадян вибирають випадково за номером телефону, їх запрошують заповнити анкету).

Консультації на державному, регіональному та місцевому рівні стосуються питань модернізації урядових процесів, прийняття певних планів, розробки комплексних регіональних планів для досягнення скоординованих підходів до соціально-економічного управління і досягнення кращих результатів. Підставою для таких комунікацій є партнерство між державою та місцевими органами влади, бізнесу та спільноти в цілому.

У 2003 р. громадські консультації розглядаються крізь призму діапазону цілей [3], зокрема:

- *інформування* громадськості про послуги і плани роботи;
- *пошук думок* щодо політики, послуг і активності органів влади та інших організацій;
- *участі та партнерства*, де потрібні спільні обговорення та оцінки, де кожен з партнерів бере на себе відповідальність за прийняття рішення і дії.

Для досягнення цих цілей рекомендується *використовувати низку методів*:

- ✚ консультації;
- ✚ інформування;
- ✚ кампанії;
- ✚ виставки;
- ✚ ЗМІ;
- ✚ листівки та інформаційні бюлетені;
- ✚ чутки;
- ✚ коментарі;
- ✚ огляди;
- ✚ громадські збори;
- ✚ конференції;
- ✚ виборчі комітети;
- ✚ дорадчі опитування громадської думки;
- ✚ громадські панелі (секції для обговорення);
- ✚ фокус-групи;
- ✚ громадське журі;
- ✚ різні види партнерства.

➤ *Кампанії*. Для їх організації та проведення використовується велика кількість методів, щоб проінформувати громадськість про конкретну проблему: ЗМІ; ЗМК; плакати, листівки, виставкові матеріали тощо. Дають можливість залучити значну частину спільноти. Це хороший спосіб подати чіткі повідомлення.

➤ *Листівки та інформаційні бюлетені*. Листівки вважаються ефективним і доступним способом інформування громадськості про проблеми або зміни діяльності певних служб. Цей метод може використовуватись у поєднанні з іншими методами. Інформаційні бюлетені використовуються для отримання більш докладної інформації для: забезпечення регулярних оновлень в тривалих консультаціях; узагальнення і пояснення будь-якого питання або змін.

➤ *Чутки*. Використовується: коли є потреба отримати зворотний зв'язок на певні документи чи звіти відомств або центральних органів влади; поширення документів або доповідей для інформування громадськості.

➤ *Коментарі. Пропозиції*. Це прості матеріали (карти, коментарі, описи, схеми тощо), які дають можливість розширити уявлення громадськості з конкретної послуги або проблеми. Їх залишають на видному місці (стійки реєстрації, пошта, столи для пакування в магазинах тощо), щоб будь-хто міг взяти собі для ознайомлення та обдумування. Кожен може залишити свій коментар, який пишеться або окремо, або на запропонованому аркуші.

➤ *Опитування* використовуються для збору думок певної вибірки людей для виявлення поглядів всієї цільової групи населення. Дослідження проводяться в різних формах: поштою; по телефон; віч-на-віч (на вулиці, вдома, інше місце); через розсилку (офіс, дом, клуб тощо).

➤ *Громадські збори.* Публічна зустріч дає людям інформацію про предмет обговорення, сприяє активному спілкуванню та зворотному зв'язку.

➤ *Конференції* дають можливість зацікавленим особам обговорити низку питань і знайти шляхи їх вирішення. Проводяться за допомогою семінарів та дискусійних груп. Цьому передують 1-2 пленарних засідання.

➤ *Вивчення проблеми* проводиться для вироблення уявлення про розробку інформаційно-пропагандистської діяльності в підтримку користувачів тих чи інших послуг щодо розвитку самих послуг.

➤ *Комітети = Ради* (виборні) є інструментом для широкомасштабного огляду будь-якої проблеми. Вони побудовані за парламентською моделлю і залучають громадськість, користувачів послуг, зацікавлені групи, експертів, співробітників, асоційованих членів тощо. Метод їх роботи – це збори і поради.

➤ *Дорадчі опитування громадської думки* включають вибір репрезентативної цільової групи, якій дається інформація з певного питання, на яке потрібно отримати зворотній зв'язок. Дає можливість учасникам дорадчого опитування висловити свої погляди на певні питання.

➤ *Майстер-класи* збирають разом групу людей, щоб вивчити і обговорити будь-яке питання більш глибоко. У груповій роботі кожен може брати участь. Вони дозволяють обмінюватись ідеями та розробити план дій, рекомендацій або пропозицій.

➤ *Фокус-групи* є популярними для вивчення питань: «як» і «чому». Обговорення проходять у формі дискусії. Вважається, що це більш структурований метод ніж майстер-класи. Він спрямований на аналіз того, що сказано.

➤ *Партнерство.* Цей метод сприяє залученню громадян на довгостроковій основі для оцінки пріоритетів та визначення потреб населення в межах конкретного питання.

У 2007 р. популярними стають урядові документи щодо *вироблення певної методології проведення консультацій і обговорень з громадськістю* [4]. Розробляються *методики проведення консультацій з громадськістю при підготовці стратегічних документів*. Розглядалися питання ефективного горизонтального зв'язку і підтримки розробки стратегії в загальнонаціональному масштабі в рамках реформи центрального державного управління. В основу було покладено досвід держав-членів ЄС щодо залучення громадських об'єднань для проведення консультацій. Для цього Уряд вибирає документи стратегічного характеру, де потрібні думки, погляди і активність населення. Для цього використовуються також можливості електронних комунікацій, які можуть залучити більш широкі верстви населення.

Методологія була призначена для працівників центральних органів влади, територіальних органів влади і публічного управління, а також органів самоуправління. Методологія визначає мінімальні стандарти для участі громадськості у державному управлінні. Була вироблена методика для гармонізації процедур залучення широкої громадськості у процесі підготовки урядових документів, з урахуванням соціального стану та інших чинників, які мають безпосередній вплив на якість життя і на підвищення якості процесу підготовки урядових документів. Методологія передбачає фінансову складову (витрати на залучення громадськості). Окрім того включаються питання залучення громадян з особливими можливостями. Враховуються витрати на забезпечення доступу на засідання, надання перекладу, мови жестів тощо.

Виокремлюють низку форм громадського обговорення:

- ✚ консультації;
- ✚ дискусії,
- ✚ неофіційні консультації;
- ✚ коментарі;
- ✚ робочі групи;
- ✚ зустрічі з громадськістю;
- ✚ офіційні повідомлення (інформаційні табло);
- ✚ листівки;
- ✚ адресні листи;
- ✚ анкети;
- ✚ опитування;
- ✚ ЗМІ.

Результати консультацій є обов'язковим документом для надання уряду. Самі консультації проводяться на різних стадіях підготовки документів задля: обговорення фактичного стану речей, відповідності (наявності чи відсутності) правових документів, виокремлення завдань для реагування на проблеми (це називається неофіційними консультаціями); перевірка документа на відповідність правовій базі та потребам населення, рецензування (формальні консультації); публікація зауважень та пропозицій через Інтернет (офіційні консультації); Інтернет-обговорення, дебати, дискусії з неорганізованою широкою громадськістю (електронні обговорення, форуми).

## **10.2. Кількісні і якісні методи консультацій з громадськістю**

Фахівці виокремлюють кількісні і якісні методи консультацій з громадськістю [5]. Кількісні – це огляди, які використовують статистичну інформацію. Вони дають відповіді на запитання: «як багато» чи «тип-питання». Якісні – це інтерв'ю, фокус-групи, індивідуальні інтерв'ю тощо, які носять дискурсивний характер, є інтерактивними і використовуються для отримання більш детального розуміння ситуації, відповідаючи на запитання: «як» і «чому».

Якісні і кількісні методи, як зазначається, хоча і різні, але доповнюють один одного. Часто консультації розробляються з використанням цих двох методів одночасно. *До якісних методів відносять* багато методів, які було перелічено раніше. Втім, є ще й інші.

➤ *Індивідуальне інтерв'ю.* Це дискусії віч-на-віч, які проходять приблизно годину і будуються навколо конкретної тематичної області. Воно дає більш детальне розуміння причин відносин людей до тієї чи іншої проблеми і формування їх думки.

➤ *Обговорення з цільовими групами* (асоціації, об'єднання, орендатори тощо) проводяться для обговорення питань, які торкаються їх інтересів, які стосуються надання і розвитку конкретної послуги.

➤ *Семінари громадян* об'єднують 12-20 осіб, які збираються для вироблення думки з певного питання.

➤ *Таємний споживач (клієнт).* Обирається людина, яка користується послугами, виконує певні завдання, а потім надає звіт щодо проблемних питань, які були виявлені при отриманні послуги.

➤ *Відкрите засідання* передбачає зустрічі з представниками громадськості для з'ясування проблемних питань і висловлення своїх думок з приводу цих питань.

*До кількісних методів відносять:*

- *Поштові опитування* вважаються недорогими і охоплюють велику кількість громадян.
- *Електронні опитування* більш дешеві у порівнянні з поштовими, швидко і легко управляються і аналізуються.
- *Телефонні опитування* мають високу швидкість проведення і отримання результату.

У 2011 р. розширюється розуміння консультування, яке має бути спрямоване на розробку керівних принципів на основі обміну інформацією [6]. Консультації широко використовуються на галузевому рівні з кожного питання, яке потребує громадського обговорення, зокрема щодо: забезпечення розуміння суспільного сприйняття особи, яка знаходиться на керівній посаді; покращення і формування образу керівництва тощо. Виробляється нова методологія проведення консультацій з громадськістю [7].

### **Список використаних джерел:**

1. A Review of Public Participation and Consultation Methods Abelson J, Forest P-G, Eyles J, Smith P, Martin E and Gauvin F-P. Deliberations about Deliberation: Issues in the Design and Evaluation of Public Consultation Processes, McMaster University Centre for Health Economics and Policy Analysis Research Working Paper 01-04, June 2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vcn.bc.ca/citizens-handbook/compareparticipation.pdf>
2. Ideas for Community Consultation : A discussion on principles and procedures for making consultation work [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zPEFWsxuUScJ:activedemocracy.net/articles/principles\\_procedures\\_final.pdf+&cd=9&hl=uk&ct=clnk&gl=ua](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zPEFWsxuUScJ:activedemocracy.net/articles/principles_procedures_final.pdf+&cd=9&hl=uk&ct=clnk&gl=ua)
3. An Introduction to Consultation Methods - Racial Equity Tools [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.racialequitytools.org/resourcefiles/fifecouncil.pdf](http://www.racialequitytools.org/resourcefiles/fifecouncil.pdf)
4. Proposal of Procedure to Introduce Methodology for Public Consultation at Elaboration of Government Documents [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mvcr.cz/soubor/methodology-for-public-consultation.aspx>
5. West Berkshire Council : Consultation Toolkit. How to Choose Consultation Methods [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:G62JTfx2vXcJ:www.omssa.com/human-services/housing-homelessness/hhrc/hhrc-resources/consultation/Berkshire-UK-Consultation-Methods.pdf+&cd=6&hl=uk&ct=clnk&gl=ua>
6. Chapter 1: How to conduct public and targeted consultation Authors: Jane Cowl,\* Helen Tyrrell, Carol Sakala, Javier Gracia and Nancy Huang [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:\\_ZvuHkvB9bkJ:www.g-i-n.net/document-store/working-groups-documents/g-i-n-public/toolkit/toolkit-chapter-1.pdf+&cd=12&hl=uk&ct=clnk&gl=ua](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_ZvuHkvB9bkJ:www.g-i-n.net/document-store/working-groups-documents/g-i-n-public/toolkit/toolkit-chapter-1.pdf+&cd=12&hl=uk&ct=clnk&gl=ua)
7. Public Consultation Document Methodology Approval Process Proposal for Inclusion of Standardized Methods [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:exQGOWKan6cJ:database.v-c-s.org/sites/v-c-s.org/files/Methodology%2520Approval%2520Process,%2520v3.1,%2520Standardized%2520Methods,%2520Public%2520Consultation.pdf+&cd=14&hl=uk&ct=clnk&gl=ua>

## **Тема 12.**

### **Інноваційне державно-громадянське партнерство**

*12.1. Розуміння інноваційного державно-громадянського партнерства*

*12.2. Вітчизняні підходи щодо запровадження інноваційних програм*

#### **12.1. Розуміння інноваційного державно-громадянського партнерства**

Інноваційне партнерство в глобальному розвитку часто розуміється як державне співробітництво з приватним сектором з метою забезпечення інфраструктури та базових послуг. Фахівці наголошують, що такий вид партнерства притаманний широкому колу відносин, від філантропії до урядової субсидії бізнесу [1]. Як стверджується, при стимулюванні і мотивації партнерів розробляються нові методи, які відповідають вимогам при малих витратах.

Зазначається, що інновації дають нові та цікаві можливості для просування ідей розвитку [2]. Це передбачає корисне використання ініціатив, щоб зробити позитивні зміни у взаємодії партнерів, щоб спільно виробляти рішення. Наголошується, що партнерство (NCPPP) є контрактною угодою між державним органом та організаціями приватного сектору, де обидві сторони працюють на взаємовигідний проект. Кожний з партнерів застосовує ресурс, який вони погодились використовувати, як приклад наводиться таке: персонал, обладнання, послуги тощо. При цьому урядова структура може не використовувати грошові кошти для безпосередньої підтримки приватного громадського сектору.

Сучасне інноваційне партнерство співвідносять з науковими розробками і можливостями їх капіталізації. Основним показником тут є проблема обміну знаннями та «нерівності знань».

Зарубіжні фахівці відзначають [3], що якби світ було відображено у відповідності з тим, як багато наукових та науково-дослідницьких робіт проведено у кожній державі, то він би мав нерівномірний вигляд. Стверджується, що такий стан речей свідчить про складності глобальної нерівності у виробництві знань та обміні ними: є провідні держави, і є ті, хто відстає і намагається використати інші здобути, не виробляючи їх. Вважається, що середні наукові дослідження і розробки для держав мають мати 2,4% від ВВП держави. Втім, тільки деякі держави, що розвиваються досягли 1%. Зазначається, що без достатніх національних коштів, дослідники багато часу витрачають на збір коштів і на роботу з грантовими організаціями за межами своїх університетів, дослідницьких та навчальних закладів. Як наслідок – вони менше часу витрачають на проведення дослідження та на перевірку достовірності його результатів.

З'явився такий термін, як «нерівність знання». Наголошується на наявності великої кількості дисбалансів. Одним з таких глобальних дисбалансів є той факт, що більшість наукових досліджень не є нейтральними. Наприклад, дослідження, які викладені у журналах щодо управління та суспільних наук привертають увагу багатьох дослідників з різних держав світу. Втім, ці емпіричні сайти були розміщені в Європі та Північній Америці. Наголошується, що наука держав, які розвиваються, слабо представлена у світових наукових журналах, особливо, що стосується соціальних, суспільних та політичних проблем. Ці дослідження відносять до «невидимої зони».



Виокремлюється декілька причин появи такої зони:

- наука вимірюється через журнальні статті у якості єдиного представлення наукових результатів досліджень й ігноруються монографії та збірники під редакцією;
- існує так звана «сіра література», яка включає в себе робочі документи, технічні і політичні доклади, які також недоступні для визначення рівня розвитку наукових досліджень у державах світу;
- багато досліджень виходять на замовлення урядів і коли ці дослідження публікуються вони не пов'язані з їх фактичними авторами, оскільки існують домовленості або угоди щодо конфіденційності;
- є багато платних наукометричних журналів, що не дає можливості опублікувати результати досліджень тим, хто не може собі цього дозволити, а доступи до електронних ресурсів бібліотек університетів та науково-дослідницьких інститутів можуть отримати не всі.

Зарубіжні вчені вважають, що цю ситуацію можна змінити завдяки відкритій політиці доступу, яка розроблена та запроваджуються в Європейському Союзі. Ця політика дає можливість суттєво збільшити об'єм досліджень, до яких вчені і читачі у всьому світі мають доступ (хоча і наголошують на безпеці такої доступності). Спостерігається певна зацікавленість щодо досліджень у державах, які розвиваються. Важливою ввижається наявність національних і регіональних політик відкритого доступу до наукових досліджень, для їх виходу з «невидимої зони». Інакше може з'явитись помилкове враження, що вчені з цих держав мають не велике значення і мало сприяють розвитку глобальних знань. Особливо це стосується соціальних наук.

Аналітики [4] наголошують на тому, що багато держав у наступному десятиріччі можуть покращити свої результати щодо впливу наукових досліджень на суспільство. У цьому аспекті наголошується, що *Фінляндія, Швеція, Японія, Сінгапур, Данія, Норвегія, США, Австралія, Канада, Нова Зеландія* мають найбільший показник наукових та інженерних досліджень на душу населення; *США, Японія, Швейцарія, Фінляндія, Ізраїль, Швеція, Германія, Канада, Данія, Гонконг* домінують у кількості патентів на душу населення. Одним з важливих критеріїв впливу науки на суспільство та розвиток держави, її могутності та впливовості у геополітичному просторі вважаються витрати на науку (табл. 1).

Таблиця 12.1

**Витрати на наукові дослідження у державах світу**

|                       |                    |                        |             |
|-----------------------|--------------------|------------------------|-------------|
| <i>США</i>            | \$ 436 000 000 000 | <i>Туреччина</i>       | \$ 9,7 млрд |
| <i>Китай</i>          | \$ 198900000000    | <i>Сінгапур</i>        | \$ 8,8 млрд |
| <i>Японія</i>         | \$ 157600000000    | <i>Бельгія</i>         | \$ 8,6 млрд |
| <i>Німеччина</i>      | \$90600000000      | <i>Фінляндія</i>       | \$ 7,7 млрд |
| <i>Південна Корея</i> | \$ 56400000000     | <i>Мексика</i>         | \$ 6,8 млрд |
| <i>Франція</i>        | \$ 51100000000     | <i>Данія</i>           | \$ 6,6 млрд |
| <i>Великобританія</i> | \$ 42400000000     | <i>Польща</i>          | \$ 5,7 млрд |
| <i>Індія</i>          | \$ 41300000000     | <i>Південна Африка</i> | \$ 5,5 млрд |
| <i>Бразилія</i>       | \$ 30 млрд         | <i>Норвегія</i>        | \$ 5,1 млрд |
| <i>Канада</i>         | \$ 28600000000     | <i>Чехія</i>           | \$ 4,3 млрд |
| <i>Італія</i>         | \$24,4 млрд        | <i>Португалія</i>      | \$ 4,1 млрд |
| <i>Тайвань</i>        | \$ 22,3 млрд       | <i>Малайзія</i>        | \$ 3,3 млрд |

Продовження таблиці 12.1

|            |                |                   |             |
|------------|----------------|-------------------|-------------|
| Австралія  | \$ 21,8 млрд   | Ірландія          | \$ 3,2 млрд |
| Іспанія    | \$ 20400000000 | Угорщина          | \$ 2,4 млрд |
| Швеція     | \$ 14,4 млрд   | Індонезія         | \$ 2,4 млрд |
| Нідерланди | \$ 13,7 млрд   | Румунія           | \$ 1,8 млрд |
| Швейцарія  | \$10,4 млрд    | Саудівська Аравія | \$ 1,8 млрд |
| Ізраїль    | \$10,3 млрд    | Нова Зеландія     | \$ 1,6 млрд |
| Австрія    | \$ 9,9 млрд    | Греція            | \$ 1,6 млрд |

Наступним критерієм впливу науки на суспільство вважаються витрати як відсоток від ВВП (табл. 2).

Таблиця 12.2

### Витрати на науку державами світу як відсоток від ВВП

|                 |       |                   |       |
|-----------------|-------|-------------------|-------|
| Ізраїль         | 4.20% | Португалія        | 1.67% |
| Фінляндія       | 3,80% | Китай             | 1.60% |
| Швеція          | 3.62% | Чехія             | 1.55% |
| Японія          | 3.48% | Іспанія           | 1.42% |
| Південна Корея  | 3.45% | Італія            | 1.32% |
| Данія           | 3.08% | Бразилія          | 1.25% |
| Швейцарія       | 3.00% | Нова Зеландія     | 1,22% |
| Німеччина       | 2.87% | Угорщина          | 1.20% |
| Сполучені Штати | 2,85% | Південна Африка   | 0,95% |
| Австрія         | 2,75% | Туреччина         | 0.90% |
| Сінгапур        | 2.65% | Індія             | 0.85% |
| Тайвань         | 2,38% | Польща            | 0,72% |
| Австралія       | 2.28% | Малайзія          | 0.70% |
| Франція         | 2.24% | Румунія           | 0.66% |
| Бельгія         | 2.03% | Аргентина         | 0.61% |
| Канада          | 2.00% | Греція            | 0.50% |
| Нідерланди      | 1.90% | Мексика           | 0.39% |
| Норвегія        | 1,85% | Саудівська Аравія | 0,25% |
| Великобританія  | 1.84% | Індонезія         | 0,20% |
| Ірландія        | 1,75% |                   |       |

Акцентується на тому, що найбільший вплив науки у 2020 р. (у відповідності з природою читачів наукових журналів) будуть мати: Китай - 59%, США -36%, Індія - 29%, Німеччина - 23%, Японія - 22%, Великобританія - 19%, Бразилія - 16%, Австралія - 13%, Канада - 11%, Франція - 8%. За даними цього ж джерела, вчені для продовження власних досліджень мають бажання переїхати до таких держав: США - 56%, Великобританія - 55%, Канада - 51%, Австралія - 46%, Німеччина - 45%, Франція - 37%, Японія - 17%, Бразилія - 12%, Індія - 9%, Китай - 8%. Хоча, як зазначають автори, американські вчені у 67% розглядають можливість проведення досліджень за кордоном.

Також є наголоси на тому, що перспективи наукових досліджень у майбутньому в галузі «державне управління» [5] стосуються таких проблем державного управління, як: глобалізм; спільне управління державами у XXI сторіччі; світове громадське управління; роль інформаційних технологій в управлінні; дорадча демократія та

участь громадськості; організація майбутнього; освіта та підготовка майбутніх лідерів. Акцентується увага на тому, що державне управління різнобарвне у світі, який швидко змінюється та глобалізується. Це передбачає велику кількість об'єктів та суб'єктів дослідження з різними типами та галузями знань. Мова йде про інтелектуальний розвиток державного управління.

На це спрямовано декілька провідних організацій, які відносять до «мозкових центрів» [6] (табл. 3), що працюють над проблемами змін в системі державного управління.

Таблиця 12.3

**Провідні організації, які відносять до «Фабрик думок»**

|                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Американське об'єднання державного управління (OOPA)</i>                                   | Провідна організація суспільних послуг, що «просуває» мистецтво, науку, викладання, практику громадської та адміністративної некомерційної діяльності                                                                                                                                                                    |
| <i>Центр по бюджетуванню і пріоритетам політики</i>                                           | Організація, яка проводить дослідження й аналіз, спрямований на сприяння формування публічних дебатів з питань бюджетної та податкової політики, щоб забезпечити інтереси сімей з низьким рівнем доходів та осіб з фізичними вадами при розгляді політиками цих питань і участі такої категорії громадян у самих дебатах |
| <i>Міжнародна мережа державного управління (IPMN)</i>                                         | Це добровільна мережа і некомерційна корпорація, яка забезпечує форум для обміну ідей, концепцій і результатів наукових досліджень і практики в галузі державного управління, а також стимулювання критичного мислення про альтернативні підходи до рішення проблем й прийняття рішень у державному секторі.             |
| <i>Національна академія державного управління</i>                                             | Заснована у 1967 р. Це некомерційна, незалежна коаліція верхівки державного управління і організаційних лідерів, які вирішують найбільш важливі і складні проблеми держави.                                                                                                                                              |
| <i>Національний інститут досліджень покращення (NIRA)</i>                                     | Забезпечує систематичне введення в самі відомі і інноваційні у світі державні політики науково-дослідних інститутів або «мозкових центрів»                                                                                                                                                                               |
| <i>Партнерство для державної служби</i>                                                       | Це некомерційна організація, яка працює задля активізації федеральних урядів США, залучає до процесів управління нове покоління, щоб працювати у державній службі і покращувати її роботу                                                                                                                                |
| <i>Інститут суспільної політики Каліфорнії</i>                                                | Приватна некомерційна організація, спрямована на інформування і підвищення рівня державної політики в Каліфорнії шляхом незалежних, об'єктивних, безпартійних досліджень. Публікує різнопланові звіти політики і наукових досліджень                                                                                     |
| <i>Інтернет мережі Організації Об'єднаних Націй в галузі державного управління і фінансів</i> | Місія UNPAN – сприяння обміну знаннями, досвідом і передовою практикою у всьому світі щодо безпечних державних політик, ефективного державного управління і ефективних громадських служб, шляхом нарощування потенціалу і співробітництва між державами-членами.                                                         |

Рівень наукоємності різних систем управління дорівнюється у сучасному світі рівню конкурентоспроможності держави, а висвітлення науковцями результатів своїх

досліджень у журналах, які включені у зарубіжні наукометричні бази, сприяють формуванню економічної, технічної, інформаційної, соціальної та управлінської характеристики країни в цілому.

Важливим у цьому сенсі є приєднання до світового інформаційного суспільства. У розвинених державах світу саме цьому аспекту приділяється увага. Так, для державного управління низкою документів ЄС передбачається формування нових взаємовідносин держави і суспільства, а також використання досвіду і проблем бізнес-середовища при формуванні нових навичок державних службовців та ролі суб'єктів державного управління. Наприклад, European eGovernment Action Plan 2011-2015 [7] передбачає 4 основні політичних пріоритети: розширення прав і можливостей громадян і бізнесу; посилення мобільності у єдиному ринковому європейському просторі; ефективність і результативність; створення необхідних ключових компонентів і попередніх умов для формування транскордонних електронних послуг електронного європейського уряду громадянам та підприємствам не залежно від держави їх походження. Для цього планується залучити велику кількість науковців, фахівців-практиків, громадськість тощо.

При підготовці робочих програм ЄС 2020, Європейська комісія провела консультації, які висвітлено у Results of the Public consultation on directions for ICT-driven public sector innovation at European Union level Research and innovation in Horizon 2020 [8] задля забезпечення впровадження дослідницької та інноваційної діяльності на рівні ЄС у сфері ІКТ за підтримки інновацій у державному секторі за участю: національних адміністрацій, підприємств, дослідників, новаторів, наукових кіл, зацікавлених користувачів тощо. В Orientation paper: research and innovation at EU level under Horizon 2020 in support of ICT-driven public sector Horizon 2020 in support of ICT-driven public sector innovation [9] відзначається, що: інноваційне управління в державному секторі на основі ІКТ – це відкриті данні, відкриті послуги та відкрита участь; це передбачає створення суспільної цінності, суспільного значення, що зменшить втрати та дублювання функцій і дій, а також спростить загальнодержавні моделі і структури урядів; також це підтримка правових, структурних, організаційних і людських факторів змін, які необхідні для досягнення відкритого управління. В Expert workshop report: research and innovation at EU level under Horizon 2020 in support of ICT-driven public sector innovation [10] акцентується увага на тому, що існує 2 типи бар'єрів щодо розробки основ відкритого управління і обміну.

Фактично мова йде про комерціалізацію наукових досліджень в сфері державного управління, завдяки чому має відбутись економія державних коштів, розширення можливостей для наукових досліджень, які спрямовані на покращення життя населення.

### ***12.2. Вітчизняні підходи щодо запровадження інноваційних програм***

Вітчизняні фахівці також відзначають, що важливими є знання задля запровадження інновацій [11]. Наголошується, що важливими для держави є:

європейська практика підтримки та прискорення реалізації інновацій;

гармонізація та синхронізація інноваційних програм на міжнародному, національному та регіональному рівнях;

вдосконалення підходів та організаційної структури для реалізації результатів інноваційних проектів на міжнародному, національному та регіональному рівнях.

Констатується, що важливими для інноваційного розвитку України є питання державно-приватного співробітництва, інноваційного розвитку регіонів та органів місцевого самоврядування України, міжрегіональної співпраці як прояву громадської ініціативи науковців та інших новаторів із числа працівників державних, бізнес та громадських кіл.

Виокремлюється декілька основних проектів для України. Далі інформація подається як цитування наведеного раніше джерела:

«Перший проект – “Вдосконалення стратегій, політики та регулювання інновацій в Україні” – спрямований на приведення українського політичного середовища в інноваційній сфері на державному і регіональному рівні у відповідність до кращих прикладів європейського досвіду. Крім того, він також спрямований на покращення регуляторного і законодавчого середовища України у науково-технічній галузі, у тому числі, з питань захисту прав інтелектуальної власності та обміну закордонними та українськими експертами.

Другий проект – “Розвиток систем фінансування та інфраструктури для підтримки інновацій в Україні” – спрямований на покращення умов фінансування науково-дослідницької та інноваційної сфери в Україні шляхом створення спеціалізованих фінансових інструментів – таких, як фонд венчурного капіталу, призначений для цільової підтримки інноваційних та технологічно-орієнтованих компаній, а також двох фондів гарантування кредитів, котрі будуть створені у формі пілотних проектів у двох регіонах країни. Головний фактор успіху полягатиме у тісній співпраці між фінансовими інституціями ЄС та України.

Третій проект – “Підтримка наукоємних та інноваційних підприємств, а також трансфер технологій у бізнес в Україні” – забезпечить практичну безпосередню підтримку та допомогу розвитку компаній з метою забезпечення виходу інноваційного потенціалу України на контакт з реальними ринковими можливостями задля забезпечення підвищеного добробуту, створення нових робочих місць та сприяння сталому економічному розвитку. Проект сприятиме заснуванню інкубаторів для передачі технологій, наукових центрів і технопарків, які підтримуватимуть інноваційний розвиток підприємництва. Він також безпосередньо співпрацюватиме з тими дослідниками та підприємцями, які готові взяти на себе ризики, пов’язані зі створенням нових дочірніх і початкових компаній та/чи спільних підприємств.

Четвертий проект – “Офіс спільної підтримки для сприяння інтеграції України до європейського дослідницького простору (ЄДП)” – спрямований за створення сталої операційної структури, яка підвищить можливості Національного інформаційного центру з питань науково-технологічного співробітництва між Україною та ЄС при Міністерстві освіти і науки, молоді та спорту України. Для цього офіс спільної підтримки надаватиме підтримку дослідницькій, науково-технічній та розробницькій спільноті в Україні, зокрема, академіям і приватним компаніям, у тому числі, інноваційним МСП, щодо подання більш конкурентоспроможних запитів до фінансованої ЄС 7-ої Рамкової програми (РП7) стосовно науково-технічного розвитку з метою поглиблення участі України у зазначеній РП7.

Ці проекти спрямовані на стимулювання інноваційної діяльності України завдяки подоланню розриву між дослідженнями та виробництвом і завдяки стимулюванню трансферу нових технологій у внутрішній й глобальній економіці.

Значення цих проектів полягає у створенні трьох пакетів знань в Україні: інформаційного, ментального та практичного. Інформаційний пакет надає повну інформацію про європейські підходи до вирішення проблем інновацій у країнах – членах ЄС. Ментальний пакет пропонує змінити внутрішні (як державні, так і особистісні) підходи та розуміння інновацій та ринку інновацій. Практичний пакет надає інструменти виходу на інноваційні ринки, написання та подання проектних пропозицій, залучення до виконання спільних європейських проектів».

### **Список використаних джерел:**

1. How Public-Private Partnership Is Fueling Innovation in Cities Across the World <http://knowledge-leader.colliers.com/dylan-taylor/how-public-private-partnership-is-fueling-innovation-in-cities-across-the-world>
2. Innovative Public Private Partnerships: A Pathway to Effectively Solving Problems - July 2010 / Thomas A. Cellucci, [Ph.D., MBA Chief Commercialization Officer U.S. Department of Homeland Security Science and Technology Directorate ] [https://www.dhs.gov/xlibrary/assets/st\\_innovative\\_public\\_private\\_partnerships\\_0710\\_version\\_2.pdf](https://www.dhs.gov/xlibrary/assets/st_innovative_public_private_partnerships_0710_version_2.pdf)
3. A World Map Based on Scientific Research Papers Produced [Електронний ресурс] (карты 7/13/15 6:30 утра). – Режим доступу : <http://io9.com/a-world-map-based-on-scientific-research-papers-produce-1717444215>
4. Scientific Research and Development in the U.S. and Around the World By Global Research News Global Research, October 30, 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.globalresearch.ca/scientific-research-and-development-in-the-u-s-and-around-the-world/5356181>
5. Public Management and Change series. The Future of Public Administration around the World. The Minnowbrook Perspective [Rosemary O'Leary, David M. Van Slyke, and Soonhee Kim, Editors] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://press.georgetown.edu/book/georgetown/future-public-administration-around-world>
6. Public Administration & Policy : Organizations / Think Tanks Last Updated : Sep 11, 2015 8:09 AM URL : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://libguides.usc.edu/publicadmin>
7. European eGovernment Action Plan 2011-2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/european-egovernment-action-plan-2011-2015>
8. Results of the Public consultation on directions for ICT- driven public sector innovation at European Union level Research and innovation in Horizon 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/european-egovernment-action-plan-2011-2015>
9. Orientation paper: research and innovation at EU level under Horizon 2020 in support of ICT-driven public sector Horizon 2020 in support of ICT-driven public sector innovation [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/european-egovernment-action-plan-2011-2015>
10. Expert workshop report: research and innovation at EU level under Horizon 2020 in support of ICT-driven public sector innovation [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/european-egovernment-action-plan-2011-2015>

11. Гармонізація та синхронізація європейських та українських інноваційних програм. = Harmonisation and Synchronisation of European and Ukrainian Innovation Programmes : Міжнародний науково-практичний семінар, Київ, червень 2011 / Редкол.: Смертенко П.С. та інш.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

### **Тема 7. Участь об'єднань громадян у процесі публічного управління**

1. У чому зміст теорії раціонального вибору?
2. Чи є якісь ознаки використання такої теорії в практиці публічного управління України?
3. Як тлумачаться концепції демократії і моделі взаємодії «громадянин-громадянин»?
4. Як визначається участь громадян?
5. Що є змістом поліцентричної моделі?
6. У чому полягає співробітництво з державним та приватним сектором?
7. З якими чинниками пов'язують державні послуги?

### **Тема 8. Суспільний договір**

1. На чому ґрунтується розуміння категорії «суспільний договір»?
2. У чому сутність теорії політичного лібералізму?
3. Що лягло в основу теорії справедливості?
4. Що є конкретним вираженням суспільного договору?
5. Як розуміється категорія «суспільний договір»?
6. У чому сутність сучасних суспільних договорів?
7. Що впливає на дієвість сучасних суспільних договорів?

### **Тема 9. Державно-громадянське управління суспільством**

1. За якої умови управлінські рішення є ефективними?
2. За якої умови державна політика є виваженою, прозорою і результативною?
3. Які існують моделі взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства?
4. Що передбачає практична реалізація моделі державно-громадського управління?
5. Якими мають бути при цьому функції держави?
6. Що виступає основою формування громадянської відповідальності?
7. Які визначають ефективні форми взаємодії в державно-громадському управлінні?

### **Тема 10. Взаємовідносини держави і громадянського суспільства**

1. Від чого залежать взаємовідносини держави і громадянського суспільства?
2. Як теорії покладено в основу такої взаємодії?
3. Які є визначення взаємовідносин держави і громадянського суспільства?
4. У чому відмінність зусиль громадянського суспільства в соціальному секторі на відміну від держави і ринку?
5. Чи потрібно громадянському суспільству повне упорядкування?
6. У чому полягає це упорядкування?
7. Які зобов'язання покладено на державу у цьому сенсі?

### **Тема 11. Публічні консультації**

1. У чому сутність метода «громадські присяжні»?
2. Як допоможуть громадські обговорення (громадські панелі) для розвитку державно-громадянського партнерства?
3. Чи використовується в Україні планування громад? Яким чином? Наскільки точно такі дії відповідають методології даного методу?
4. Як проводиться конференція для консенсусу?
5. Як би Ви її проводили у відповідності зі своїми функціональними обов'язками?
6. Чи використовували б Ви у практиці дорадче голосування?
7. Як би Ви використали в практиці своєї роботи фокус групи?

### **Тема 12. Інноваційне державно-громадянське партнерство**

1. Як розуміється інноваційне партнерство в глобальному розвитку?
2. Як розуміється партнерство (NCPPP)?
3. Чому на інноваційне державно-громадянське партнерство впливає «нерівність знань»?
4. Які держави вважаються провідними у впровадженні інновацій в приватний та громадський сектор?
5. На якому рівні у них знаходиться розвиток науки?
6. Чи є залежність між розвитком громадянського суспільства і рівнем знань?
7. У чому Ви це вбачаєте?

## **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 2**

### **Тема 7. Участь об'єднань громадян у процесі публічного управління**

#### **Завдання**

Зарубіжні фахівці зазначають, що державні послуги пов'язані з конкретними чинниками, такими як: забезпечення рівного доступу для всіх на некомерційній основі; стабільність; ефективність; контроль; можливість поліпшення якості обслуговування; забезпечення реалізації основних прав і свобод громадян. Проте, акцентується увага на тому, що важко досягти високого рівня задоволеності громадян з державними послугами, з-за відмінності державної служби від природи суспільних благ, а також з-за ролі і очікувань одержувачів послуг від одного того самого сервісу (послуги). Заповніть



наведену нижче таблицю з позицій запровадження в Україні на рівні публічного управління.

| Чинники надання державних послуг                              | Запровадження в Україні на рівні публічного управління |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| забезпечення рівного доступу для всіх на некомерційній основі |                                                        |
| стабільність                                                  |                                                        |
| контроль                                                      |                                                        |
| можливість поліпшення якості обслуговування                   |                                                        |
| забезпечення реалізації основних прав і свобод громадян       |                                                        |

## Тема 8. Суспільний договір

### Завдання

Зарубіжні фахівці виокремлюють методи сучасного суспільного договору. Заповніть таблицю, що наведена нижче, з позицій його запровадження на Україні та пропозицій щодо його розвитку.

| Методи                                                                                                                                                          | Зміст методів | Пропозиції |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------|
| регулювання ринку праці (мінімальна зарплатня та максимальні закони про робочі години, квоти для іммігрантів тощо)                                              |               |            |
| системи страхування (державне, федеральне, Social Security, Medicare, SCHIP)                                                                                    |               |            |
| державне забезпечення (загальноосвітні школи, державні коледжі й університети)                                                                                  |               |            |
| пільги (продовольчі талони, індивідуальне медичне страхування)                                                                                                  |               |            |
| витрати податків (охорона здоров'я, пенсії, податковий кредит на дитину, іпотечні та студентські позики тощо)                                                   |               |            |
| індексація мінімальної заробітної платні, яка також є і прожитковим мінімумом                                                                                   |               |            |
| адекватний дохід для всіх американців, які працюють повний робочий день                                                                                         |               |            |
| розширене соціальне страхування (від сімейної відпустки, яка буде оплачена роботодавцем до більш адекватної і платоспроможної системи соціального забезпечення) |               |            |
| розширення державних і муніципальних послуг                                                                                                                     |               |            |
| забезпечення доступу до освіти для всіх американців (державні і місцеві державні послуги, які фінансуються за рахунок нових систем розподілення доходів)        |               |            |
| взаємне посилення державної служби і публічного адміністрування і розширення взаємного впливу                                                                   |               |            |

## Тема 9. Державно-громадянське управління суспільством

### Завдання

Зарубіжними фахівцями виокремлюється новий підхід до публічної адміністрації, який складається з чотирьох елементів. У чому сутність, на Ваш погляд, цих елементів для України в процесі побудови державно-громадянського партнерства.

| 4 елементи нового підходу до публічної адміністрації (зарубіжні фахівці)                                 | Для України |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| побудова відносин співробітництва з громадянами і групами громадян                                       |             |
| заохочення спільних зобов'язань                                                                          |             |
| розповсюдження інформації задля публічного обговорення і сприяння спільному розумінню суспільних проблем |             |
| пошук можливостей для залучення громадян до урядових видів діяльності                                    |             |

## Тема 10. Взаємовідносини держави і громадянського суспільства

### Завдання

- 1) Прочитайте уважно зміст правових актів, які наведено у лівому стовпчику.
- 2) Визначте, чи закріплено в них ті фактори розвитку успішної та ефективної взаємодії між державою та громадянським суспільством, які наведено у шапці таблиці.
- 3) При виявленні цих чинників ставте «+», при відсутності «-».
- 4) Якщо буде виявлено розбіжності, то ставте різними кольорами свої позначки і підготуйте обґрунтування своїх думок на семінарське заняття.

| Правові акти | Свобода | Конкуренція на ринку | Соціальна різноманітність | Заохочення індивідуальних інновацій, що приносить користь всьому суспільству | Визначення взаємних прав і обов'язків держави і суспільства | Ведення переговорів | Розподілення ресурсів | Встановлення різних режимів представленості і підзвітності | Функції державних і громадських інститутів |
|--------------|---------|----------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|              |         |                      |                           |                                                                              |                                                             |                     |                       |                                                            |                                            |

## Тема 11. Публічні консультації

### Завдання

У таблицю внесіть ті види та форми консультацій, які найбільш доцільні для: формування громадсько-державного партнерства; участі громадян в реформуванні системи державного управління; надання адміністративних послуг; визначення ролі громадянського суспільства та його впливу на процеси в управлінні державою; процесів децентралізації; формування та розвитку громад.

| Напрями сфери публічного управління                                                        | Види та форми консультацій |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| формування громадсько-державного партнерства                                               |                            |
| участі громадян в реформуванні системи державного управління                               |                            |
| надання адміністративних послуг                                                            |                            |
| визначення ролі громадянського суспільства та його впливу на процеси в управлінні державою |                            |
| процесів децентралізації                                                                   |                            |
| формування та розвитку громад                                                              |                            |

## Тема 12. Інноваційне державно-громадянське партнерство

### Завдання

Визначте, яким чином (якими діями) можна досягти запровадження інновацій в Україні

|                                                                                                                                                            |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| європейська практика підтримки та прискорення реалізації інновацій                                                                                         |  |
| гармонізація та синхронізація інноваційних програм на міжнародному, національному та регіональному рівнях                                                  |  |
| вдосконалення підходів та організаційної структури для реалізації результатів інноваційних проектів на міжнародному, національному та регіональному рівнях |  |

## ТЕСТИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛІВ ДО РОЗДІЛУ 2

### Тема 7. Участь об'єднань громадян у процесі публічного управління

1. Виберіть ті форми політичної участі громадян, які виокремлюються зарубіжними фахівцями:

- вибори
- формальна політична участь
- неформальна політична участь

2. Теорія раціонального вибору ґрунтується на тому, що раціональні індивіди не будуть витрачати час, гроші та зусилля для суспільних благ, якщо не передбачені будь-які стимули

- так
- ні

3. Добровольча діяльність членів організації на користь будь-кого з кандидатів; підтримка кандидата - це:

- форми політичних заходів
- вид політичної активності

4. Цей підхід часто пов'язують з новим публічним менеджментом:

раціональний

клієнт-орієнтовний

5. Ця модель вважається важливою і корисною в процесах децентралізації, коли інноваційні форми горизонтального співробітництва між урядами і громадянським суспільством заміщують домінуючу владу держави

раціональна

клієнт-орієнтовна

поліцентрична

### **Тема 8. Суспільний договір**

1. Про яку теорію йдеться: «в основі якої лежить розуміння людей і їх можливостей»

теорія справедливості

політичний лібералізм

2. Сутність теорії в тому, що люди мають особливу моральну здатність судити будь-які принципи відносин з неупередженого кута зору

теорія справедливості

політичний лібералізм

3. Чи відрізняються теорії справедливості та політичного лібералізму:

так

ні

4. Мають бути правила, які гарантують, що: громадяни не будуть шкодити один одному; громадяни будуть мати можливість покладатись один на одного, щоб зберегти свої угоди:

теорія справедливості

політичний лібералізм

теорія суспільного договору

5. Захист життя і майна; правила переваг соціального життя; захист від зовнішніх погроз – це перелік свобод, які зазначені в теорії:

справедливості

політичного лібералізму

суспільного договору

### **Тема 9. Державно-громадянське управління суспільством**

1. Якого рівня стосуються наведений перелік послуг: соціальна, політична і адміністративна єдність; участь; громадська участь; ефективність; надання послуг; орієнтація на клієнта; якість

місцевий рівень

державний рівень

2. Якого рівня стосуються наведений перелік послуг: координація державних і приватних осіб; узгодження різних режимів управління і контролю; управління мережею; єдність організації; внутрішній контроль; приватизація, аутсорсинг

місцевий рівень

державний рівень

3. Що характеризує наступне твердження: в центрі управління знаходяться громадяни, спільнота і громадянське суспільство

нова державна служба

нове публічне управління

новий публічний менеджмент

4. Громадяни стають сови́робниками політики, а також принципово відрізняється надання послуг – це у

новому публічному менеджменті

нові теорії державного управління

суспільне управління

### **Тема 10. Взаємовідносини держави і громадянського суспільства**

1. Чи має громадянське суспільство, на думку зарубіжних фахівців, незалежність від держави і від ринку?

так

ні

2. Чи розглядається свідомо сучасне громадянське суспільство в якості сил, які врівноважують тоталітарні тенденції в державі і ринку, які можуть виробляти непридатні екологічні, економічні, політичні, культурні, соціальні, людські і духовні проблеми в суспільстві?

так

ні

3. Більш доцільно розглядати громадянське суспільство з позицій не що це є, а що воно робить, виходячи з функцій громадянського суспільства

так

ні

4. Країни не можуть ефективно виконувати свої обов'язки і використовувати свої фінансові ресурси, якщо їх державні установи не демонструють такі характеристики, як підзвітність, прозорість і чуйність до потреб і проблем їх громадськості

так

ні

5. Громадянське суспільство сильне у тих країнах, де ці функції активно і добре виконані з великим числом секторів і окремими галузями держави

так

ні

6. Слабкими вважаються ті країни, де менше функцій виконується і де менше секторів беруть участь у виконанні цих функцій

так

ні

7. Заходи щодо зміцнення громадянського суспільства можуть бути краще продумані і здійснюватись, коли громадянське суспільство розуміється не як єдине ціле, а розглядається з кута зору того, що може бути досягнуто з допомогою певної комбінації інституційних каналів з історичною і культурною підтримкою від імені членів суспільства

так

ні

### **Тема 11. Публічні консультації**

1. Що визначає наведе твердження: «система прийомів (технік) для досягнення поставленої мети»

методи

техніки

технології

2. Що визначає наведе твердження: «це сукупність технологій, які спрямовані на досягнення поставленої мети»

методи

техніки

технології

3. Що визначає наведе твердження: «це сукупність знань, умінь і навичок про засоби і способи здійснення певних дій (діяльності) для досягнення поставленої мети»

методи

техніки

технології

4. Що характеризує наведений перелік: «уникнення негативного впливу, уникнення маніпуляції»

технології технік уникнення

технології технік встановлення прямого або опосередкованого контакту

технології технік активізації зворотної реакції одержувачів комунікації

технології технік підсилення сприйняття інформації

5. Що характеризує наведений перелік: «створення відчуття надійності, стабільності, впевненості; створення почуття значимості, уваги; підкреслення спільності і причетності до соціуму»

технології технік уникнення

технології технік встановлення прямого або опосередкованого контакту

технології технік активізації зворотної реакції одержувачів комунікації

технології технік підсилення сприйняття інформації

6. Що характеризує наведений перелік: «руйнування негативного відношення; руйнування стереотипів і міфів; стимулювання дій споживача інформації; позиціонування діяльності державного службовця»

технології технік уникнення

технології технік встановлення прямого або опосередкованого контакту

технології технік активізації зворотної реакції одержувачів комунікації

технології технік підсилення сприйняття інформації

7. Що характеризує наведений перелік: «спонування до активності одержувача інформації; позиціонування бажаної думки; вплив на процес міркування тих, хто приймає комунікацію»

технології технік уникнення

технології технік встановлення прямого або опосередкованого контакту

технології технік активізації зворотної реакції одержувачів комунікації

технології технік підсилення сприйняття інформації

8. Що характеризує наведений перелік: «використовувати стан споживачів комунікації; створення „гала ефекту“; створювати можливість обговорення інформації з кимсь іншим; створювати відчутність комунікації як вербальної, так і невербальної»

технології технік уникнення

технології технік встановлення прямого або опосередкованого контакту

технології технік активізації зворотної реакції одержувачів комунікації

технології технік підсилення сприйняття інформації

9. Що характеризує наведений перелік: «ефект запам'ятовування інформації; мимовільне запам'ятовування сприймаючими інформацію; врахування особливостей сприйняття індивідів; активізація процесів швидкості сприйняття інформації»

технології технік уникнення

технології технік встановлення прямого або опосередкованого контакту

технології технік активізації зворотної реакції одержувачів комунікації

технології технік підсилення сприйняття інформації

10. Що характеризує наведений перелік: «викликати певний ефект сприйняття; викликати осмислення інформації; викликати тривалий вплив; викликати тактильне і сенсорне сприйняття; викликати асоціативний рід індивіда»

технології технік уникнення

технології технік встановлення прямого або опосередкованого контакту

технології технік активізації зворотної реакції одержувачів комунікації

технології технік підсилення сприйняття інформації

## **Тема 12. Інноваційне державно-громадянське партнерство**

1. Які держави вважаються провідними при капіталізації наукових розробок:

Великобританія

Індія

Німеччина

Китай

2. Фінляндія, Швеція, Японія, Сінгапур, Данія, Норвегія чи можуть покращити свої результати щодо впливу наукових досліджень на суспільство (за даними зарубіжних аналітиків)

так

ні

3. Австралія, Канада, Нова Зеландія чи мають найбільший показник наукових та інженерних досліджень на душу населення?

так

ні

4. Фінляндія, Швеція, Японія, Сінгапур, Данія, Норвегія чи мають найбільший показник наукових та інженерних досліджень на душу населення?

5. Одним з важливих критеріїв впливу науки на суспільство та розвиток держави, її могутності та впливовості у геополітичному просторі вважаються витрати на науку

так

ні

6. Сучасне інноваційне партнерство співвідносять з науковими розробками і можливостями їх капіталізації. Основним показником тут є проблема обміну знаннями та «нерівності знань»

так

ні

7. Урядова структура може не використовувати грошові кошти для безпосередньої підтримки приватного громадського сектору

так

ні



## **РОЗДІЛ 3**

### **ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДЯНСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА**

#### **Тема 13.**

#### **Надання соціальних послуг інститутами громадянського суспільства**

*13.1. Роль і повноваження інститутів громадянського суспільства при наданні соціальних послуг*

*13.2. Досвід держав світу щодо залучення інститутів громадянського суспільства до надання соціальних послуг*

#### **13.1. Роль і повноваження інститутів громадянського суспільства при наданні соціальних послуг**

Громадські об'єднання мають свої певні цілі, поля і завдання в громадському житті. У державах світу їм передаються повноваження у наданні соціальних послуг у сферах:

- охорони здоров'я;
- підвищення соціальної інтеграції;
- надання соціальних та психологічних послуг;
- догляду за хворими та немічними;
- надання матеріальної та фінансової допомоги;
- освіти;
- інформаційних послуг;
- навчання [1].

Європейський Союз визначає нову роль інститутів громадянського суспільства при наданні соціальних послуг. Йдеться, у першу чергу про те, що головна мета інститутів громадянського суспільства, поруч з економічними цілями, є систематична боротьба з бідністю та соціальною ізоляцією [2].

Визначено чіткі завдання: до 2020 р. зменшити число людей, які знаходяться у зоні ризику бідності і соціальної ізоляції на 20 мільйонів. Наголошується, що такий підхід до діяльності інститутів громадянського суспільства ґрунтується на результатах аналізу ситуації з 2010 по 2015 рр. Констатується, що ситуація у людей, які знаходяться у зоні ризику бідності і соціальної ізоляції, різко погіршилась. У 2015 р. практично чверть населення ЄС (118,7 млн. осіб, які складають 23,7% від всіх жителів ЄС) була у зоні ризику бідності і соціальної ізоляції. Безробітні мають найбільший рівень такого ризику, який становить 66,7%. Дорослі люди з середньою освітою мають 35, 1% вірогідності такого ризику. Найбільш піддаються такому ризику молоді люди, зокрема – це 31% у віці 24 років і молодші. Найгіршим вважається той факт, що практично 64% дітей, батьки яких мають низький рівень освіти, знаходяться під загрозою бідності і соціальної ізоляції.

Такий стан викликає багато політичних проблем, зокрема аналітиками ЄС виокремлюються такі:

- низький рівень освіти робить розуміння й оцінку політичних проблем і процесів утрудненою;
- матеріальні труднощі створюють ситуації, коли у людини є більш важливі проблеми і питання аніж участь у політичному житті;
- стиль здійснення влади політичними елітами може привести багатьох людей до висновку, що їх голос все одно буде враховано і від них нічого не залежить.

Саме тому вважається, що будь-яка бідність, у будь-якому вимірі є загрозою демократії та соціальної єдності в європейському суспільстві, а також підриває майбутнє Європи. Для вирішення цієї проблеми вважається необхідним налагодити взаємодію між політиками, економічними суб'єктами та громадянським суспільством. Саме вони разом і спільно можуть енергійно і ефективно вирішувати цю проблему всіма можливими способами і засобами. Відповідно це вимагає кращої освіти для всіх, адекватної податкової політики, якості зайнятості, а також посилення стимулів для участі всіх у вирішенні соціальних проблем. Для цього була створена соціальна платформа (з е-сайтом).

На такій самій позиції знаходяться і міжнародні організації, такі як «Міжнародна соціальна служба» (ISS) [3], яка існує з 1924 р. На сьогоднішній час ця служба зосереджує свою увагу на допомозі дітям і сім'ям, які мають складні соціальні проблеми в результаті міграції. Ця організація присутня у більше ніж 120 державах світу, і глобальною інституцією, яка заохочує захист і благополуччя дітей. Окрім того, ця організація проводить навчальні проекти і пропагандистську роботу, підвищує інформованість населення задля поліпшення ситуації з забезпечення прав дітей. За рік ця організація підтримує приблизно 75000 сімей у світі. Організація забезпечує:

- психологічну та юридичну допомогу, проведення консультацій і організацію підтримки для сімей, які знаходяться у скрутному становищі;
- відповідну освіту для всіх зацікавлених сторін (чиновники, судді, адвокати, соціальні працівники), які приймають участь в захисті дітей, позбавлених сім'ї, альтернативного догляду тощо;
- сприяння повазі прав кожної дитини рости в належній сім'ї (шляхом пропаганди і наукових досліджень);
- укріплення глобальної мережі ISS шляхом навчання, оцінки, виявлення і посилення потенціалу місцевих ресурсів для забезпечення стабільності в забезпеченні прав дітей;
- аналіз законодавства в сфері захисту дітей, позбавлених сім'ї;
- підтримку ефективної практики;
- сімейне посередництво у випадках розлучення батьків та викрадення дітей та перевезення їх через кордон;
- найкращі інтереси дитини;
- оцінку рамок захищеності дітей з національними органами;
- розроблення пропозицій щодо покращення національних рамок захищеності дітей.

За підтримки ПРООН та інших агенцій ООН проводиться велика кількість проектів по всьому світі щодо підвищення ролі неурядових організацій в наданні соціальних

послуг для тих, хто їх потребує. Наприклад, в Узбекистані такі проекти передбачають розширення можливостей неурядових організацій і передачу їм більшої сфери діяльності при наданні соціальних послуг [4]. Ці проекти ґрунтуються на основних документах ООН. Головне завдання таких проектів – це покласти край бідності у всіх формах і розмірах до 2030 р. Для реалізації такої місії організація ставить перед собою 17 цілей.

1). Викорінення бідності.

2). Подолання голоду і недоїдання до 2030 р. Всі люди, особливо діти будуть мати доступ до їжі цілий рік. Це передбачає заохочення стійких методів ведення сільського господарства, зокрема: поліпшення умов життя і можливостей дрібних домашніх господарств, - що дозволить мати рівний доступ до землі, технологій та ринків. Досягнення цієї мети вимагає міжнародного співробітництва з метою забезпечення інвестицій в інфраструктуру і технології для підвищення продуктивності сільського господарства. Вважається, що разом з іншими цілями голод можна подолати до 2030 р.

3). Укріплення здоров'я і благополуччя – це третя мета. Вважається, що подолання смертності можна досягти за допомогою профілактики і лікування, освіти, кампаній імунізації й репродуктивного здоров'я. Наголошується, що у 2030 р. буде положено край епідеміям СНІДУ, туберкульозу, малярії та інших інфекційних захворювань. Мета полягає в тому, щоб забезпечити для всіх доступ до безпечних й ефективних ліків і вакцин та досягнення підвищення рівня здоров'я населення світу. Невід'ємною частиною досягнення такого стану вважається необхідність і доцільність підтримки наукових досліджень і розробок вакцин, а також забезпечення доступу до недорогих лікарських засобів.

4). Наголошується, що освіта є одним з самих сильних і перевірених засобів для стійкого розвитку. Це вимагає досягнення всебічної і якісної освіти для всіх. Ця мета гарантує всім дітям безоплатну початкову і середню освіту до 2030 р. Акцентується увага на тому, що ця мета спрямована на забезпечення рівного доступу до професійної підготовки, а також усунення гендерної нерівності.

5). Ця мета стосується гендерної рівності. Вона передбачає забезпечення рівних прав для жінок на економічні ресурси, такі як земля або власність. Вважається, що заохочення жінок до лідерства на державних посадах у всіх регіонах буде сприяти укріпленню політики і законодавства для посилення гендерної рівності.

6). Забезпечення доступу для всіх до безпечної і доступної питної води має бути досягнуто до 2030 р. Для цього потрібні інвестиції у відповідні інфраструктури, забезпечення санітарно-гігієнічних умов і заохочення до гігієни на кожному рівні. Захист і відновлення водних екосистем, таких як ліси, гори, болота і річки, як зазначається, має важливе значення для зменшення дефіциту води. Міжнародне співробітництво у цьому напрямку необхідне для того, щоб стимулювати ефективність використання води і підтримку технологій лікування у державах, які розвиваються.

7). Забезпечення всіх доступом до електроенергії до 2030 р. означає, що необхідні інвестиції в екологічно чисті джерела енергії, такі як енергія сонця, вітру та теплової енергії. Для цього необхідно прийняття економічно ефективних стандартів для більш широкого спектру технологій, що може зменшити глобальне споживання електроенергії будівель і промисловості на 14%. Також наголошується, що це означає, що має бути розширені інфраструктури та технології модернізації для забезпечення

екологічно чистих джерел енергії у всіх державах, що розвиваються. Це, у свою чергу, може позитивно вплинути на оточуюче середовище.

8). Ця ціль передбачає створення стійкого економічного розвитку шляхом досягнення більш високих рівнів продуктивності за рахунок технологічних інновацій. Для цього необхідно вироблення певної політики стимулювання підприємництва, створення робочих місць. Це також розглядається як ефективні заходи щодо викорінення примусової праці, рабства і торгівлі людьми. До 2030 р., як наголошується, необхідно добитись повної і продуктивної зайнятості населення Землі і достойної праці для всіх жінок і чоловіків.

9). Ця мета стосується інвестицій в інфраструктуру. Констатується, що більш 4 мільярдів людей до теперішнього часу не мають доступу до Інтернету і це у 90% держав, що розвиваються. Подолання цього цифрового розриву має вирішальне значення для забезпечення рівного доступу до інформації і знань, і, як наслідок, інновацій і підприємництва.

10). Ця мета передбачає скорочення нерівності доходів, що є глобальною проблематикою і вимагає глобальних рішень. Це передбачає поліпшення регулювання і моніторингу фінансових ринків і інститутів, стимулюючи допомогу з метою залучення прямих іноземних інвестицій в регіони, де відчувається найбільша потреба. Сприяння безпечній міграції і мобільності людей, також розглядається як ключовий фактор для подолання розриву, що розширюється.

11). Ця мета називається «стійке міське життя». Зазначається, що крайні бідність часто зосереджена в міських просторах. Національні та міські влади борються, щоб створити відповідні умови для життя при постійному рості населення в містах. Головне – це створення безпечних міст, де забезпечується доступ до безпечного і доступного житла, а також модернізуються хрущоби. Це передбачає інвестиції в громадський транспорт, створення зелених громадських просторів, поліпшення міського планування і залучення до цього громадськості (управління участі).

12). Мета – відповідальне виробництво і споживання. Констатується, що значна частина населення світу споживає занадто мало, щоб задовольнити навіть свої основні потреби. Важливим вважається створення ефективних виробничих ланцюгів виробництва і постачання. Це передбачає більш ефективну ресурсну економіку.

13). Важливою, як наголошується, є проблема зміни клімату. Зазначається, що укріплення стійкості та адаптивної здатності найбільш вразливих регіонів (острівні держави і держави без виходу до моря чи океану) залежить від рівня обізнаності національних політиків, а також інтеграційних заходів в рамках національних політик і стратегій. Це все можливо за наявності політичної волі і широкого вибору технологічних заходів, щоб обмежити ріст глобальної середньої температури до двох градусів Цельсія вище доіндустріального рівня. Це потребує термінових колективних дій.

14). Цілі стійкого розвитку, як вважається, створюють основу для стійкого управління і захисту морських і прибережних екосистем. Важливим є стійке використання ресурсів океану на основі міжнародного права. Це допоможе пом'якшити деякі з проблем.

15). Ця мета передбачає стійкий розвиток, збереження і відновлення використання наземних екосистем, таких як ліси, болота, засушливі землі і гори до

2020 р. Це все важливо для наслідків від зміни клімату. Термінові заходи мають бути прийняті, як наголошують, щоб зменшити витрати природного середовища.

16). Сприяння встановленню миру і справедливості є однією з 17 глобальних цілей. Це передбачає стійкий розвиток і зменшення всіх форм насильства шляхом роботи з урядами і громадськістю, щоб знайти довгострокові рішення конфліктів та нестабільності. Укріплення законності і заохочення прав людини є ключем до цього процесу, оскільки передбачає скорочення потоку незаконної зброї і укріплення участі держав, що розвиваються в установах глобального управління.

17). Укріплення глобальної солідарності є однією з 17 цілей. Досягти цього можна, як наголошується, шляхом сприяння розвитку міжнародної торгівлі і надання допомоги державам, що розвиваються в збільшенні їх експорту. Це сприятиме розробці і запровадженню універсальних правил на основі рівноправної торгової системи, яка є справедливою, відкритою і вигідною для всіх.

Це передбачає націлювання людей, які мають складні умови життя, на розширення доступу до основних ресурсів і послуг та на підтримку спільнот, які постраждали внаслідок конфліктів, кліматичних умов, лих.

Фахівці відзначають, що спостерігається значне зростання неурядових організацій за останні десятиріччя і це є результатом взаємодії між світськими тенденціями, ідеями і технологіями [5]. Багато наробок і пропозицій неурядових організацій також пов'язані зі змінами в політиці на національному і міжнародному рівнях. Коаліції неурядових організацій грають важливу роль у транснаціональній пропаганді.

### ***3.2. Досвід держав світу щодо залучення інститутів громадянського суспільства до надання соціальних послуг***

Практика надання соціальних послуг є різною у державах світу. Виокремлюються ті послуги, які є найбільш важливими для розвитку кожної держави і стосуються особливостей їх життєдіяльності. Наприклад, організації Rata Social Services NPC працює в сфері захисту дітей від насильства та жорстокого поводження шляхом:

- вилучення дитини з родини,
- позбавлення батьків прав на дитину,
- послуг по догляду за дитиною (прийомні батьки),
- підготовки судових запитів [6].

Окрім того, ця організація реалізує проекти по розвитку громад у складних спільнотах. Діяльність цієї організації спрямована на Південну Африку.

В Індії [7] залучення інститутів громадянського суспільства до надання соціальних послуг проводиться через єдиний портал. Такий портал має відомості про:

- установи, які надають фінансові послуги,
- соціальних активістів і зацікавлені сторони,
- волонтерів,
- організаторів служби добровольців,
- соціальні питання,
- фінансові проекти неурядових організацій,
- можливості роботи в соціальній сфері,
- історії успіху окремих осіб і організацій тощо.

Веб-портал було зроблено для того, щоб неурядові організації Індії могли ділитись своїм досвідом один з одним, групами та окремими особами суспільства. Така ідентифікація допомагає неурядовим організаціям в пошуку фінансування, прибічників, добровольців.

Зазначається, що всі неурядові організації Індії спрямовані на:

- соціальну справедливість;
- стійкий розвиток і права людини;
- просування ініціатив в сфері стійкого розвитку у відповідь на потреби маргінальних прошарків суспільства;
- створення ідеального середовища для участі і обміну якісною інформацією.

Цей портал також створено для того, щоб надати безпосередню допомогу і підтримку для реєстрації неурядової організації, управління нею, для отримання фінансування і фінансових проектів, що спрямовано на вирішення всіх питань соціального розвитку.

Це є основою державно-громадського, громадсько-громадського партнерства. Основна мета – створити такі умови, щоб неурядові організації могли реалізовувати свої завдання для розробки і поліпшення соціально-економічного стану суспільства, удосконалення і запровадження схем соціального забезпечення.

У державах Південної Африки запроваджуються політики, які притаманні розвиненим державам світу. Зокрема наголошується, що один тільки уряд не може забезпечити всі соціальні послуги (Маврикія) [8]. Сектор NGO завжди був привілейованим партнером уряду в соціальній сфері, оскільки він може працювати і швидко мобілізувати ресурси, а також внести свій вклад в процес розвитку. Політика уряду щодо вразливих груп ґрунтується на концепції соціальної інтеграції, а не виключення людей зі спільноти. Під егідою Міністерства соціального забезпечення створено цільовий фонд NGO (1999 р.). В розвиток NGO вноситься вклад через інституційну підтримку і допомогу. Цілями такого фонду є:

- розгляд і затвердження заявок на допомогу з боку NGO;
- фінансування (повне або часткове) послуг і проектів NGO;
- забезпечення ефективного використання ресурсів;
- раціоналізація виділення фінансів та інших ресурсів для NGO.

Виокремлюються загальні критерії для NGO щодо отримання допомоги з боку Цільового фонду:

- NGO має бути зареєстрованим у відповідності з законодавством і має працювати не менше 2-х років;
- NGO має працювати на некомерційній основі;
- NGO має працювати в напрямі розширення прав і можливостей інвалідів, літніх людей, безхатченків або інших вразливих груп;
- NGO має мати досвід діяльності, що підтверджено документами;
- NGO має залучати фінанси з різних джерел;
- NGO має демонструвати прозорість дій;
- NGO не можуть мати якісь приховані наміри;
- NGO має мати приміщення тощо.

Цільовий фонд NGO не фінансує будівництво, купівлю транспортних засобів, заробітну платню персоналу і участь у міжнародних конференціях. До видів

фінансування відносять: субвенції, допомогу, мікро проекти (часткове фінансування), проекти розвитку спільноти.

Є також такі види фінансування, як:

- грант у допомогу (щорічна сума для NGO для покриття частини своїх повсякденних поточних витрат);
- спеціальна допомога (надається NGO для покриття частково капітальних витрат на проект або для допомоги вирішення фінансових труднощів NGO);
- мікро проекти (для NGO, що працюють задля підвищення рівня життя інвалідів, літніх людей, безхатченків, а також для NGO, які працюють задля попередження дитячої проституції, підліткової вагітності, надання послуг літнім людям, боротьби з бідністю, проведення консультацій для жертв насильства тощо);
- проекти розвитку громади (модернізація і підвищення соціального розвитку: інфраструктурні проекти, освіта, просвітництво тощо; проекти мають бути спрямовані на скорочення соціальних проблем, розширення прав і можливостей бенефіціарів, заохочення участі і залучення бенефіціарів на всіх рівнях (прийняття рішень, у тому числі), укріплення відчуття приналежності бенефіціарів до проекту (право власності на проект), поліпшення заможності суспільства, довгострокова стійкість).

У Румунії до інститутів громадянського суспільства ставляться як до ключового гравця, який робить свій внесок в розвиток демократії [9]. Ці організації в значній мірі фінансуються з ЄС, з 2007 р., з моменту вступу Румунії до ЄС. Громадським об'єднанням Румунії, як наголошується, потрібно було заново оцінити пріоритети, розширити і диверсифікувати свої сфери діяльності, стикаючись з певними труднощами у фінансуванні.

Тут також створено Фонд NGO для вирішення найважливіших соціальних питань, які викликають певну стурбованість в Румунії, зокрема:

- участь громадян (захист прав людини, розширення прав і можливостей вразливих груп, таких як ромська меншина, участь у процесі прийняття рішень, добровольчество, заохочення демократичних цінностей);
- соціальна справедливість (розвиток сільських районів міжетнічної спільноти і боротьба з соціальною нерівністю, бідністю, виключенням з маргінальних груп, таких як цигани; заохочення гендерної рівності і боротьби з насильством за ознакою статі; більше 180 проектів спрямовані на права ромів та інших маргінальних груп у боротьбі з соціальною нерівністю);
- стійкий розвиток (охорона оточуючого середовища, екологічний туризм, підвищення економічної грамотності, освіта в школах, участь громадськості; більше 100 проектів підтримуються у цій сфері);
- забезпечення і базові послуги для вразливих груп (діти, молодь, інваліди, цигани, жертви насильства в родині; 20% від загального обсягу асигнувань по програмам будуть підтримувати проекти в цих сферах);
- боротьба з пропагандою ненависті, екстремізму, расизму, гомофобії, антисемітизму, насильства тощо, сприяння толерантності, підтримка ромів (€ 440 000).

10% програм будуть націлені на проблеми циганського населення та 10% - на дітей.

Партнерами таких проектів є організації та установи з Ісландії, Ліхтенштейну, Норвегії. Вони підтримують програми NGO на загальну суму 160 млн € у державах:

Болгарія, Хорватія, Кіпр, Чеська Республіка, Естонія, Греція, Угорщина, Латвія, Литва, Мальта, Польща, Португалія, Румунія, Словачія, Словенія, Іспанія.

В якості партнерів NGO розглядаються також у Шрі-Ланці [10]. Зокрема зазначається, що місія Національної рамочної політики щодо діяльності NGO стосується мобілізації ресурсів і координації діяльності NGO, щоб стимулювати їх зробити свій внесок у розвиток держави як партнерів. Для цього створено Національний секретаріат для неурядових організацій.

Є окремі підходи щодо організації надання соціальних послуг NGO в міських умовах, як приклад – Стокгольм [11]. NGO тут працюють у тісному зв'язку з Адміністрацією соціальних служб щодо питань соціального забезпечення. Адміністрація соціальних служб підтримує 150 NGO з фондом € 13 млн. в рік. NGO працюють у таких сферах як подолання безпритульності, підтримка бувших наркоманів, допомога людям з обмеженими можливостями, захист прав жінок.

Глобальний журнал через спеціальний сайт (Top 100 NGOs (*The Global Journal*) [12] почав з 2012 р. публікувати рейтинг NGOs по всьому світові. Топ-500 глобального рейтингу займають США. NGOs США спрямовані на розширення прав і можливостей громадян, підтримку спільнот, демонстрацію сили соціальних змін, які виходять з громадянської активності, громадянського суспільства та наукових кіл. Ці NGOs демонструють участь громадян в зміні життя, на основі новаторства, рішучості щодо створення впливів на уряд і на суспільство. Більше ніж 200 000 NGOs США оголосили річний дохід у розмірі 100 000 \$.

Існують також консультаційні NGOs, які надають послуги іншим NGOs задля розвитку проектів по наданню соціальних послуг. Вони підтримують зростання лідерства у сфері діяльності NGOs і партнерство з державними і місцевими органами влади [13]. Вони надають низку послуг: організаційний розвиток, управління змінами, стратегічне планування, контроль, підготовка до тендерів.

У Німеччині NGOs приймають участь в формуванні і розвитку соціальної політики [14], надають соціальні послуги у всіх секторах соціального забезпечення, освіти, здоров'я. Уряд фінансує соціальні послуги NGOs, що гарантується законодавством. Також є формат самофінансування, державних субсидій. Більше половини послуг, які пропонуються в сфері соціальної роботи в Західній Німеччині надаються в недержавному секторі. Організації, відповідальні за соціальні послуги є конкурентами.

### **Список використаних джерел:**

1. The role of non-governmental organizations in the social and the health system [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23745379>
2. European Social Platform [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.socialplatform.org/>; <http://www.socialplatform.org/news/poverty-causes-political-absenteeism/>
3. The International Social Service (ISS) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iss-ssi.org/index.php/en/>
4. Infographic - NGOs and Social Services [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.uz.undp.org/content/uzbekistan/en/home/media/info\\_graphics/ngos-and-social-services.html](http://www.uz.undp.org/content/uzbekistan/en/home/media/info_graphics/ngos-and-social-services.html)



5. What Do Non-Governmental Organizations Do? Eric D. Werker, Faisal Z. Ahmed [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/08-041.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/08-041.pdf)
6. Rata Social Services : Social Workers [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ngopulse.org/opportunity/2016/09/05/full-time-social-workers-needed>
7. NGO Network India, NGO Resources [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ngosindia.com/>
8. NGO TRUST FUND [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [socialsecurity.govmu.org/English/.../Services/ngo.doc](http://socialsecurity.govmu.org/English/.../Services/ngo.doc)
9. STRENGTHENING THE ROLE OF NGOS IN DEVELOPING SOCIAL SERVICES [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eeagrants.org/project-portal/project/RO09-0297>
10. National Secretariat For Non Governmental Organizations (Sri Lanka) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ngosecretariat.gov.lk/web/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=59&lang=en](http://www.ngosecretariat.gov.lk/web/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=59&lang=en)
11. Family and Social Welfare [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://international.stockholm.se/governance/family-and-social-welfare/>
12. Top 100 NGOs (The Global Journal ) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ngoadvisor.net/top100ngos/>
13. NGO Consultant Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ncoss.org.au/capacity-building/sector-support/consultants/ngo-consultant-group>
14. The Role of NGOs in Germany [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.caritas-germany.org/cms/contents/.../becker\\_gai.pdf?...](http://www.caritas-germany.org/cms/contents/.../becker_gai.pdf?...)

## **Тема 14.**

### **Партнерські відносини громадянського суспільства і держави**

- 14.1. *Концептуальні підходи до партнерських відносин громадянського суспільства і держави*
- 14.2. *Структури управління та процедура партнерства*
- 14.3. *Колективний суб'єкт управління як складова партисипативного управління*
- 14.4. *Вітчизняна та зарубіжна практика встановлення конструктивного діалогу*

#### **14.1. Концептуальні підходи до партнерських відносин громадянського суспільства і держави**

Зарубіжні дослідники відзначають, що є велика кількість наукової літератури, яка показує, що партнерство спрямовано не те, щоб зробити відносини між місцевим населенням та місцевим управлінням сильніше і поліпшити можливості різних соціальних груп щодо участі в місцевому управлінні [1]. Зазначається, що у контексті суспільного управління партнерство характеризують з двох точок зору: партнерство, як форма участі (громади / участь населення в житті суспільства) і партнерства в якості

інструменту управління розвитком. Партнерство задля участі спільноти вважається найбільш прийнятним підходом для сталого розвитку та надання послуг, особливо в сільських районах. Саме партнерство спрямовано на сприяння участі громадськості в прийнятті рішень, котрі будуть впливати на них же самих. Хоча наголошується і на тому, що таке спрощене розуміння спільності і гармонійності в розвитку групи (в якій люди поділяють спільні інтереси і потреби один одного) маскує відносини влади. Йдеться про те, що партнерство як механізм участі ефективно не працює в напрямку соціальної інтеграції та поділу влади.

Виокремлюється і така категорія як «соціальна участь», котра виникла у відповідь на нормативне розуміння партнерства, яке, у свою чергу, використовується в якості інструменту залучення представників різних верств суспільства. Соціальна участь вважається важливою для розширення доступу до основних потреб і основних прав людини у таких основних питаннях як боротьба з бідністю та створення стійких джерел забезпечення існування. Як приклад наводяться матеріали міжнародних донорів, урядових і корпоративних організацій, зокрема це стосується: формулювання місії; річних звітів; зусиль щодо стратегічного планування; спеціальних звітів; програмної і проектної документації. У відповідності з цим, співпраця є підходящим засобом для вирішення соціальних і економічних потреб за участю всіх верств населення. Це механізм для сприяння участі громадянського суспільства в процесі планування та управління довгостроковими державними програмами, що, у свою чергу, до мінімуму зводить конфлікти між різними суб'єктами на користь суспільства в цілому.

Дослідники зазначають, що такий підхід стикається з реальною проблемою в процесі переходу від рівня проекту до рівня державної політики. Самі соціальні проблеми, які намагається подолати держава, набагато складніші, ніж наявні механізми проектів багатосторонніх організацій.

Наводиться приклад, що з 2005 р. партнерство (у контексті управління розвитком, оснований на теорії New Public Management) є інструментом для досягнення більш точних цілей, які пов'язані з ефективністю і оперативністю. Партнерство розглядається як спосіб об'єднання державних і приватних ресурсів для ефективного і результативного виконання конкретних державних програм.

Інші погляди стосуються розуміння партнерства, яке фокусується на відносинах між урядами, неурядовими організаціями та донорами з реалізацією програм корпоративного громадянства. Мова йде про здійснення влади і про те, як це впливає на успіх партнерства. У 2006 р. вже передбачається, що є можливість будувати партнерські відносини влади і суспільства з нульовою сумою.

Також є погляди, в яких партнерство розглядається з позицій його власної ефективності. Партнерство виступає стратегічним механізмом взаємодоповнюючих ресурсів між державними і приватними організаціями, а також є економічно ефективним механізмом для реалізації проектів в області розвитку при низькій вартості і високій продуктивності. Наголошується, що партнери шукають зв'язків з третіми сторонами, які можуть допомогти: ефективно управляти взаємозалежностями; взаємодоповнити ресурси; сприяти ефективним витратам. Найчастіше партнерство використовують для розширення бюджету або для збалансування економічних витрат з результатами проекту.

Є також розуміння партнерства в контексті рівності, в процесі прийняття рішень та автономії організацій-партнерів і корпоративного громадянства, з обмеженою увагою

щодо цілей ринку. У цьому випадку фахівцями зазначається, що державний сектор в партнерстві не переслідує чисто комерційні цілі, а критерієм партнерства є те, що воно має включати в себе державні органи в рівновазі з соціальними питаннями.

Зарубіжні дослідники виокремлюють також ще один підхід до розуміння партнерства. Тут міжорганізаційні відносини розглядаються між державним і приватним сектором. Останній, у свою чергу, включає громадянське суспільство. Саме при такому підході чітко визначаються проблеми координації, системного стимулювання, механізми управління і структурні альтернативи. Важливим є взаємозв'язок між політичним і соціальним контекстом. Втім, зазначається, що досі немає чіткого розуміння про поведінку і політику організацій, що беруть участь в партнерствах для економічного розвитку.

Переоцінка відносин між державною і громадянським суспільством, як зазначають зарубіжні дослідники, можлива завдяки теорії соціального капіталу, яка з'явилась протягом 90-х років. Соціальний капітал відноситься до особливостей суспільного життя і характеризується такими категоріями як: довіра; норми; соціальні мережі, які сприяють скоординованим діям і дають можливість учасникам більш ефективно діяти в досягненні загальних цілей. Зазначається, що здатність суспільства виробляти соціальний капітал серед громадян підтримується їх багаторічним досвідом роботи з соціальною організацією. Ефективні зв'язки між організаціями не призводять до автоматичного будівництва соціального капіталу. Соціальний капітал сприяє розумінню того, як актори взаємодіють один з одним через ринки, держави і громадянське суспільство. Втім, вплив соціального капіталу, як зазначають спеціалісти, важко виміряти, оскільки існують неформальні відносини між організаціями, що перешкоджає механізмам взаємодії між певними суб'єктами.

Фахівці констатують, що там, де є сильні вертикальні соціальні структури, засновані на відносинах влади і влади, потенціал для колективних дій серед простих людей і їх організацій більш обмежений. Рівень соціальної довіри і оперативного потенціалу слабкий для того, щоб викликати докорінні зміни в структурі політики і соціальних відносин. Саме партнерство залежить не тільки від соціальних чинників, а й від політичних аспектів, зокрема: децентралізація, яка чинить найбільший вплив на демократизацію; участь населення; управління участю населення.

Наголошується, що партнерство є наслідком впливу держави. Зазначається, що децентралізація має незрівняне значення в якості політичної стратегії для розподілу політичної влади в рамках державної системи, а також є способом залучення соціальних і політичних груп в процесі прийняття політичних рішень та розподілу державних ресурсів. Політична децентралізація є важливим чинником політики в області соціального розвитку, а також розглядається в якості важливого механізму, дія якого спрямована на поліпшення діяльності державного сектору. Втім, результат і ефект від децентралізації залежить від того, як вона визначається і як політично використовується на практиці. Зазначається, що децентралізація підвищує локальний вплив на уряд, покращує потік інформації, прискорює процес прийняття рішень, сприяє кращій спрямованості на цільові групи; збільшує можливості для партнерства.

Стверджується, що незважаючи на зростаюче розуміння громадян, багато проблем залишаються в силі ідеї належного управління за допомогою взаємозв'язків між громадянським суспільством і формальними інституційними структурами уряду. Цей зв'язок має тенденцію бути більш помітним і сильнішим на місцевому рівні, аніж на

більш високих рівнях влади. Це призводить до того, що ініціативи сприяють поліпшенню самого процесу управління. Втім, обмежені ролі, слабкий доступ до інформації, слабе уявлення на місцевому рівні щодо активності громадянського суспільства, призводить до того, що організаційний потенціал на місцевому рівні обмежений. На це також впливають такі чинники як: політична культура; політична воля; історія державно-громадянської взаємодії суспільства.

Фахівці ще у 2005 р. зазначали, що ідея децентралізації підсилює місцеві ініціативи щодо поліпшення управління. Незважаючи на це інституційні проблеми виникають на стадії самої реалізації децентралізації. Одним з найбільших недоліків такого підходу до децентралізації, на думку зарубіжних фахівців (2006 р.) вважають те, що при великій кількості зусиль щодо децентралізації спостерігається відсутність координації сторін-учасниць і подальша відмова будувати зв'язки між сторонами децентралізації на національному, міжурядовому та місцевому рівнях. Отже, сама ідея ефективного управління через відносини між громадянським суспільством і формальними інституціональними структурами уряду є складною, враховуючи, що це співвідношення має тенденцію бути в той же час більш помітною і надійнішою на місцевому рівні, аніж на більш високих рівнях влади.

Наголошується, що в умовах децентралізації та належного управління, оперативний характер організацій і установ, що беруть участь в процесі взаємодії між громадянським суспільством і урядом має вирішальне значення. Децентралізація і належне управління дали нові ролі для колишніх отримувачів державних послуг. Пропозиції перенести процес прийняття рішень від центральних органів влади на місцеві органи сприяло розвитку участі громад в питаннях розвитку своєї місцевості.

Вважається, що влада повинна бути розділена порівну між усіма агентами, які беруть участь в офіційних структурах партнерства. Створення посередницьких інститутів партнерства дозволило безпосередньо приймати участь в демократичних методах управління пересічному громадянину. Зазначається, що хоча партнерство будує відносини між місцевим населенням та місцевими органами влади і з'єднує громадянське суспільство і уряд по-новому, це не обов'язково створить сприятливі умови для бідних.

У 2003 р. зарубіжні дослідники акцентували увагу на тому, що пропозиції, які розширюють співробітництво між місцевими організаціями і урядом, заохочуючи людей брати участь у програмах розвитку і використання місцевих і державних ресурсів, навичок і знань, зовсім не означають, що уряди працюють належним чином, а партнерство призводить до розширення прав і можливостей спільноти.

Акцентується увага на тому, що поняття партнерства розширено в контексті соціальної інтеграції через реалізацію конкретних проектів і включає в себе набагато ширші питання, пов'язані з відносинами між урядом і громадянським суспільством. Партнерство не стосується окремих питань, а асоціюється з підзвітністю, прозорістю та належним управлінням. Воно безпосередньо пов'язане зі справедливим ставленням та можливостями. Це нова форма взаємодії між урядом і громадянським суспільством, яка означає, що інновації були розпочаті для безпосередньої участі громадськості в процесі управління. Формуються нові методи участі, які впливають на процес формування політики і розуміння складного характеру взаємодії між окремими особами і соціальною структурою. Важливими постають питання про те, як партнерство використовується в якості каналу для створення належного управління та підзвітності

державних органів в сфері розробки і реалізації політики. Увага зосереджується на проблемах справедливості і законності, а також на тому, хто представляє громадянське суспільство і хто може отримати користь від партнерства.

#### **14.2. Структури управління та процедура партнерства**

Зазначається, що структури управління і процедура партнерства впливають на ефективність управління. Констатується, що найбільшим бар'єром для широкої участі громадян в місцевому управлінні є контроль структур і процесів партнерства, а також визначення агентів, цілей, мети, повісток, подій тощо зі сторони державних органів. Існують важливі обмеження в зміні напрямку систем зверху вниз в більш інтерактивну форму соціального забезпечення. Вважається, що здатність громадян щодо захисту власних інтересів в процесі партнерства у випадку контролю з боку організаційних структур органів влади не сприяє потенційно ефективним нововведенням для залучення громадян до широкої участі в демократичному управлінні.

Фахівці Світового банку та міжнародних агенцій з розвитку вказують на те, що деякі з досягнень партнерства мають негативні наслідки для громадянського суспільства і його здатності допомагати бідним [2]. Виокремлюються чотири причини, які свідчать про низьку корисність партнерства уряду і громадянського суспільства для надання послуг в соціальній сфері, зокрема:

1. Розбіжності між основними підрозділами, які приймають участь в партнерстві і тими органами, які виключені з цього партнерства.
2. Надання в ході партнерства інститутам громадянського суспільства повноважень щодо реалізації послуг без достатнього обдумування, що призводить до того, що інститути громадянського суспільства не можуть і не знають, що робити з цими повноваженнями.
3. Недостатнє розширення прав і можливостей громадянського суспільства також означає, що вони не можуть сильно впливати на широко поширену корупцію серед державних службовців низького рівня, які працюють в системі надання соціальних послуг.
4. Партнерства, при яких інститути громадянського суспільства залежні від органів влади, підриває схильність і здатність цих інститутів проводити інші види діяльності, які мають життєво важливе значення для розвитку в цілому і для поліпшення управління, скорочення бідності і розширення можливостей бідних груп.

Також виокремлюється низка проблем, яка пов'язана з розколом в лавах громадянського суспільства. Виділяється низка чинників, яка викликає такі розколи і знижує участь і можливості інститутів громадянського суспільства, зокрема:

1. Уряд будує як правило партнерські відносини з великими формально організованими громадськими об'єднаннями (ГО), які вибирають для партнерських відносин спеціально створені організаційні підрозділи. Це неминує тягне за собою виключення інших великих ГО, які орієнтовані на надання послуг.
2. За рахунок концентрації на великих ГО уряд виключає більш неформальні ГО, організовані на місцевому рівні. Великі ГО можуть побудувати міцні зв'язки з меншими ГО на регіональному або місцевому рівні, за рахунок чого формуються коаліції ГО. Там, де це робиться розрив і конфронтація між ГО зменшується.
3. Оскільки партнерство часто формується для надання послуг в рамках соціального сектора і стосується освіти, охорони здоров'я, раціонального використання

природних ресурсів тощо, то конфлікти, конфронтація і недружнє суперництво часто виникають між ГО, які у відповідь, роблять спеціалізовані сектори. Це сприяє фрагментації серед ГО, а координація їх діяльності, а також координація діяльності між секторами підривається. Також конфлікти викликають між ГО, які працюють у декількох секторах, а в одному з секторів створюють партнерство з урядом для того, щоб підкреслити свою значущість і продемонструвати один з елементів своїх програм.

4. Партнерства для надання послуг, як правило, каталізують підозру і конфлікти між ГО, які в основному займаються наданням послуг, і тими, які охоплюють інші види діяльності, наприклад участь у політичних реформах, запровадження реформ в суспільстві, пропаганда щодо зміцнення потенціалу місцевих груп тощо. Останні ГО вважають, що перші ГО отримують більшу вигоду і матеріальну користь від партнерства через фінансову винагороду.

5. Конфлікти всередині громадянського суспільства з приводу надання послуг і інших видів діяльності, а також надмірної концентрації на певній конкретній діяльності. Це підриває здатність ГО досягати результатів.

Практичне вирішення даних проблем намагається реалізувати UNICEF. Для цілей партнерства вони визначають громадянське суспільство як сферу автономних асоціацій, які не залежать від суспільства і некомерційного сектору і призначені для просування інтересів і ідей спільноти [3]. Організації громадянського суспільства визнають як формальні або неформальні, і вони працюють з широким колом політичних, правових, економічних, соціальних і культурних проблем. Виокремлюють низку організацій громадянського суспільства, з якими держава має будувати партнерські відносини при вирішенні соціальних питань, зокрема:

- міжнародні і національні неурядові організації;
- громади та їх організації;
- соціальні рухи;
- релігійні організації;
- пропагандистські групи;
- профспілки;
- жіночі групи;
- професійні громадські об'єднання;
- фонди;
- незалежні ЗМІ;
- соціальні мережі;
- мозкові і науково-дослідні інститути.

Є зарубіжні публікації, в яких констатується, що зміни в політиці, скорочення фінансування примушують інститути громадянського суспільства (ІГС) розширювати свої позиції, змінювати ролі і встановлювати більш партнерські відносини [4]. Мова йде про створення так званого «партнерського портфелю», який може допомогти краще оцінити і управляти партнерськими відносинами.

Є аналітичні звіти за 2015 р., в яких йдеться про партнерство, яке передбачає більш стійкий і інклюзивний мир, в якому бізнес, громадянське суспільство і уряд відіграють важливу роль для створення спільних і комплексних рішень для вирішення соціальних проблем [5]. Вони об'єднують науково-обґрунтовані дослідження, практичний міжгалузевий досвід партнерства. Вони зазначають, що:

- зростання потреби в партнерстві з іншими секторами додатково стимулює ІГС шукати свою основну «ціннісну пропозицію», і це вимагають їх основні партнери;
- ІГС комбінують чотири ролі: взаємна підтримка; пропаганда; надання послуг; партнерство;
- ІГС найчастіше стають гібридними для того, щоб вижити;
- ІГС мають три етапи переходу: ініціювання; внутрішнє і зовнішнє вирівнювання.

Не всі організації можуть пройти з успіхом всі ці три етапи становлення та розвитку. Найбільша проблема для ІГС в тому, що вони стикаються зі зменшенням і зміною державного фінансування. Вони знаходяться під впливом двох видів заходів в партнерських стратегіях: стимулювання у внутрішньому секторі співробітництва і стратегічного партнерства; стимулююче співробітництво кросс-сектору.

Треба враховувати, що сучасні ІГС представляють громадянське суспільство у двох важливих секторах суспільства: держав і ринок. ІГС, відстоюючи інтереси своїх членів, намагаються вплинути на уряди і фірми та примушують їх прийняти стратегії і правила, які допомагають групам громадян. ІГС взяли на себе деякі з функцій ринків або урядів по наданню послуг громадянам на некомерційній основі, оскільки взаємна підтримка надається на некомерційній основі.

#### ***14.3. Колективний суб'єкт управління як складова партисипативного управління***

Наприкінці XX століття активно починає розвиватися методологія і принципи державного менеджменту як ефективного управлінського засобу, які базуються на концептуальній основі класичного менеджменту. Методологія менеджменту конкретизує завдання в напрямку визначення основних тенденцій реалізації, виокремлює пріоритетність, комплексність, етапи впровадження, порівняння державно-управлінських цілей, ресурсів задля їх реалізації, визначає очікувані результати та наслідки.

Починаючи з кінця XX століття, розвиток управлінської думки характеризується такими питаннями, як: стратегічне управління, демократизація усіх сфер життя, вивчення та запровадження кращих практик та їх адаптація до вітчизняного державного управління, вимог і стандартів Європейського Союзу, формування нових підходів щодо встановлення відносин держави та громадянського суспільства.

У 70-80-ті роки XX століття виникає нова концепція – партисипативне управління (participative management), в основу якої покладено ідею управління за принципом співучасті, тобто за допомогою кола суб'єктів, що приймають управлінські рішення. Спочатку така система активно використовується в бізнес-управлінні, але згодом вона проникає в державно-управлінську сферу.

Партисипативне управління – це один із ефективних методів управління, що передбачає його демократизацію і активну участь громадян у вирішенні державно-управлінських питань. Спочатку партисипативне управління пов'язувалось із запровадженням методів мотивації, проте сьогодні його розглядають як ефективний засіб використання людського потенціалу в організації державного управління та розвитку системи державного управління в цілому.

Технології партисипативної демократії розглядаються як базовий елемент взаємовідносин держави та громадянського суспільства. Французький досвід визначає інститут партисипативної демократії на місцевому рівні як основу дієвої комунікації між державою та громадянським суспільством, складової представницької демократії, що реалізується на практиці у вигляді системи погоджувальних органів у складі представників громадськості та має на меті активне залучення різних верств громадян до процесу урядування та контролю над державою [6].

Демократія участі або співучасті передбачає налагодження взаємовідносин держави та громадянського суспільства, вдосконалення інформування громадян про стан справ та активізацію широкої участі громадськості під час прийняття державно-управлінських рішень на всіх рівнях [7].

Ідея партисипативної демократії знаходить своє втілення у формуванні соціальних мереж. Чим доступнішими будуть відкриті системи зв'язку та інформація, яку люди можуть використовувати для спілкування, тим більш згуртованим буде суспільство. Через громадські об'єднання державно-політична інформація може передаватися усім учасникам державно-управлінської діяльності.

Основні характеристики партисипативного управління представлено у таблиці 14.1.

Таблиця 14.1

**Основні характеристики партисипативного управління**

| Основні характеристики партисипативного управління              | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Спрямованість дій                                               | - врахування інтересів та потреб суспільства, відповідно умовам сьогодення;                                                                                                                                                                                                                       |
| Розвиток відносин на рівні «держава - суспільство»              | - модель взаємовідповідальності, підвищення рівня довіри громадян до влади;<br>- прозорість та відкритість влади;                                                                                                                                                                                 |
| Постійний моніторинг власної діяльності органів державної влади | - як кінцевий результат – досягнення соціального ефекту;                                                                                                                                                                                                                                          |
| Гнучкість структури                                             | - висока;<br>- державно-управлінська діяльність змінюється у відповідності до вимог сьогодення, не порушуючи нових форм взаємодії «держава-суспільство»;<br>- винайдення новітніх технологій, які призводять до якісної зміни соціуму не порушуючи основних принципів громадянського суспільства; |
| Зворотній зв'язок                                               | - створення сучасної мережевої комунікації.                                                                                                                                                                                                                                                       |

Встановлення взаємовідносин держави та суспільства в контексті колективного суб'єкта управління спрямовано на конкретний результат управління на основі партнерства.

Колективний суб'єкт управління (КСУ) розглядається з точки зору праксеології, соціології та економіки виробництва, теорії організації управління, соціальної психології [8] та визначається як цілісна система з відповідними системними властивостями на підставі принципу діяльності.



Спочатку спільне управління сприймалося як певне детермінуюче середовище та умова існування групи. Пізніше в уявленні про роль спільного управління було внесено принципові зміни: не тільки зміст спільного управління визначає процеси, але й соціально-психологічні властивості й стан його учасників істотно впливають на характеристики спільного управління та можуть у різній мірі їх трансформувати. Реалізуючи об'єктивно задані параметри управління, колективний суб'єкт управління змінює їх через найхарактерніші суб'єктивні властивості.

У державному управлінні термін «колективний суб'єкт управління» виникає у 1990-х рр. та характеризується наступними визначеннями.

Колективний суб'єкт управління виступає організованою діяльністю на рівні суб'єкт-об'єктних відносин. Необхідною умовою створення є наявність суб'єкта з наділеними повноваженнями. Для виникнення управлінських відносин, крім суб'єкта, характерним є наявність об'єкта управління, на діяльність якого спрямований державно-управлінський вплив суб'єкта. Характер відносин між суб'єктом та об'єктом управління є завжди владним, державно-владним, при цьому цими повноваженнями наділена одна сторона (суб'єкт управління), а (об'єкт управління) є лише виконавцем вказівок, директив, що надходять від суб'єкта управління. Організуюча діяльність державно-владного характеру полягає у виконанні та розпорядництві згідно з вимогами закону, тобто є підзаконною, і, таким чином, регулюється виключно цілеспрямованими впливами. Організована діяльність і налагодження державно-управлінських відносин визначається управлінськими та державно-управлінськими впливами, що може мати різний за своїми параметрами характер (регулювання, централізоване управління, оперативне управління). Поняття адаптивності у такому колективному суб'єкті управління застосовується з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища. Адаптивність є властивою лише для суб'єкта управління та її ефективність проявляється у взаємовідносинах та взаємодії між співробітниками різних рангів (у відповідності до їх ієрархічних обов'язків) [9].

Слід також зазначити, що в енциклопедичному словнику з державного управління під суб'єкт-об'єктними відносинами розуміють відносини, що охоплюють організацію і функціонування об'єктів управління (керуючих систем), структуру їх взаємозв'язків із суспільною системою, а також компоненти останньої, які створюють у взаємозв'язку структуру об'єкта управління й безпосередньо сприймають державно-управлінські впливи. З погляду взаємозв'язків у системі суб'єкт-об'єктної залежності кожний державно-управлінський вплив можна охарактеризувати як суспільну потребу, інтерес і мету в управлінні, які усвідомлені суб'єктом управління, юридично та нормативно виражені й практично здійсненні в його рішеннях та діях [10].

Інша група авторів у державному управлінні визначає колективний суб'єкт управління як діяльність на основі керуючого впливу на підпорядковані об'єкти управління або регулювання певних процесів та відносин у різних сферах суспільної життєдіяльності. Згідно з Конституцією України єдиним джерелом влади у суспільстві виступає народ, який делегує свої повноваження суб'єктам управління – органам влади. Усвідомлюючи соціальну відповідальність, вони мають право в межах своєї компетенції формувати державну політику, приймати рішення та справляти цілеспрямований вплив на об'єкти влади. Але при цьому слід враховувати мінливе домінування активної ролі суб'єктів і об'єктів державного управління. КСУ

розглядається як система з двох рівнів (керуючої та керованої складових), яка характеризується складністю та великими розмірами [11].

На основні визначень колективного суб'єкта управління можна виокремити наступні його характеристики:

- регулювання взаємовідносин цілеспрямованими впливами;
  - здійснення державно-управлінської діяльності;
  - соціальна відповідальність всіх учасників колективного суб'єкта управління;
  - узгодженість дій (взаємна обумовленість дій взаємодіючих суб'єктів);
  - організованість та керованість (підпорядкованість певному порядку при здійсненні державно-управлінської діяльності);
  - досягнення певного державно-управлінського результату (на основі цілеспрямованих впливів);
  - складна організація – розподіл функцій, ієрархія (підпорядкованість).
- держава, яка виступає суб'єктом управління переорієнтовує поведінку у суспільстві, засновуючи відносини на основі наукового управління суспільством не лише у дотриманні правових норм, але й соціально-моральних норм. За таких умов громадянське суспільство отримує більший ступінь свого розвитку через делегування державою функцій контролю інститутам ГС, делегуючи їм права, повноваддя, ресурси, що сприяє самоорганізації суспільства;
- громадянське суспільство як суб'єкт управління створює інтелектуальну систему управління, яка здатна скоординувати інтереси його інститутів у взаємовідносинах з державою.

#### ***14.4. Вітчизняна та зарубіжна практика встановлення конструктивного діалогу***

Аналіз вітчизняної та зарубіжної практики встановлення конструктивного діалогу між органами публічної влади (ОПВ) та громадянським суспільством (ГС) свідчить, що потенціал результативної взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства зростає завдяки створенню інституційних і процедурних можливостей для їх повноцінної діяльності. Підвищення ефективності взаємодії між ОПВ та ГС на державному та місцевому рівнях слід очікувати за умови розв'язання таких актуальних проблем:

- забезпечення належної імплементації вимог законодавства щодо консультацій із громадською та формування громадських рад;
- подолання вибіркового підходу, формального та епізодичного залучення до співпраці громадськості з органами публічної влади;
- недопущення дискредитації процедур, використання громадських рад як лобістського інструменту для просування вузькогрупових інтересів, проведення фальсифікованих або заангажованих громадських обговорень, експертиз, слухань;
- забезпечення повноцінного висвітлення результатів взаємодії з громадськістю на веб-сайтах органів публічної влади;
- посилення механізмів відповідальності органів публічної влади та їх посадових осіб за перешкоджання участі громадськості, передусім у питаннях реального доступу до інформації, забезпечення своєчасного й повного оприлюднення інформації;

- покращення ресурсного забезпечення (фінансового, матеріального, кадрового, інформаційного) структурних підрозділів органів публічної влади, відповідальних за взаємодію з громадськістю;

- підвищення кваліфікації як посадових осіб таких підрозділів, так і громадськості щодо використання інструментів участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики;

- підвищення рівня компетентності, інституційної спроможності, відповідальності як громадськості, так і органів публічної влади, а також у цілому – правової, політичної, громадянської культури населення;

- дотримання вимог законодавства щодо врахування конструктивних пропозицій громадськості за результатами консультацій або надання обґрунтувань неврахування таких пропозицій.

Отже, основними напрями для встановлення конструктивного діалогу органів публічної влади та громадянського суспільства на регіональному рівні:

- проведення консультацій з громадськістю з використанням інтерактивних форм (круглих столів, теле- або радіодебатів, інтернет-конференцій тощо);

- створення сприятливих умов (у тому числі правових) для діяльності та розвитку інститутів громадянського суспільства;

- забезпечення співпраці органів виконавчої влади з громадськістю в процесі формування й реалізації регіональної та місцевої політики;

- підтримка ініціатив громадськості для вирішення завдань регіональної та місцевої політики;

- підвищення професійного рівня та інституційної спроможності громадськості та органів влади щодо використання механізмів участі громадськості у формуванні й реалізації державної, регіональної та місцевої політики;

- забезпечення поінформованості суспільства про діяльність громадськості через впровадження постійно діючої інформаційно-просвітницької кампанії.

У багатьох країнах громадськість бере активну участь в управлінні державними справами через громадські консультативно-дорадчі структури при органах публічної влади. Робота консультативно-дорадчих органів має свою специфіку, оскільки суттєво залежить від принципів державного устрою.

У Данії поширена практика призначення членів консультативних органів, які скоріше виконують роль рад з інформаційними або консультативними повноваженнями, забезпечуючи діалог між громадянами та органами державного управління .

В Естонії діє Єдина комісія уряду та представників об'єднань громадян, яка покликана вирішувати питання підготовки, виконання та оцінювання результатів реалізації Концепції розвитку громадянського суспільства. Комісія розглядає пропозиції, що до неї надходять, дає їм оцінку та надсилає державним органам влади й установам, до компетенції яких входить реалізація зазначених у пропозиціях питань. Вона також готує інформаційно-просвітницькі матеріали, котрі потребують обговорення в суспільстві. Звіти про роботу від членів комісії надаються на розгляд уряду Естонії, який відповідає за реалізацію Концепції розвитку громадянського суспільства, а також обговорюються на засіданнях Державних зборів [12].

Економічно-соціальним комітетом Європейського Союзу розроблено критерії для громадських організацій, які можуть залучатися до співпраці для проведення суспільного діалогу з державними органами влади. Отже для того, щоб організація була визнана як європейська, вона повинна: мати постійне представництво на рівні Європейського Співтовариства, надавати прямий доступ до результатів діяльності своїх експертів та брати участь у консультаціях, мати інтереси, спільні з інтересами європейської спільноти, мати орган, визнаний на рівні країн-членів ЄС як представник окремих інтересів, мати членські організації у більшості країн-членів ЄС, бути підзвітною для своїх членів, мати повноваження діяти на європейському рівні, бути незалежною та виборною, працювати прозоро, особливо у сфері фінансування та з питань, які стосуються прийняття рішень.

Сучасна трансформація системи публічного управління характеризується як складний, багатоаспектний процес, ціллю якого є формування нового стилю державно-управлінської діяльності, винайдення нових конструктивних форм взаємовідносин органів публічної влади та суспільства на основі активності і відповідальності всіх суб'єктів управління.

В основі нової парадигми дієвих форм взаємодії важливе місце належить консенсуальній стратегії, суть якої полягає в розв'язанні конфліктів між суб'єктами взаємодії на основі консенсусу та взаєморозуміння. Все це визначає переваги даної стратегії та методів комунікативних впливів, орієнтує не на конфронтацію й тиск щодо незгодних, а на врахування альтернативних позицій. Таким чином консенсус формує нову толерантну свідомість суспільства, коли визнання чужих інтересів стає умовою здійснення власних цілей і прагнень. За сучасних умов суспільного розвитку України, найбільш демократичною та ефективною стратегією прийняття державно-управлінських рішень, що дозволяє запобігти різноманітним конфліктним ситуаціям, стає консенсуальна система. Стратегія консенсусу – це не просто інноваційна форма конструктивного діалогу, але й новий підхід до вирішення важливих державно-управлінських проблем, це – універсальний демократичний принцип, який сприяє вільному розвитку всіх форм активності (як органів публічної так і громадянського суспільства) в їх конструктивній взаємодії.

#### **Список використаних джерел:**

1. State-civil society partnership: issues for debate and new researches [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302011000400008>
2. J Manor, Y.Bangura, "New Directions in State Reform: Implications for Civil Society in Africa" in ...Partnerships for service delivery between CSOs and governments have [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/477365-1327693766849/22486\\_manorWDR.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/477365-1327693766849/22486_manorWDR.pdf)
3. We're building a new UNICEF.org. Что такое «гражданское общество»? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://UNICEF.org>
4. Civil society organisations and the state of their partnerships [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://discovery.rsm.nl/articles/detail/207-civil-society-organisations-and-the-state-of-their-partnerships/>
5. The State of the Partnerships Report – 2015 Civil Society Organisations (CSO) under siege – can partnerships provide new venues? [Електронний ресурс]. – Режим

доступу : [https://www.rsm.nl/fileadmin/Images\\_NEW/Faculty\\_Research/Partnership\\_Resource\\_Centre/CSO\\_Can\\_partnerships\\_provide\\_new\\_venues.pdf](https://www.rsm.nl/fileadmin/Images_NEW/Faculty_Research/Partnership_Resource_Centre/CSO_Can_partnerships_provide_new_venues.pdf)

6. Хашиєва Л. В. Технології партисипативної демократії – базовий елемент зв'язків з громадськістю в сучасному суспільстві: практичний досвід міста Лілль (Франція) / Л. В. Хашиєва // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. / [голов. ред. В. В. Говоруха]. – Х. : Вид-во ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2009. – Вип. 1 (24). – С. 465–471.

7. Ібрагімова І. М. Консультування у процесі прийняття державних управлінських рішень / І. М. Ібрагімова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2004. – № 1 (19). – С. 106–117. Ібрагімова І. М. Консультування у процесі прийняття державних управлінських рішень / І. М. Ібрагімова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2004. – № 1 (19). – С. 106–117.

8. Третьяченко В. В. Психологічні основи управління соціальними проектами : [навч. посіб.] / В. В. Третьяченко, Н. М. Драгомирецька. – Луганськ : Ноулідж, 2011. – 472 с., с. 260-261

9. Висоцький О. Ю. Основи державного управління : [конспект лекцій : у 2 ч.]. Ч. 2. / О. Ю. Висоцький, О. Є. Висоцька, Ю. П. Шаров. – Дніпропетровськ : НМетАУ, 2008. – 52 с.

10. Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко, та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка та ін.]. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с., с. 684

11. Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко, та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка та ін.]. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с., с. 682

12. ESTONIAN CIVIL SOCIETY DEVELOPMENT PLAN 2015-2020. – Режим доступу: [https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/elfinder/article\\_files/estonian\\_cs\\_dev\\_plan\\_2015-2020\\_extract.pdf](https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/elfinder/article_files/estonian_cs_dev_plan_2015-2020_extract.pdf)

## **Тема 15.**

### **Зарубіжна практика правового регулювання партнерських відносин**

*15.1. Нормативно-правові моделі встановлення партнерських відносин*

*15.2. Зарубіжний досвід розвитку громадянського суспільства*

#### **15.1. Нормативно-правові моделі встановлення партнерських відносин**

Сучасними науковцями виділено велику кількість нормативно-правових моделей щодо встановлення партнерських відносин між органами публічної влади та громадянським суспільством (ГС), які можна розподілити як: історичні та сучасні моделі.

Однією із первинних моделей виокремлено аристотелівську нормативно-правову модель (за часів Стародавньої Греції) [1], де ГС знаходиться у взаємозв'язку з демократичною державою, основне призначення якої визначалось в обмеженні

державних впливів на розвиток суспільства. Інституціональний підхід супроводжувався надмірною ідеалізацією суспільства, а основним недоліком виявлено відсутність змісту та критеріїв громадянського суспільства.

Універсальність правової узгодженості досліджено у боневській моделі [2], яка наголошує на нерозривності суспільства з державою. Остання створює умови задля формування соціальних структур, визначає правові засади регулювання відносин у суспільстві і задовольняє інтереси та потреби громадян.

Розгляд громадянського суспільства як публічної сфери в історичному аспекті було виявлено у нормативно-правовій моделі громадянського суспільства часів Середньовіччя (середина XI - кінець XV ст.) Нормативно-правова модель Нового часу (XVI – XVII ст.), представниками якої є Дж. Локк, Т. Гоббс, Ж.-Ж. Руссо, мала за мету об'єднання людини з громадянським суспільством, але в рамках правового регулювання з боку держави, де її роль була мінімальною [3]. Визначена модель ГС потребує суверенної, конституційної держави з правовим середовищем, яка сприяє самоорганізації суспільства, захисту прав та свобод людини та мінімізує роль держави.

У ліберальній нормативно-правовій моделі ГС (XVII ст. – XIX ст.), до якої віднесено А. Сміта, Т. Пейна, держава та суспільство визначаються як відносно незалежні сфери приватних інтересів, де ГС – це сфера вільної активності, в якій діють індивідуальні та колективні суб'єкти з окремими інтересами [4]. Правова роль держави визначається у зобов'язанні керуватися загальними інтересами і, відповідно, створювати сферу публічно-владних інтересів.

Ліберально-демократична нормативно-правова модель (початок XX ст.) характеризується розбудовою ГС в його індивідуальній інтерпретації. Будь-які спроби держави регулювати суспільну сферу унеможливлюються, відзначається спрямованість на формування та забезпечення конституційних прав людини.

У ліберально-соціалістичній нормативно-правовій моделі (початок XX ст.) визначальним фактором є створення рівних юридично-правових умов як для ГС, так і для органів державної влади. Така модель активізує взаємовідносини між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, політичними партіями та громадськими організаціями.

Шотландська нормативно-правова модель ГС (XVII ст. – XIX ст.), засновником якої вважають А. Фергюссона, характеризується тим, що вирішення всіх суспільних проблем здійснювалось лише з використанням державного впливу та державними методами примусу, контролювання, регулювання. Дана модель вплинула на погляди Г. Гегеля, І. Канта, які розглядали правову державу як необхідність регулювання суперечок між державою та суспільством.

У Гегелівській нормативно-правовій моделі громадянського суспільства (друга половина XVIII – перша половина XIX ст.) державна позиція займає первинну роль та обумовлює спрямованість розвитку ГС. Таким чином, останнє знаходиться у правових рамках держави та потребує постійного правового регулювання.

Марксистська нормативно-правова модель ГС (40-50 рр. XIX ст. - кінець 80-х рр. XX ст.) розглядає державу та суспільство як результат історичного досвіду, де суспільна сфера характеризується особливими формами виробництва з її захистом у відповідності до політико-правових механізмів.

Теоретична модель громадянського суспільства А. Токвіля (XIX ст. – по теперішній час) визначає першочергову роль ГС, автономних громадських та

політичних асоціацій у державі. Визначається розподіл між двома сферами та створюється демократична постійно діюча соціальна та політична системи.

Найбільш радикальна нормативно-правова модель громадянського суспільства сформована американським ідеологом Т. Пейном (XVIII ст. – по теперішній час), у його розумінні громадянське суспільство протистоїть державі. Саме тому влада держави повинна бути обмеженою на користь останнього [5].

У першій половині XX ст. було виокремлено дуалістичну модель «держава – громадянське суспільство», де останнє ототожнюється з приватною сферою. Модель взаємозв'язку «держава – громадянське суспільство» виникає в 1960-1970 рр. та розглядається як сфера взаємовідносин зі зворотнім зв'язком. Модель взаємної інфільтрації, виникнення якої датується 1980-1990 рр., визначає роль держави у спрямуванні та формуванні правової сфери задля розвитку та функціонування держави [6].

Рационалізацію ГС було розпочато в американській нормативно-правовій моделі [7]. Саме дана модель демонструє необхідність приватних асоціацій у громадському та політичному житті. Американську модель побудовано на принципах взаємовідносин держави та суспільства, що обґрунтовувало необхідність державного впливу з позицій формування суспільства та встановлення партнерських відносин з ним.

Отже, нормативно-правові моделі громадянського суспільства розглядаються з двох позицій: як реальна дійсність у системі державного управління з характерними для неї стадіями та різновидами взаємовідносин (з другої половини XX ст.), а також як теоретична модель, що виступає осмисленням всієї суспільної системи взаємовідносин (з часів Стародавньої Греції).

На сучасному етапі розвитку громадянського суспільства виокремлюється декілька моделей соціального партнерства (1990 р. – по теперішній час), напівзахідна модель громадянського суспільства (1990 р. – по теперішній час), модель соціального ринкового господарства (1990 р. – по теперішній час) [8]. Вони зосереджені на виконанні державою посередницьких та координаційних функцій, які спрямовані на досягнення суспільної злагоди, стабільності, взаємних зобов'язань та відповідальності всіх сторін. Для визначених моделей характерним є наявність органів соціального партнерства на всіх рівнях. Однією з особливостей є централізація організацій профспілок. Основні досягнення визначаються високою стабільністю та побудовою взаємовідносин на підставі консенсусу.

Континентально-європейська нормативно-правова модель ГС (1960 р. – по теперішній час) є найбільш ефективним інструментом збереження держави в нестабільній ситуації [9]. В Україні можна відзначити неусталеність даної моделі, що пояснюється недосконалістю законодавства щодо регулювання сфери ГС.

В умовах сучасності активно використовується нормативно-правова модель «громадянське суспільство - держава» (1990 р. – по теперішній час) [10].

Поєднання держави і громадянського суспільства відображає розподіл сфер впливу. Типи взаємовідносин у визначеній моделі формуються в залежності від характеру інституціоналізації елементів громадянського суспільства, рівня правосвідомості та загальної культури суспільства.

Національна нормативно-правова модель ГС (1990 р. – по теперішній час) базується на основі наступних систем взаємовідносин: масові акції громадян, переважно політичного характеру; організовані інститути ГС; міжособистісні стосунки

громадян переважно морально-політичного характеру [11]. Визначена модель ГС в Україні на сьогоднішній день не є ефективною, так як зберігається пріоритет держави над суспільством та при формуванні останнього превалюють цілеспрямовані впливи.

У політико-правовій моделі визначено правові аспекти створення та діяльності громадських об'єднань, захисту громадян від державно-політичного впливу, забезпечення консолідації суспільства, обмеження втручання з боку держави у діяльність інститутів ГС (1990 р. – по теперішній час) [12].

Як найбільш придатну для умов перехідного періоду виділяють нормативно-правову модель демократичного соціального партнерства чи модель соціальної організації (1990 р. – по теперішній час). Основними принципами такої моделі є взаємна довіра, солідарність, партнерські відносини та взаємовідповідальність, активність громадян та розвиток самоврядування [13].

Нормативно-правові моделі «рівноправного партнерства» ГС і держави та розвинутого ГС є характерними для демократичних країн (1990 р. – по теперішній час) [14].

Основною рисою є забезпечення прав та свобод людини, домінують традиції, національна ідея, що забезпечує єдність держави та суспільства.

Сучасна нормативно-правова модель громадянського суспільства та держави характеризується як складна, динамічна модель, що розвивається на основі взаємовідносин державних установ та інституцій ГС (1990 р. – по теперішній час) [15]. Дана модель спрямована не на оптимізацію зовнішнього впливу держави на суспільство, а на сприяння самоорганізації суспільства, де відбувається поєднання адміністративного потенціалу державного апарату та творчих ініціатив суспільства, що доводить розмежування цілеспрямованих та формуючих впливів при побудові взаємовідносин держави та суспільства.

Привертає увагу закордонний досвід нормативно-правових моделей ГС. В основу шведської моделі громадянського суспільства (1930 р. – по теперішній час) покладено звернення до духовних цінностей, а взаємовідносини держави та суспільства визначаються на основі консенсусу, прагнення вирішувати суспільні конфлікти шляхом мирних домовленостей. У німецькій моделі соціального партнерства (друга половина ХХ ст. – по теперішній час) держава виконує посередницькі та координаційні функції, що спрямовані на досягнення соціальної злагоди, стабільності, взаємних зобов'язань щодо розвитку ГС. Британська модель соціального партнерства (друга половина ХХ ст. – по теперішній час) визначає мінімальний вплив держави на процеси у сфері ГС. Дирижистська модель соціального партнерства (Франція, Італія) створює правові умови для забезпечення економічної сталості держави та суспільства (друга половина ХХ ст. – по теперішній час). Фінська нормативно-правова модель держави загального добробуту (друга половина ХХ ст. – по теперішній час) в інформаційну епоху спрямована на формування захисту громадян, ефективної системи громадського доступу, якісного отримання соціальних послуг, що вимагає постійного удосконалення законодавчої бази [16].

Модель демократичного громадянського суспільства (1990 р. – по теперішній час) вирізняється тим, що її суб'єкти роблять наголос на політичній участі та потенційній опозиційності громадських об'єднань до суб'єктів державного управління. Головною справою громадських об'єднань тут є «прищеплення» громадянам почуття політичної дієспроможності, здатності до розгляду політичних питань. «Посередницьке



громадянське суспільство» (1990 р. – по теперішній час) розглядається як аспект формування таких чеснот, як вихованість, здатність до солідарного розв'язання проблем. Воно націлює громадян на соціальні зв'язки, принципи відкритості і відповідальності – якості, що забезпечують цілісність плюралістичної ліберальної демократії. «Виборче громадянське суспільство» докладає зусиль до підвищення економічної ефективності і загального добробуту [17]. Це нова тенденція у розумінні його функцій, але саме вона відповідає умовам сучасності.

Виділяють класичну нормативно-правову модель участі державного управління у соціальному партнерстві (1990 р. – по теперішній час). Розвиненість громадянського суспільства зумовлює силу державного впливу – чим воно сильніше розвинене, тим менше потребує державного регулювання [18].

Створення української нормативно-правової моделі ГС соціального партнерства (1990 р. – по теперішній час) передбачає соціально-орієнтовану ринкову економіку, відповідний рівень соціального захисту та соціального консенсусу [16]. Визначена модель характеризується адекватністю та спрямована на досягнення рівноваги, консенсусу між державою та суспільством, які здійснюються на основі діалогу, стабільних взаємовідносин, закріплюються на законодавчому рівні, знаходять своє відображення з точки зору організаційних принципів партнерства.

Актуальною за своєю суттю є нормативно-правова модель організації партнерства між державою та третім сектором (1990 р. – по теперішній час), яка ґрунтується на досягненні взаємопорозуміння між державою та суспільством [19]. В свою чергу, ступінь розвитку громадянського суспільства визначає рівень обміну інформацією, проведення експертизи законодавчих ініціатив, забезпечення прозорості прийняття державно-управлінських рішень тощо.

Нормативно-правова модель організації партнерства між суб'єктами державного управління і третім сектором (1990 р. – по теперішній час) заснована на взаємопорозумінні та взаємовідносинах держави та суспільства. Основним завданням є створення нормативно-правової бази, обговорення адміністративних рішень, запровадження громадської ініціативи на основі конструктивного співробітництва [20].

Інноваційна нормативно-правова модель ГС (1990 р. – по теперішній час) спрямована на забезпечення сталого розвитку останнього з урахуванням головних суспільних цінностей [21]. Роль правової держави обумовлена у подоланні суперечностей між свободою, рівністю та порядком.

Основним змістом нормативно-правової моделі трансформаційного суспільства (1990 р. – по теперішній час) є формування в суспільстві об'єднуючої національної ідеї з чіткою спрямованістю та створенням передумов формування єдиної державної політики з орієнтиром на реформування суспільних відносин [22].

Слід відзначити, що сучасний етап формування нормативно-правових моделей громадянського суспільства супроводжується необхідністю розв'язання низки проблем: розвитку стратегічного управління, теоретико-методологічного та нормативно-правового обґрунтування процесів демократичного розвитку, визначення ступеня та рівня відповідальності всіх учасників управлінського процесу.

## **15.2. Зарубіжний досвід розвитку громадянського суспільства**

Різноманіття процесів розвитку громадянського суспільства, що існують в європейських країнах та закріплені в їх конституціях, свідчать про багатоаспектність

форм побудови взаємовідносин між державою та громадянським суспільством у відповідності зі змістом та цілями розвитку останнього. Зазвичай, прийняття нормативно-правових актів, що регулюють сферу громадянського суспільства, з'являються в результаті спільних зусиль і переговорів між державою та суспільством.

У світовій практиці двосторонні документи відомі як угоди або договори. Це політичні документи між державним органом і неурядовими громадськими організаціями, в яких стисло викладені цілі й принципи взаємовідносин між ними, а також обов'язки сторін. Дана форма документів притаманна Хорватії, Естонії, Англії, Шотландії і Франції. Так, в Англії – це Договір про взаємовідносини між урядом і сектором волонтерських і громадських організацій – визначається як «угода між урядом і сектором добровільних і громадських організацій з метою покращення відносин між ними для спільної вигоди і на користь громадян». Двосторонні документи підписують обидві сторони (Англія, Франція, Латвія). Односторонні документи, відомі як стратегії або концепції, приймаються окремими державними органами і містять зобов'язання, які взяті на себе тільки однією стороною, але приймаються за активною участю громадських організацій (Угорщина, Словенія, Данія, Македонія) [23].

У міжнародній практиці односторонні та двосторонні договори передбачають рівноправну участь двох сторін та здійснюються на основі переговорів, партнерства та співпраці з урахуванням найважливіших потреб суспільства.

Приклади країн Європи свідчать, що органи співпраці з громадськими організаціями можуть бути створені ще до прийняття державно-управлінського рішення. Дані органи виконують функції сполучної ланки, яка визначає стратегічні напрями дій держави у відповідності до потреб громадянського суспільства, залучає громадські організації в державні, політичні, суспільні процеси. В переважній більшості офіси співпраці відповідають за: проектування і управління процесом консультацій за законами, що впливають на діяльність третього сектора; вирішують проблеми фінансування неурядових організацій, координацію дій різних міністерств, які відповідають за розвиток співпраці з третім сектором; підготовку і ознайомлення чиновників з державною політикою щодо третього сектору та їх здійснення; стимулювання участі громадян, відкритості та прозорості процесу державно-управлінської діяльності, налагодження взаємовідносин між всіма учасниками; підтримки діяльності третього сектору, благодійності, партнерських зв'язків на регіональному і місцевому рівнях.

Сприяння розвитку компетентності і спроможності громадянського суспільства відбуваються через міжнародні обміни досвідом, кращі практики, інновації, що стосуються соціально-економічних та соціально-економічних проблем суспільства.

Сучасні зарубіжні фахівці розглядають взаємовідносини між державою та громадянським суспільством крізь призму узгодженості інтересів у комунікаційних та інформаційних відносинах, що закріплено у відповідних законодавчих актах, нормах, відповідних правилах. Останні ґрунтуються на свободі слова, вільному висловлюванні думок та переконань, дотриманні прав людини тощо. Основами таких взаємовідносин є взаємодіяльність та взаємовплив між засобами масової інформації, громадянським суспільством та державою, задля забезпечення високого рівня довіри до суб'єктів державного управління, формування зрілого громадянського суспільства з урахування основних вимог соціальної сфери.

З 2014 р. по 2017 р. спостерігається декілька напрямів розвитку громадянського суспільства в межах ЄС. Зокрема це стосується соціального підприємництва (підприємства громадських об'єднань, які беруть на себе надання послуг в соціальній сфері за власний кошт), надання соціальних послуг, розширення участі громадян в управлінні тощо.

У 2014 р. актуальними постають питання щодо потенціалу соціальної економіки для зростання ЄС [25]. Важливим вважається розвиток соціальних підприємств (підприємства громадських об'єднань). Йдеться про створення платформи для діалогу з представниками соціальної економіки задля обміну досвідом. Констатується доцільність проведення роз'яснення концепції соціальної економіки і соціальних підприємств, оскільки існує велика кількість їх різних видів, визначень та інтерпретацій. Наголошується на необхідності:

- створення доступних варіантів фінансування і фінансових рішень для соціальної економіки;

- поглиблення обміну інформацією про виміри соціального впливу соціальних підприємств і соціальної економіки;

- підвищення наочності соціальної економіки та розвитку управлінських навичок у цьому секторі;

- підтримку процесів інновацій та експериментів;

- сприяти культурі оцінки в цьому секторі.

У 2015 р. йдеться про стійке фінансування соціальних послуг, яке на себе візьме громадянське суспільство. У цей період зазначалось, що в Європі зростає попит на соціальні послуги. Причиною тому є демографічні та соціальні зміни, економічна криза і зростання темпів безробіття, бідності та соціальної ізоляції. У той же час, як наголошується, державні бюджети скорочуються, а витрати на соціальні послуги скорочуються в багатьох державах-членах задля здійснення заходів жорсткої економії [26]. Зазначається, що використовуються приватні джерела для доповнення державного фінансування соціальних послуг. Громадські об'єднання (неурядові організації) як суб'єкти соціальної економіки та їх соціальні підприємства з'являються і ростуть повсюдно. Оскільки вони надають соціальні послуги, то це є причиною конкуренції у цій сфері. Багато підприємств зацікавлені в наданні соціальних послуг. Тиск на ефективність надання таких послуг здійснюють Уряди та Європейська комісія.

У цей період було вироблено і надано низку рекомендацій, в яких визначили ключові елементи політики, що забезпечує стійке фінансування соціальних послуг, а також для роз'яснення різних ролей, які мають відігравати громадський, приватний і добровільний сектори. Важливим є те, що визначаються три основних політичних зобов'язання держав-членів, зокрема:

- 1). Незалежно від того, хто є постачальником або джерелом фінансування (державне або приватне), держави-члени мають нести відповідальність за встановлення законодавчих, нормативних і фінансових основ політики щодо соціальних послуг, щоб гарантувати, що логіка отримання прибутку не буде домінувати над загальними інтересами, закріпленими в місії цих служб. Надання послуг має поважати права людини і гарантувати високий рівень якості.

- 2). Державні бюджети мають забезпечувати адекватну фінансову підтримку для надання соціальних послуг, оскільки це являє собою ефективну інвестицію і важливий елемент згуртованих і стійких спільнот. Джерела приватного фінансування можуть

доповнювати державні бюджети, особливо в державах, які найбільш постраждали від економічної кризи. Коли приватні спонсори приймають участь у наданні соціальних послуг, то державні органи повинні забезпечити прозорість діяльності донорів та інвесторів, які мають діяти в загальних інтересах.

3). Коли спонсори, установи, донори або інвестори запрошують виміри соціальних наслідків конкретної послуги з боку надавачів, то необхідно вибирати найбільш доцільний метод виміру, найбільш підходящий для конкретної послуги, яка буде фінансуватись.

Особлива увага приділяється інвестиціям в соціальну сферу та їх наслідками за умови використання європейських структурних та інвестиційних фондів для фінансової підтримки соціальних послуг.

У цьому ж році (2015 р.) розвиток громадянського суспільства розглядається крізь призму інвестицій у соціальний вплив (Великобританія, Німеччина, Франція, Італія). Розглядаються питання щодо чіткого розмежування між політикою і фінансами. Зазначається, що інвестиції у соціальний вплив концентруються на фінансування послуг, а здебільшого приділяється увага проблема модернізації політики, яка стосується соціального захисту. Інвестиції в соціальні послуги, на думку деяких політиків та фахівців, мають сприйматись в контексті фінансових ризиків та вартості, оскільки державні служби обслуговують загальний суспільний інтерес. Оскільки інвестиції в соціальну сферу розглядаються з позицій соціальної економіки і соціального підприємництва, то виникало багато питань щодо межі меж ними. Також є думка щодо необхідності певної обережності, щоб уникнути соціальних наслідків. Запроваджується фактично гібридна система фінансування соціальних послуг. Саме тому вважається, що нові форми участі громадянського суспільства (соціальне підприємництво) не мають бути використані для заміни добре фінансованих і доступних державних послуг [27].

У 2017 р. зарубіжними фахівцями обговорюються питання щодо розробки політики на місцевому, національному та європейському рівнях стосовно розвитку і залучення громадянського суспільства. Зазначається, що ці політики далекі від проблем громадян і багато нових законів і практик йде у розріз з рівнем заможності людей. Втім, позитивним є те, що розробляються і запроваджуються політики, які приносять користь населенню, зокрема це стосується питань зайнятості, охорони здоров'я, проблем споживачів тощо [28]. Наголошується, що багато програм і проектів, які фінансуються ЄС позитивно впливають на життя людей. Констатується, що громадянське суспільство представляє голос і волю людей в Європі і приймає участь у будівництві сильної соціальної Європи. Це вважається найважливішим для демократії аніж будь-коли раніше.

### **Список використаних джерел:**

1. Нікітін В. В. Ресурсний потенціал становлення громадянського суспільства в Україні : [монографія] / В. В. Нікітін. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ, «Магістр», 2006. – 248 с.
2. Скворець В. О. Громадянське суспільство і детермінанти оптимізації його розвитку в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філос. наук : спец. 09.00.03 «Соціальна філософія та філософія історії» / В. О. Скворець. – Запоріжжя, 2007. – 17 с.

3. Нікітін В. В. Ресурсний потенціал становлення громадянського суспільства в Україні : [монографія] / В. В. Нікітін. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ, «Магістр», 2006. – 248 с.
4. Кравченко Л. Розбудова українського громадянського суспільства: крізь призму бачення окремих проблем / Л. Кравченко, М. Цимбалюк // Право України. – 2003. – № 10. – С. 17–20.
5. Пасько Я. І. Громадянське суспільство: світоглядні версії та історичне втілення (соціально-філософський аналіз) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філос. наук : спец. 09.00.03 «Соціальна філософія та історія філософії» / Я. І. Пасько. – К., 1998. – 16 с.
6. Резник Ю. М. Гражданское общество как понятие / Ю. М. Резник // Социально-гуманитарные знания. – 2002. – № 3. – С. 140–157.
7. Пасько Я. І. Громадянське суспільство: світоглядні версії та історичне втілення (соціально-філософський аналіз) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філос. наук : спец. 09.00.03 «Соціальна філософія та історія філософії» / Я. І. Пасько. – К., 1998. – 16 с.
8. Політологія : навч. посіб. / [Ф. М. Кирилюк, М. І. Обушний, М. І. Хилько та ін.] ; за заг. ред. В. М. Кирилюка. – К. : Здоров'я, 2004. – 776 с.
9. Держава і громадянське суспільство: партнерські комунікації в глобальному світі : навч.-метод. посіб. / В. Бебик, В. Бортников, Л. Дегтярьова, А. Кудрядченко ; за заг. ред. В. Бебика. – К. : ІКЦ «Леста», 2006. – 248 с.
10. Косілова О. І. Політичні функції громадянського суспільства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук : спец. 23.00.01 «Теорія та історія політичної науки» / О. І. Косілова. – К., 2008. – 19 с.
11. Грамчук А. В. Особливості становлення громадянського суспільства в Україні: теорія і практика : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук : спец. 23.00.02 «Політичні науки та процеси» / А. В. Грамчук. – Одеса, 2001. – 19 с.
12. Косілова О. І. Політичні функції громадянського суспільства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук : спец. 23.00.01 «Теорія та історія політичної науки» / О. І. Косілова. – К., 2008. – 19 с.
13. Діденко Н. Г. Принципи та пріоритети державного управління в європейських моделях соціального партнерства / Н. Г. Діденко // Теорія та історія державного управління : зб. наук. пр. / [голов. ред. В. В. Говоруха]. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2008. – № 1 (20). – С. 431–436.
14. Узун Ю. В. Концепція «Громадянське суспільство» в історії та теорії політичної думки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук : спец. 23.00.01 «Теорія та історія політичної науки» / Ю. В. Узун. – Одеса, 2002. – 16 с.
15. Нікітін В. В. Ресурсний потенціал становлення громадянського суспільства в Україні : [монографія] / В. В. Нікітін. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ, «Магістр», 2006. – 248 с.
16. Діденко Н. Г. Принципи та пріоритети державного управління в європейських моделях соціального партнерства / Н. Г. Діденко // Теорія та історія державного управління : зб. наук. пр. / [голов. ред. В. В. Говоруха]. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2008. – № 1 (20). – С. 431–436.
17. Наконечний Р. Критерії формування громадянського суспільства / Р. Наконечний, М. Ступень, Б. Тиндик // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / за заг. ред. А. О. Чемериса. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 8. – С. 105–116.

18. Діденко Н. Г. Проблеми нормативно-правового забезпечення участі державного управління в системі міжсекторного соціального партнерства / Н. Г. Діденко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / [голов. ред. В. В. Корженко]. – Х. : Вид-во ХарІДУ НАДУ «Магістр», 2007. – № 1 (31). – С. 301–309.
19. Піроженко Н. В. Механізми становлення та розвиток соціального партнерства органів публічної влади та неурядових некомерційних організацій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Н. В. Піроженко. – Одеса, 2007. – 20 с.
20. Пухкал О. Г. Модернізація державного управління в контексті розвитку громадянського суспільства в Україні : [монографія] / О. Г. Пухкал. – К. : ВПЦ Київськ. ун-т, 2010. – 287 с.
21. Демчук Н. Громадянське суспільство: стан та проблеми розвитку / Н. Демчук, Л. Кудріна. – К. : Молодіжна Альтернатива, 2004. – 57 с.
22. Михненко А. Трансформація українського суспільства: перехід до нової моделі розвитку / А. Михненко, В. Бакуменко, С. Борисевич // Вісник НАДУ при Президентіві України. – 2006. – № 3. – С. 282–288.
23. Як організувати державну політику сприяння розвитку громадянського суспільства / [М. В. Лациба, О. С. Хмара, А. О. Красносільська та ін.] ; Укр. незалеж. центр політ. дослідж. – К. : Агенство «Україна», 2011. – 224 с.
24. Інституційні та організаційні засади впровадження електронного урядування: кращі зарубіжні практики / [авт. кол. : П. Радченко, Т. Соболева, О. Берникова, та ін.] ; за заг. ред. С. А. Чукут, О. В. Загвойської. – К. : Салютіс, 2011. – 193 с.
25. Unlocking the potential of the social economy [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.socialplatform.org/news/unlocking-the-potential-of-the-social-economy/>
26. Launch of Social Platform's position paper on financing social services [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.socialplatform.org/news/how-to-ensure-sustainable-financing-of-social-services-read-more-in-our-just-released-policy-paper/>
27. Social Impact Investing: dialogue is key to developing its role in financing services [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.socialplatform.org/news/social-impact-investing-dialogue-is-key-to-developing-its-role-in-financing-services/>
28. Communicating Europe [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.socialplatform.org/news/communicating-europe/>

## **Тема 16.**

### **Партнерські заходи**

*16.1. Види партнерських заходів в межах глобального партнерства*

*16.2. Партнерські заходи з неурядовими організаціями задля вирішення соціальних проблем регіонів*

#### **16.1. Види партнерських заходів в межах глобального партнерства**

Партнерські заходи ООН проводяться з неурядовими організаціями, постійними представництвами, приватним сектором та іншими партнерами [1]. Ці заходи

стосуються підвищення обізнаності щодо крупних ініціатив розвитку з питань економічного та соціального партнерств у новому тисячолітті.

Найчастіше заходи щодо глобального партнерства організовуються для полегшення спільного навчання і обміну знаннями з метою укріплення позицій держав, що розвиваються [2]. Зміст такого партнерства стосується низки питань:

- ✓ практичних результатів (що змінилось і що ще потрібно зробити);
- ✓ мобілізації внутрішніх ресурсів;
- ✓ використання ресурсів приватного сектору для розвитку і укріплення;
- ✓ інвестиційне середовище;
- ✓ внутрішній обмін знаннями;
- ✓ синергетичних зв'язків;
- ✓ виявлення і спільного використання успішних ініціатив для досягнення прогресу в здійсненні партнерства і розвитку;
- ✓ підтримки демократичної власності і підзвітності;
- ✓ зворотного зв'язку «знизу до верху» по ключових проблемах і галузях, які вимагають політичної орієнтації;
- ✓ обов'язків та врахування особливих проблем, які виникають у зв'язку з глобальними змінами;
- ✓ інклюзивного розвитку.

Глобальне партнерство передбачає не тільки передові методи його налагодження, а й зосередженість на певних аспектах, які вимагають політичної участі на глобальному рівні, що пов'язано з потоками допомоги (як приклад наводиться робота зі Всесвітнім банком), а також з усіма формами фінансування розвитку. Важливим постає залучення приватного сектору та його ресурсів. Для цього потрібно укріплення нормативного і інвестиційного середовища, укріплення інституціональних структур на рівні держав, зокрема для вирішення конкретних проблем. Обмін знаннями має включати низку механізмів самого обміну. Знання розглядаються як засіб залучення нових партнерів, спираючись на існуючі партнерства і платформи. Обмін знаннями може стати інструментом для інших галузей роботи, а не тільки фінансування партнерства. Обмін знаннями вважається самостійним пріоритетом.

Результативність від такого партнерства вбачається в тому, що забезпечуються визначені політичні дії на глобальному рівні в межах «політики узгодженості».

Також зазначається, що глобальне партнерство має керуватись певним планом дій та баченням, яке закріплюється у концептуальних документах. З провідними партнерами в глобальному партнерстві має працювати група підтримки. Для цього має існувати та виробляється стратегія комунікації і стратегічної взаємодії з глобальним партнером. Це передбачає певний довідковий документ по комунікаційній та інформаційно-пропагандистській стратегії. Тут визначається три цілі стратегії:

- ✓ інформування широкої громадськості;
- ✓ досягнення глобального партнерства для всіх членів;
- ✓ залучення нових партнерів.

Одна з пропозицій у цьому напрямку (2012 р.) стосувалась розробки незалежного веб-представництва. Такі цілі комунікаційної стратегії отримали широку підтримку у багатьох державах, зокрема зазначаються: США, Корея, ЄС, Бангладеш тощо). Також у цьому напрямку було використано певний інструментарій ПРООН щодо планування інформаційно-пропагандистських заходів. Це передбачає визначення характеру

ефективного співробітництва з метою розвитку, забезпечення інклюзивних консультацій і ефективних комунікацій в межах глобального партнерства. Для реалізації цих позицій партнерам, як зазначається, потрібні окремі зусилля, зокрема дипломатії на високому рівні.

Широко обговорюється та запроваджується ідея залучення держав, у яких економіка розвивається до статусу спостерігача.

Глобальне партнерство для ефективного співробітництва в цілях розвитку передбачає набір індикаторів і цільових показників для моніторингу обов'язків [3] партнерів, зокрема:

- зацікавленість сторін у формуванні глобального партнерства з метою розвитку;
- забезпечення політичної підзвітності щодо виконання обов'язків на політичному рівні;
- обмін знаннями.

Партнерські взаємовідносини і заходи між некомерційними організаціями багатьма зарубіжними фахівцями розглядаються у контексті обміну знаннями [4]. Обмін знаннями проводиться шляхом організації семінарів некомерційного партнерства щодо питань управління, некомерційних тенденцій і кращих практик. Зазначається, що ці знання дають можливість залишатися в курсі всього нового в галузі управління, розвитку фондів, маркетингу та залучення населення.

Глобальні партнерства розглядаються в контексті партнерства між державами Європи з соціальних та економічних проблем [5]. Особливу увагу цьому питанню приділяється на засіданнях платформи «Східного партнерства»: «Економічна інтеграція і зближення з політикою ЄС», орієнтованих на соціальну економіку та соціальне підприємництво [6]. Ці засідання проводяться за участю представників промисловості, підприємництва, малого і середнього бізнесу, державам-членів і міжнародних партнерів. Ця платформа охоплює велику кількість учасників і секторів, таких як: мале і середнє підприємництво; торгівля; оточуюче середовище; зміни клімату; транспорт; зайнятість; сільське господарство і статистика.

На засіданні щодо соціальної економіки та соціального підприємництва (2016 р.) учасники платформи обговорили концепцію соціальної і солідарної економіки, обговорили результати опублікованої доповіді «Соціальні підприємства і соціальна економіка: шлях вперед», представленої групою Комісії експертів по соціальному підприємництву (GECES). На цьому ж засіданні було обговорено питання щодо досвіду і практики в сфері соціальної і солідарної економіки у своїх державах.

Інші обговорення стосуються взаємодії ЄС з партнерами Східного партнерства з питань демократії, належного управління та стабільності (05.12.2016 р.). Основні дискусії стосувались проблем:

- ✓ державного управління;
- ✓ верховенства права;
- ✓ інтегрованого управління кордонами;
- ✓ міграції;
- ✓ надання притулку;
- ✓ подолання природних або техногенних катастроф.



Центральною темою обговорення були місцева та регіональна демократія. Учасники підкреслили, що Східне партнерство не тільки стосується міждержавних відносин і місцевого й регіональних вимірів, а й того, що дає ЄС і державам-партнерам розвивати більш тісні взаємовідносини з громадянами. В цьому аспекті актуальними були обговорення ініціатив по комунікації у Південному партнерстві, зокрема заходів, спрямованих на покращення брендуння проектів ЄС.

Ще один з видів партнерських заходів стосується інтелектуального партнерства (Великобританія) [7]. Воно розглядається як провідний постачальник ідей про альтернативні інвестиції. Здійснюється таке партнерство шляхом надання освітніх послуг певними організаціями в сфері фінансових послуг і підготовки професіоналів в області інвестицій. Ціль таких організацій – підвищити обізнаність і участь серед посередників, надаючи їм інструменти й інформацію.

### **16.2. Партнерські заходи з неурядовими організаціями задля вирішення соціальних проблем регіонів**

Найбільш вагомий досвід з організації партнерських заходів з неурядовими організаціями має UNESCO [8]. Неурядові організації розглядаються як головні партнери громадянського суспільства для здійснення заходів і програм Організації. Протягом багатьох років, як зазначається на сайті Організації, UNESCO створила цінну мережу співробітництва з громадськими об'єднаннями (NGOs), які мають досвід в сферах своєї компетенції, зокрема: освіти, науки, соціальних і гуманітарних наук, культури, комунікації й інформації. Наголошується, що на теперішній час UNESCO має офіційні партнерські відносини з 373 міжнародними NGOs, 24 фондами та іншими аналогічними установами.

У додаток до цих формальних рамок, як стверджується на сайті Організації, здійснюється низка заходів у партнерстві з NGOs на регіональних і національних рівнях. Поєднання зусиль і ресурсів з NGOs дозволяє Організації:

- ✓ створювати стратегічні альянси;
- ✓ підвищувати ефективність і результативність реалізації програм / діяльності;
- ✓ підсилювати видимість і вплив дій Організації, а також присутності на глобальному, регіональному та державному рівні;
- ✓ посилити реалізацію і контроль за його нормативною базою;
- ✓ підвищити свій потенціал для досягнень всіх прошарків населення, які мають бути бенефіціарами дій Організації;
- ✓ примножувати результати діяльності UNESCO.

Зазначається, що UNESCO покладається на широкий та різноплановий набір спільних партнерських відносин [9] задля того, щоб всі держави світу виконували свою місію і здійснювали свої програми. Виокремлюються основні принципи партнерства:

- ✓ будь-яке товариство визначається спільною метою з обоюсторонньою користю;
- ✓ партнери повинні мати рівний статус в рамках партнерства;
- ✓ партнери мають мати визначений правовий статус;
- ✓ обов'язки, ролі і внески кожної сторони мають бути чітко визначені;
- ✓ обидві сторони повинні мати можливість піднімати питання, які стосуються якості роботи;
- ✓ відносини будуються в дусі транспарентності;
- ✓ не надавати несправедливі переваги будь-якому індивідуальному партнеру;

✓ партнерства мають бути орієнтовані на конкретні дії, щоб результати підтримували тривале партнерство.

Наголошується, що UNESCO спрямовано на партнерство з організаціями громадянського суспільства для забезпечення більшої ефективності. Діє у відповідності з надіями громадянства в цілях демократичного і справедливого глобального управління. NGOs розглядаються як платформа для сильної громадянської участі. Вони допомагають зосередити ресурси і діяти в глобальному масштабі, поєднуючи глобальне з місцевим.

Визначається, що діючі законодавчі рамки партнерства UNESCO та NGOs визначені в нових директивах про партнерство, конкретизовані Генеральною конференцією UNESCO на 36-й сесії у 2011 р. (36 С/Рез. 108). Ці директиви пропонують спрощену політичну основу для залучення, управління і підтримки партнерства, яке дозволяє:

✓ далі інтегрувати партнерські відношення з NGOs в плануванні і здійсненні програм на глобальному і місцевому рівнях;

✓ заохочувати культуру партнерства з NGOs в межах Організації;

✓ оновлювати і розширювати мережу NGOs в офіційному партнерстві з UNESCO;

✓ сприяти партнерству з новими організаціями, які представляють громадянське суспільство в тих регіонах, в яких такі організації в зв'язку з історичними, культурними або географічними причинами є ізольованими або слабкими.

Визначаються види офіційного партнерства з NGOs. Ці види партнерства розділяють на 2 категорії:

✓ консультативне партнерство, яке має допомогти UNESCO у створенні і підтримці гнучких і динамічних партнерських відношень з будь-якою організацією громадянського суспільства, яка приймає активну участь в межах компетенції UNESCO на будь-якому рівні;

✓ асоціативне партнерство, відкрите для міжнародних або регіональних організацій, які мають безперервне і ефективне партнерство з UNESCO як мінімум протягом двох років.

При цьому, офіційним партнером може стати будь-яка міжнародна, релігійна, національна або місцева неурядова організація, яка має некомерційний характер. NGOs має відповідати певним умовам, зокрема:

✓ займатися діяльністю в одній або декількох конкретних областях;

✓ мати компетенції в дусі співробітництва, терпимості і солідарності в інтересах людства з повагою до культурної самобутності;

✓ мати визнаний правовий статус, штатну штаб-квартиру і керуватися демократично прийнятими законами;

✓ здійснювати і проводити міроприємства (заходи) мінімум протягом двох років на той момент, коли він просить про створення партнерства.

Акцентується увага на тому, що для NGOs статус офіційного партнерства з UNESCO – це більше, ніж просто акредитація. Сутність партнерства полягає у взаємних зобов'язаннях співробітничати в межах компетенції UNESCO. Партнерство сприяє більш стійкому співробітництву. Участь NGOs в здійсненні програм не обов'язково залежить від їх офіційного партнерства з UNESCO, а скоріше впливає на їх досвід в одній чи декількох областях компетенцій UNESCO. Офіційне партнерство визначається як привілейований спосіб співробітництва з UNESCO.

Офіційні домовленості про партнерство включають двосторонні форми співробітництва, а також колективні форми співробітництва. Двостороннє співробітництво тематично може охоплювати різні функціональні галузі, зокрема: створення потенціалу; інформаційно-пропагандистська діяльність; технічна підтримка; встановлення стандартів тощо). Це здійснюється за допомогою різних методів:

- ✓ регулярні програми;
- ✓ виконання проектів і спільних ініціатив;
- ✓ консультації;
- ✓ меморандуми про взаєморозуміння тощо.

Колективне співробітництво для NGOs в офіційному партнерстві для координації дій здійснюється за допомогою різних механізмів та інструментів:

- ✓ міжнародні конференції;
- ✓ колективні консультації з конкретних питань;
- ✓ консультації з NGOs з питань середньострокових стратегій UNESCO;
- ✓ висвітлення на сайті інформації (бази даних NGOs, фондів і аналогічних установ, які мають офіційне партнерство з UNESCO) задля укріплення зв'язків з державами-членами та NGOs, підвищення наочності співробітництва;
- ✓ регулярні письмові повідомлення, адресовані спеціально для NGOs (кожен місяць);
- ✓ залучення NGOs для розробки і здійснення заходів UNESCO;
- ✓ проведення форумів, які спеціально присвячені діяльності NGOs;
- ✓ публікації будь-якої іншої відповідної інформації про партнерів.

Констатується, що офіційне партнерство підвищує наочність двостороннього співробітництва. Для інформаційних та рекламних цілей NGOs, як офіційного партнера, рекомендується використовувати логотип UNESCO поруч зі своїм власним логотипом, наголошуючи при цьому на статусі (консультативний або асоціативний).

Участь NGOs у партнерських заходах UNESCO, як наголошується, дає певні переваги з 2011 р. [10], зокрема:

- ✓ поліпшує географічне розподілення і розвиток партнерських відносин з NGOs в регіонах, які не були представлені в UNESCO у минулому;
- ✓ практично половина організацій, які в останні роки стали офіційними партнерами UNESCO, приєднується з регіонів, які не були представлені в UNESCO (з Африки, Азії та Тихого океану);
- ✓ у склад Комітету по зв'язкам NGOs - UNESCO увійшли представники п'яти різних регіонів, що дає новий імпульс діяльності Комітету, який переорієнтований на пріоритети UNESCO;
- ✓ мережа охоплення регіонів вимірюється більш систематичною участю NGOs в розробці нової середньострокової стратегії, прийнятої у 2014 р. в інформаційно-просвітницьких кампаніях і заходах у цій сфері;
- ✓ були реалізовані нові процедури консультацій і обміну передовою практикою, що сприяло укріпленню діалогу і моніторингу співробітництва.

У 2014 р. у заходах UNESCO з питань освіти, спорту і культурного розвитку прийняли участь 1000 молодих людей і 40 NGOs. Метою цих заходів було сприяння новим підходам щодо просування прав людини у всьому світі. Реформи UNESCO у побудові партнерства з NGOs, як констатується, допомагають позиціонувати UNESCO ближче до пріоритетів в сферах його діяльності, а також підвищувати ефективність роботи UNESCO в контакті з громадянським суспільством.

Інші світові організації, які спрямовані на подолання бідності і боротьбу з голодом, вважають основою свого успіху партнерські відносини з NGOs в інших державах, зокрема що стосується продовольчих програм [11]. Так, Всесвітня продовольча програма співробітничав з більш ніж 1000 NGOs по всьому світу від невеликих низових груп до великих міжнародних агентів по наданню допомоги. Це дало можливість надати допомогу більш ніж 80 мільйонам людей у 80 державах світу. Зазначається, що без підтримки NGOs не можна буде здійснювати і реалізовувати світові продовольчі програми для досягнення «нульового голоду».

Наголошується на тому, що в такому партнерстві об'єднуються додаткові сили і досвід з загальною метою щодо досягнення «нульового голоду». NGOs знаходяться в унікальному стані, який характеризується глибоким розумінням суспільств, на які спрямована Всесвітня програма. У той же час, така програма дозволяє NGOs розширити свою власну сферу, зокрема вони можуть укріпити свої технічні знання і досвід, спираючись на досвід Всесвітньої програми в області логістики, готовності до надзвичайних ситуацій тощо. Окрім того NGOs можуть забезпечити фінансування, яке необхідне для розширення програм, котрі NGOs не можуть здійснити самостійно.

Всесвітня продовольча програма розглядає партнерство з NGOs в якості однієї з ключових переваг. У 2016 р. ця Програма надала більше підтримки і засобів для NGOs задля задоволення гуманітарних потреб населення. Це сприяло укріпленню потенціалу в діяльності Всесвітньої продовольчої програми з місцевими та національними NGOs, оскільки (як наголошується) 850 партнерів Програми і 1000 NGOs залежать від конкретної держави. Підвищення здатності NGOs впливати на ситуацію у своїй державі сприятиме розширенню можливостей спільнот і держав для вирішення своїх власних проблем щодо забезпечення продуктами харчування.

### **Список використаних джерел:**

1. Partnership Events [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.un.org/en/mdg/summit2010/events.shtml>
2. Global Partnership [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://effectivecooperation.org/events/gpedc-events/>
3. GLOBAL PARTNERSHIP FOR EFFECTIVE DEVELOPMENT CO-OPERATION : The Global Framework of Indicators and Targets for Monitoring Busan Commitments: An Update For information [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://effectivecooperation.org/>
4. The Nonprofit Partnership Events [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.thenonprofitpartnership.org/events/>
5. Eastern Partnership events [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage\\_en/11405/Eastern%20Partnership%20events](https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage_en/11405/Eastern%20Partnership%20events) Eastern Partnership events [https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage\\_en/11405/Eastern%20Partnership%20events](https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage_en/11405/Eastern%20Partnership%20events)
6. EASTERN PARTNERSHIP MULTILATERAL EVENTS – 1st half of 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/2017\\_eap\\_multilateral\\_events\\_with\\_deliverables\\_rev2.pdf](https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/2017_eap_multilateral_events_with_deliverables_rev2.pdf)
7. Intelligent Partnership [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.eventbrite.co.uk/o/intelligent-partnership-4587484165>

8. Non-Governmental Organizations [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://en.unesco.org/partnerships/non-governmental-organizations>
9. BECOMING AN NGO, OFFICIAL PARTNER OF UNESCO [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/NGO/pdf/Official\\_partnership\\_brochure\\_Eng.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/NGO/pdf/Official_partnership_brochure_Eng.pdf)
10. Partnership renewal with non-governmental organizations [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.unesco.org/new/en/media-services/in-focus-articles/partnership-renewal-with-non-governmental-organizations/>
11. World Food Programme : Non-governmental organizations [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www1.wfp.org/non-governmental-organizations>

## **Тема 17.**

### **Юридична практика «підзвітності проектів»**

#### *17.1. Визначення правової бази партнерства*

#### *17.2. Правові традиції різних держав щодо партнерства*

#### **17.1. Визначення правової бази партнерства**

Зарубіжними фахівцями констатується, що партнерство є формою господарюючого суб'єкту, який належить більш ніж одному партнеру [1]. Ключовим фактором є те, що бізнес ведеться з метою отримання прибутку, або без нього. У договорі між сторонами зазначаються права і обов'язки партнерів. Якщо партнерство не передбачає нічого іншого, то кожен партнер бере на себе обов'язки за управління проектом (бізнесом, програмою тощо) і за заборгованості. Кожен з партнерів має рівне право голосу. Втім, в угоді або договорі про партнерство може бути заявлено, що голоси певних партнерів несуть більшу вагу, ніж інші. Спірні питання у такому випадку вирішуються шляхом голосування. Партнери завжди мають можливість розпуску партнерства.

Зарубіжні спеціалісти відзначають, що уряд може прийняти рішення щодо прийняття правового акту про будь-яке партнерство або концесійне законодавство для розвитку будь-якого сектору [2]. Такі нормативно-правові акти приймаються задля того, щоб закрити певні прогалини у законах щодо реалізації багатьох інфраструктурних проектів, а також для видачі кредитів і відкритого справедливого процесу закупівель. Ці закони можуть буди розроблені в окремих секторах права або входити в загальне законодавство.

Комісія ООН по праву міжнародної торгівлі опублікувала Керівництво для створення правової бази, яка зробить придатні умови для приватних інвестицій в державну інфраструктуру, що, у свою чергу, сприятиме стимулюванню участі приватного сектору для вирішення суспільних проблем.

Європейський банк реконструкції та розвитку визначив набір законодавчих принципів щодо партнерства.

Також фахівці відзначають, що категорії «державно-приватне», «державно-громадянське» партнерство не визначені в законодавстві ЄС [3]. Загалом це відноситься до форм співробітництва між державними органами і приватним сектором, які спрямовані на забезпечення фінансування, будівництва, ремонту, управління та обслуговування інфраструктури, що пов'язано з наданням послуг. Правова і нормативна бази призначені

для стимулювання інвестицій в комплекс довгострокових партнерських відносин і призвана скоротити операційні витрати, забезпечити належні заходи регулювання, а також правові й економічні механізми, які дозволяють вирішити низку спорів по контрактах.

Сама нормативно-правова база в державах ЄС відрізняється в залежності від правової традиції й існуючих законів. Загалом всі ці правові акти стосуються: права на створення компанії в межах партнерства з державою; термінів та умов, за яких державні активи можуть бути передані у недержавні компанії; можливості компаній вибирати субпідрядників на своїх умовах; надання субсидії тощо.

Окрім того правова база партнерства може бути визначена і в політичних документах, і в керівних вказівках щодо оформлення контрактів тощо. Природа правової нормативної бази залежить також від механізмів фінансування та від кола обов'язків, які можуть бути передані неурядовій організації.

### **17.2. Правові традиції різних держав щодо партнерства**

Фахівці також відзначають, що у більшості держав Європи є правова традиція, заснована на громадянському праві [4]. Їх право виходить з набору правил або цивільного кодексу. У державах загального права – це загальний закон (прецедентне право і прецеденти, а не цивільний кодекс), які є основою для всіх комерційних дій (Англія і Уельс, Ірландія і Гібралтар).

У більшості держав, як наголошується, партнерства регулюються адміністративним правом, яке встановлює принципи, котрі не можуть обмежуватись за згодою сторін. Це сприяє тому, що забезпечується структура, в межах якої партнерські контракти мають бути предметом переговорів.

Наголошується, що державний орган (у багатьох державах), який є стороною партнерства не може відмовитись від прав, які покладені на нього адміністративними законами і правилами, котрі регулюють його діяльність. Такі правила можуть включати в себе: право замовника (державного органа) в односторонньому порядку довгостроково розривати договори; компенсувати вартість операцій; вносити односторонні зміни у договір, якщо це в інтересах суспільства; право на допомогу; реорганізації; захист від імені кредиторів.

Зазначається, що закони про партнерство дозволяють: визначити тип послуг, які можуть бути закуплені (Бельгія, Італія, Польща, Португалія, Іспанія); зосередитись на конкретному секторі або використовуватись у різних секторах.

Звертається увага на те, що не обов'язково держави мають окремі законодавчі акти щодо партнерства. Правова база може бути забезпечена за рахунок змін існуючих правових положень, які можуть чинити вплив на проект, що здійснюється в межах партнерства (Великобританія). Базові правила про партнерство було закладено в законі про партнерства 1890 р. і товариства з обмеженою відповідальністю в законі 1907 р. Законом від 2000 р. було створено партнерство з обмеженою відповідальністю. Правила, які застосовуються до товариств з обмеженою відповідальністю оновлювались у 2008 та 2009 рр. Ці правила застосовувались у відповідності з певними частинами закону про компанії 2006 р. [5].

Загалом закони про партнерство встановлюють: основні принципи партнерства; механізми партнерства; межі і форми прозорості, а також підзвітності.

У США є набір законів, які регулюють всі партнерства [6]. Ці закони спрямовані на те, щоб полегшити ділові стосунки між партнерами з різних секторів. Товариства не

сплачують податок. Замість цього кожен партнер сплачує податки на свою долю доходу від бізнесу. Кожен з партнерів подає свою частину звітів у податкові органи.

Саме управління контрактами в межах партнерства, як стверджують спеціалісти, передбачає моніторинг і забезпечення виконання вимог контрактів, а також управління відносинами між державним і приватним партнерами [7]. Етапи управління такими контрактами охоплює термін дії угод з дати вступу в силу договору про закінчення терміну дії договору.

Зазначається, що управління контрактами в партнерстві відрізняється від управління традиційними державними контрактами. Зокрема, всі вимоги і правила у всіх сценаріях партнерства не можуть бути вказані в договорі. Саме тому управління контрактами у партнерстві має бути гнучким, а керівники повинні мати навички управління партнерськими контрактами. Це має забезпечити:

- надання послуг безперервно і на високому рівні, у відповідності з договором;
- відповідальність за ризики уряду та розподілення відповідальності за ризики на практиці;
- очікування від ефективності контракту, які закладаються на початку процесу реалізації партнерства.

#### **Список використаних джерел:**

1. General Partnership Laws & Regulations by Holly Cameron [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://info.legalzoom.com/general-partnership-laws-regulations-20888.html>
2. Public-Private Partnerships Laws / Concession Laws [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/legislation-regulation/laws/ppp-and-concession-laws>
3. A Note on Legal Frameworks for PPPs [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eib.org/eppec/g2g/annex/2-legal-frameworks/>
4. A Note on Legal Frameworks for PPPs [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eib.org/eppec/g2g/annex/2-legal-frameworks/>
5. Company and Partnership law [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.gov.uk/guidance/company-and-partnership-law—2>
6. General Partnership Laws & Regulations by Holly Cameron [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://info.legalzoom.com/general-partnership-laws-regulations-20888.html>
7. Managing PPP Contracts [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pppknowledgelab.org/guide/sections/1-introduction>

## Тема 18.

### Міжнародні правові документи щодо партнерства

2.1. Концесійне законодавство

2.2. Світові і регіональні PPP організації, що впливають на міжнародні правові документи

#### 2.1. Концесійне законодавство

Світовий банк зазначає, що закони PPP або концесійне законодавство мають встановлювати чітку інституціональну основу для розробки, закупівель та реалізації проектів такого виду партнерства. Подібні закони можуть бути використані для того, щоб закрити прогалини в законах приймаючої сторони. І це необхідно для забезпечення успішних інфраструктурних проектів в аспекті видачі кредитів і відкритості та справедливості процесів закупівель [1].

Зазначається, що закони про PPP вимагають ретельної розробки, щоб вони корелювали з існуючими законами тієї держави, з якою налагоджуються PPP відносини. Важливим визнається встановлення балансу між установкою основних правил, які сприяють прозорості та введення загальних обмежень, що призведе до розумних рішень при проведенні торгів для забезпечення PPP.

Виокремлюються міжнародні керівні принципи:

- ✓ Керівництво UNCITRAL з державно-приватного партнерства / концесійні Закони (2000 р.);
- ✓ Основні принципи EBRR для сучасного концесійного закону;
- ✓ Принципи OECR з питань державного управління державно-приватним партнерством;
- ✓ Infrascopie Латинська Америка (2014 р.) - інформаційний інструмент і індекс бенчмаркінгу, який оцінює потенціал уряду для створення стійкої та ефективної інфраструктури державно-приватного партнерства.
- ✓ Infrascopie Африка (2015 р.) – це інформаційний інструмент і індекс бенчмаркінгу, який оцінює потенціал уряду для створення стійкої та ефективної інфраструктури державно-приватного партнерства.

Загалом питання державно-громадянського партнерства в аспекті залучення громадських об'єднань до соціально-економічного розвитку включено в закони щодо державно-приватного партнерства. На відміну від вітчизняних наукових підходів, зарубіжні науковці і практики всі відносини з недержавним сектором називають державно-приватним партнерством. Тому юридично державно-громадянське партнерство визнано саме в законодавстві щодо державно-приватного партнерства.

*Міжнародні керівні принципи* ґрунтуються на документах комісії ООН по праву з міжнародної торгівлі (UNCITRAL), яка у 2000 р. опублікувала «*Керівництво для законодавчих органів по фінансуванню з приватних джерел проектів в сфері інфраструктури*». Мета такого керівництва в тому, щоб надати допомогу в створенні правової бази, яка є сприятливою для приватних інвестицій в державну інфраструктуру. Рекомендації, які представлені в Керівництві спрямовані на досягнення балансу між намаганням полегшити і стимулювати участь приватного сектору в інфраструктурних проектах, з одного боку, а також для вирішення різних



суспільних проблем приймаючої держави, з іншого боку. Керівництво встановлює певну законодавчу мову у *типових законодавчих положеннях по проектам в галузі інфраструктури* у 2003 р.

Європейський банк реконструкції і розвитку визначив набір основних принципів сучасного закону про концесії в якості законодавчих принципів. Юридична компанія Європейського банку реконструкції і розвитку (Transition Group) підготувала документ «Основні принципи для законів сучасних концесій – обґрунтування принципів», де пояснюється кожен принцип.

Принципи ОЕСР з питань державного управління державно-приватним партнерством представляють конкретні рекомендації для осіб, які визначають політику щодо визначення, що PPP представляє собою співвідношення ціни і якості для державного сектору.

Світовий банк наводить посилання на концесійні закони 119 держав щодо PPP, які прийняті у різних державах. Як приклад, наведемо деякі з них (табл. 18.1).

Таблиця 18.1

**Правові акти держав світу щодо партнерства**

| Держава               | Правовий акт                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Албанія               | Указ № 125/2013 щодо державно-приватного партнерства                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Ангола                | Закон про державно-приватне партнерство, 2011 р.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Аргентина             | Закон щодо договорів у державно-приватному партнерстві;<br>Декрет 676/2001 щодо режимів участі приватного сектору сприяння в розвитку інфраструктури;<br>Указ 764/2000 щодо телекомунікацій;<br>Декрет 966/2005 Схема національної приватної ініціативи;<br>Указ 967/2005 Національна система державно-приватного партнерства     |
| Вірменія              | Закон Республіки Вірменія про закупівлі                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Австралія             | Національна політика і принципи національного державно-приватного партнерства;<br>Штат Вікторія: Партнерські політики Вікторії, введена у 2000 р., створює основу для загального державного підходу для забезпечення громадської інфраструктури і зв'язаними з ними допоміжними послугами шляхом державно-приватного партнерства. |
| Бангладеш             | PPP Закон 2015;<br>Рекомендації для VGF щодо державно-приватного партнерства проекту 2012 р.;<br>Рекомендації для PPPTAF і схеми для PPPTAF 2012 р.;<br>Політика і стратегія державно-приватного партнерства 2010 р.                                                                                                              |
| Білорусь              | Закон Республіки Білорусь від 12 липня 2013 № 53-З «Про інвестиції»                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Бенін                 | Закон про державно-приватне партнерство;<br>Національний кодекс закупівель, 2009 р.;<br>Закон про громадські роботи, 2001 р.                                                                                                                                                                                                      |
| Берег Слонової Кістки | Указ № 2012-1151 про державно-приватні контакти (2012 р.)                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Боснія і Герцеговина |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Ботсвана             | Державно-приватне партнерство: політика і структура здійснення                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Бразилія             | Закон 11,079 про встановлення загальних правил проведення торгів і укладання договорів державно-приватного партнерства в сфері державного управління;<br>Указ 5385 про створення Керівного комітету по державно-приватному партнерству, 2009 р.<br>Закон 8.987 про положення щодо концесії і дозволили надання державних послуг<br>Закон про державно-приватне партнерство |
| Болгарія             | PPP законодавство                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Буркіна-Фасо         | Закон No.020-2013 про правовий режим партнерства між державами в Буркіна-Фасо                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Великобританія       | Політика державно-приватного партнерства;<br>Стандартизація PF2 контрактів (SOPC), 2012 р.;<br>Закупівлі і управління контрактами;<br>Національна політика закупівель;<br>Використання приватного фінансування                                                                                                                                                             |
| Гватемала            | Закон про партнерства з метою розвитку економічної інфраструктури;<br>Декрет 16-2010 про додаткові угоди уряду                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Греція               | Закон № 3389 про партнерства між державним і приватним секторами                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Гренада              | Політика державно-приватного партнерства (2014 р.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Дубай                | Закон № 2 від 2015 р. про організацію партнерства між державним і приватним секторами в еміраті Дубай                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Еквадор              | Закон про стимулювання державно-приватного партнерства і іноземні інвестиції                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Європейський Союз    | Європейські правила союзу по державно-приватному партнерству (2004 р.);<br>Директива 2014/23 / ЕС про концесійні договори (2014 р.);<br>встановлює мінімальні вимоги ЄС для укладання концесійних договорів між державними органами і приватними постачальниками                                                                                                           |
| Індія                | Національна політика державно-приватного партнерства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Ірландія             | Закон про громадські механізми приватного партнерства (2002 р.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Камбоджа             | Закон про концесії;<br>Закон про управління водними ресурсами Королівства Камбоджи                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Камерун              | Правова основа договорів про партнерство в Камеруні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Канада               | Закон про державно-приватне партнерство;<br>Закон про громадську інфраструктуру                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Китай                | Циркуляр по поглибленню реформ у державно-приватному партнерстві у секторі громадських послуг;<br>Правила для управління Концесії щодо інфраструктури і комунального господарства;<br>Закон про закупівлі Китаю;<br>Повідомлення Міністерства фінансів з питань, які стосуються здійснення державно-приватного партнерства у демонстраційних                               |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | проектах;<br>Закон про поновлювані джерела енергетики Китаю;<br>Закон Китаю про управління земельними ресурсами                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Колумбія                   | Закон 1508 + Декрет 1467 + Декрет 0100 + Постанова 1467 про державно-приватне партнерство (2012 р.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Конго                      | Нова правова основа для просування державно-приватного партнерства в Демократичній Республіці Конго (2014 р.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Коста-Ріка                 | Концесійні закони і правила                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Македонія                  | Закон про концесії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Мадагаскар                 | Указі про державно-приватне партнерство в Мадагаскарі;<br>Закон № 2004-009 про кодекс державних закупівель                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Марокко                    | Закон PPP Марокко                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| М'янма                     | Інвестиційне законодавство                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Польща                     | Закон PPP, 2008 р.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Україна                    | Закон України про концесії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Центральна і Східна Європа | Оцінка конфесійних законів (2008 р.), які підготовлені Європейським банком реконструкції і розвитку, у тому числі: Албанія, Вірменія, Азербайджан, Білорусь, Боснія і Герцеговина, Болгарія, Хорватія, Чеська Республіка, Естонія, Македонія, Грузія, Угорщина, Казахстан, Киргизька Республіка, Латвія, Литва, Молдова, Чорногорія, Польща, Румунія, Сербія, Словаччина, Словенія, Таджикистан, Туркменістан, Туреччина, Узбекистан, Україна. |
| Фіджи                      | Закон про державно-приватне партнерство, 2006 р.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Франція                    | Закон No.2008-735 про партнерські договори;<br>Указ № 2004-559 про договори щодо партнерства (2004 р.);<br>Закони про державно-приватне партнерство, правила і інші адміністративні правила у Франції                                                                                                                                                                                                                                          |
| Хорватія                   | Закон про концесії (2008, 2012 рр.);<br>Закон про державно-приватне партнерство (2010 р.);<br>Закон про внесення змін в Закон про державно-приватне партнерство, 2014 р.;<br>Закон про державні закупівлі (2011 р.)                                                                                                                                                                                                                            |
| Чеська Республіка          | Закон № 139 про концесії (2006 р.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Чилі                       | Закон про концесії в Чилі;<br>Чилійські положення закону про концесії;<br>Закон про громадські роботи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## **2.2. Світові і регіональні PPP організації, що впливають на міжнародні правові документи**

Питанням PPP присвячено опікується низка міжнародних та регіональних організацій [2], зокрема:

Організація Об'єднаних Націй : Економічна і соціальна комісія для Азії і Тихого океану – PPP діяльність;

Економічна комісія ООН для Європи – PPP діяльність;

Міжнародна асоціація проектного фінансування (IPFA);

Європейський PPP Експертний центр (ЕПЕС);

Європейський інститут державного управління (EIPA);  
Європейський інвестиційний банк (EIB).

**Список використаних джерел:**

1. Public-Private Partnerships Laws / Concession Laws [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/legislation-regulation/laws/ppp-and-concession-laws>
2. PPP Units Around the World [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ppp.worldbank.org/ppp/overview/international-ppp-units>

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

### **Тема 13. Надання соціальних послуг інститутами громадянського суспільства**

1. Які повноваження у сфері соціальних послуг надаються громадським об'єднанням у світі?
2. Яку роль інститутів громадянського суспільства при наданні соціальних послуг визначає Європейський Союз?
3. Які політичні проблеми виокремлюють аналітики ЄС при визначення нової ролі громадських об'єднань?
4. Для чого у ЄС визначається необхідність налагодження взаємодії між політиками, економічними суб'єктами та громадянським суспільством?
5. Які проекти проводяться за підтримки ООН та ПРООН?
6. Яка основна мета цих проектів?
7. Яку роль відіграють коаліції неурядових організацій?

### **Тема 14. Партнерські відносини громадянського суспільства і держави**

1. З яких точок зору характеризується партнерство у контексті суспільного управління?
2. Що вважається найбільш прийнятним підходом для сталого розвитку та надання послуг, особливо в сільських районах?
3. Що розуміється під категорією «соціальна участь»?
4. Для запровадження яких функцій держави доцільна «соціальна участь»?
5. Як розуміється партнерство в контексті нового публічного менеджменту?
6. Чому партнерство розглядаються як стратегічний механізм взаємодоповнюючих ресурсів між державними і приватними організаціями?
7. Для чого найчастіше використовують партнерство?

### **Тема 15. Зарубіжна практика правового регулювання партнерських відносин**

1. На які дві групи розподіляються сучасні нормативно-правові моделі щодо встановлення партнерських відносин між органами публічної влади та громадянським суспільством (ГС)?

2. Яка правова модель існувала за часів Стародавньої Греції?
3. У чому сутність боневської моделі?
4. Яка правова модель існувала за часів Середньовіччя?
5. Що головне у ліберальній нормативно-правовій моделі ГС (XVII ст. – XIX ст.)?
6. Чим характеризується ліберально-демократична нормативно-правова модель (початок XX ст.)?
7. Чим характеризується ліберально-соціальна нормативно-правова модель (початок XX ст.)?

#### **Тема 16. Партнерські міроприємства (заходи)**

1. У чому сутність партнерських міроприємств ООН з неурядовими організаціями?
2. Для чого організовуються заходи щодо глобального партнерства?
3. У чому зміст глобального партнерства з неурядовими організаціями?
4. Що передбачає глобальне партнерство?
5. Навіщо для глобального партнерства залучення приватного сектору та його ресурсів?
6. У яких документах закріплюються плани та бачення глобального партнерства?
7. Які індикатори та цільові показники має глобальне партнерство для ефективного співробітництва в цілях розвитку?

#### **Тема 17. Юридична практика «підзвітності проєктів»**

1. У якому сенсі розглядається партнерство як форма господарюючого суб'єкту?
2. Для чого приймають концесійне законодавство?
3. У чому його сутність?
4. Чим характеризується Керівництво для створення правової бази, яка створить придатні умови для приватних інвестицій в державну інфраструктуру, опубліковане комісією ООН?
5. Як розрізняють партнерство і співробітництво?
6. Для чого призначена нормативна і правова бази ЄС в аспекті партнерства?
7. Які існують правові традиції, що впливають на глобальні правові акти щодо партнерства?

#### **Тема 18. Міжнародні правові документи щодо партнерства**

1. Як тлумачить Світовий банк концесійне законодавство щодо PPP?
2. Для чого потрібно таке законодавство?
3. Які міжнародні керівні принципи виокремлює Світовий банк?
4. На чому ґрунтуються міжнародні керівні принципи в документах комісії ООН?
5. Які принципи визначив Європейський банк реконструкції і розвитку щодо концесії?
6. Що являють собою принципи з питань державного управління державно-приватним партнерством?
7. Як розуміється політика щодо PPP?

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 3

### Тема 13. Надання соціальних послуг інститутами громадянського суспільства Завдання

Враховуючи сучасні проекти ООН і ПРООН визначте, які, на Вашу думку проекти, доцільні для України?

| Проекти ООН, ПРООН                | Доцільність для України |
|-----------------------------------|-------------------------|
| Проблеми зміни клімату            |                         |
| Проблеми охорони здоров'я         |                         |
| Проблеми освіти                   |                         |
| Проблеми транспортного сполучення |                         |
| Проблеми водопостачання           |                         |
| .....                             |                         |

### Тема 14. Партнерські відносини громадянського суспільства і держави

#### Завдання

Фахівці Світового банку та інших міжнародних агенцій з розвитку, і з активістами громадянського суспільства вказують на те, що деякі з досягнень партнерства мають негативні наслідки для громадянського суспільства. Виокремлюються чотири причини, які свідчать про низьку корисність партнерства уряду і громадянського суспільства для надання послуг в соціальній й сфері. Сформулюйте шляхи підвищення корисності партнерств уряду і громадянського суспільства в сфері соціального розвитку.

| Причини, які свідчать про низьку корисність партнерства уряду і громадянського суспільства для надання послуг в соціальній й сфері                                                                                                                                                                                     | Шляхи підвищення корисності партнерств уряду і громадянського суспільства в сфері соціального розвитку |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Розбіжності між основними підрозділами, які приймають участь в партнерстві і тими органами, які виключені з цього партнерства                                                                                                                                                                                       |                                                                                                        |
| 2. Надання в ході партнерства інститутам громадянського суспільства повноважень по реалізації надання послуг без достатнього обдумування, що призводить до того, що інститути громадянського суспільства не можуть і не знають, що робити з цими повноваженнями                                                        |                                                                                                        |
| 3. Недостатнє розширення прав і можливостей громадянського суспільства також означає, що вони не можуть сильно впливати на широко поширену корупцію серед державних службовців низького рівня, які працюють в системі надання соціальних послуг                                                                        |                                                                                                        |
| 4. Партнерства, при яких інститути громадянського суспільства залежні від органів влади, підриває схильність і здатність цих інститутів проводити інші види діяльності, які мають життєво важливе значення для розвитку в цілому і для поліпшення управління, скорочення бідності і розширення можливостей бідних груп |                                                                                                        |

## Тема 15. Зарубіжна практика правового регулювання партнерських відносин

### Завдання

Існує двосторонні та односторонні позиції партнерів щодо державно-громадянського партнерства. Визначте, у яких державах існує подібна практика і зазначте мету цих документів.

| Двосторонні документи                                                                | Держава | Мета документу |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|
| угоди або договори                                                                   |         |                |
| концепції                                                                            |         |                |
| стратегічні напрями дій держави у відповідності до потреб громадянського суспільства |         |                |
|                                                                                      |         |                |
|                                                                                      |         |                |

## Тема 16. Партнерські міроприємства (заходи)

### Завдання

Основні дискусії у світі проводиться з питань глобального партнерства. Визначте основні напрями для України

| Глобальне партнерство з питань:               | Основні напрями для України |
|-----------------------------------------------|-----------------------------|
| державного управління                         |                             |
| верховенства права                            |                             |
| інтегрованого управління кордонами            |                             |
| міграції                                      |                             |
| надання притулку                              |                             |
| подолання природних або техногенних катастроф |                             |
| місцева та регіональна демократії             |                             |
| інтелектуального партнерства                  |                             |

## Тема 17. Юридична практика «підзвітності проектів»

### Завдання

Проведіть порівняння правових підходів в різних державах світу та України. Визначте у чому відмінність і чи є необхідність щось змінювати

| Держава    | Правова традиція | Україна |
|------------|------------------|---------|
| Ірландія   |                  |         |
| Англія     |                  |         |
| Бельгія    |                  |         |
| Італія     |                  |         |
| Польща     |                  |         |
| Португалія |                  |         |
| .....      |                  |         |

## Тема 18. Міжнародні правові документи щодо партнерства

### Завдання

Які на Ваш погляд, мають бути дії фахівців з публічного управління щодо розробки вітчизняного концесійного законодавства для розвитку державно-приватного партнерства:

- 1...
- 2....
- 3....

## ТЕСТИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛІВ ДО РОЗДІЛУ 3

### Тема 13. Надання соціальних послуг інститутами громадянського суспільства

1. Чи спостерігається значне зростання неурядових організацій за останні десятиріччя?

- так
- ні

2. Залучення інститутів громадянського суспільства до надання соціальних послуг проводиться через єдиний портал

- Індія
- Маврікія
- Великобританія

3. Всі неурядові організації спрямовані на: соціальну справедливість; стійкий розвиток і права людини; просування ініціатив в сфері стійкого розвитку у відповідь на потреби маргінальних прошарків суспільства; створення ідеального середовища для участі і обміну якісною інформацією

- Індія
- Маврікія
- Великобританія

4. Основна мета – створити такі умови, щоб неурядові організації могли реалізовувати свої завдання для розробки і поліпшення соціально-економічного стану суспільства, удосконалення і запровадження схем соціального забезпечення

- Індія
- Маврікія
- Великобританія

5. Цільовий фонд NGO не фінансує будівництво, купівлю транспортних засобів, заробітну платню персоналу і участь у міжнародних конференціях

- Індія
- Маврікія
- Великобританія



6. До інститутів громадянського суспільства ставляться як до ключового гравця, який робить свій внесок в розвиток демократії

Індія

Румунія

Великобританія

7. Фонд NGO для вирішення найважливіших соціальних питань

Індія

Румунія

Великобританія

#### **Тема 14. Партнерські відносини громадянського суспільства і держави**

1. Для цілей партнерства вони визначають громадянське суспільство як сферу автономних асоціацій, які не залежать від суспільства і некомерційного сектору і призначені для просування інтересів і ідей спільноти

UNICEF

ООН

ПРООН

2. Зміни в політиці, скорочення фінансування примушують інститути громадянського суспільства (ІГС) розширювати свої позиції, змінювати ролі і встановлювати більш партнерські відносини

так

ні

3. Зростання потреби в партнерстві з іншими секторами додатково стимулює ІГС шукати свою основну «ціннісну пропозицію», і це вимагають їх основні партнери

так

ні

4. ІГС комбінують чотири ролі: взаємна підтримка; пропаганда; надання послуг; партнерство. ІГС найчастіше стають гібридними для того, щоб вижити

так

ні

5. ІГС мають три етапи переходу: ініціювання; внутрішнє і зовнішнє вирівнювання. Не всі організації можуть пройти з успіхом всі ці три етапи становлення та розвитку

так

ні

6. Найбільша проблема для ІГС в тому, що вони стикаються зі зменшенням і зміню державного фінансування. Вони знаходяться під впливом двох видів заходів в партнерських стратегіях: стимулювання у внутрішньому секторі співробітництва і стратегічного партнерства; стимулююче співробітництво кросс-сектору

так

ні

7. Сучасні ІГС представляють громадянське суспільство у двох важливих секторах суспільства: держав і ринок

так

ні

## **Тема 15. Зарубіжна практика правого регулювання партнерських відносин**

1. ГС знаходиться у взаємозв'язку з демократичною державою, основне призначення якої визначалось в обмеженні державних впливів на розвиток суспільства
  - аристотелівська нормативно-правова модель
  - ліберальна нормативно-правова модель
  - ліберально-соціальна нормативно-правова модель
2. Створює умови задля формування соціальних структур, визначає правові засади регулювання відносин у суспільстві і задовольняє інтереси та потреби громадян
  - боневська нормативно-правова модель
  - ліберальна нормативно-правова модель
  - ліберально-соціальна нормативно-правова модель
3. ГС – це сфера вільної активності, в якій діють індивідуальні та колективні суб'єкти з окремими інтересами
  - середньовічна нормативно-правова модель
  - ліберальна нормативно-правова модель
  - ліберально-соціальна нормативно-правова модель
4. Характеризується розбудовою ГС в його індивідуальній інтерпретації. Будь-які спроби держави регулювати суспільну сферу унеможливлюються, відзначається спрямованість на формування та забезпечення конституційних прав людини.
  - ліберально-демократична нормативно-правова модель
  - ліберальна нормативно-правова модель
  - ліберально-соціальна нормативно-правова модель
5. Визначальним фактором є створення рівних юридично-правових умов як для ГС, так і для органів державної влади. Така модель активізує взаємовідносини між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, політичними партіями та громадськими організаціями
  - ліберально-демократична нормативно-правова модель
  - ліберальна нормативно-правова модель
  - ліберально-соціальна нормативно-правова модель

## **Тема 16. Партнерські заходи**

1. Чи необхідно для партнерства поєднання зусиль і ресурсів NGOs?
  - так
  - ні
2. Партнери повинні мати рівний статус в рамках партнерства
  - основні принципи партнерства
  - набір спільних партнерських відносин
3. Партнери мають мати визначений правовий статус
  - основні принципи партнерства
  - набір спільних партнерських відносин
4. Обов'язки, ролі і внески кожної сторони мають бути чітко визначені
  - основні принципи партнерства
  - набір спільних партнерських відносин
5. Обидві сторони повинні мати можливість піднімати питання, які стосуються якості роботи

основні принципи партнерства

набір спільних партнерських відносин

6. Не надавати несправедливі переваги будь-якому індивідуальному партнеру

основні принципи партнерства

набір спільних партнерських відносин

7. Партнерства мають бути орієнтовані на конкретні дії, щоб результати підтримували тривале партнерство

основні принципи партнерства

набір спільних партнерських відносин

### **Тема 17. Юридична практика «підзвітності проектів»**

1. У більшості держав Європи є правова традиція, заснована на громадянському праві

Бельгія

Польща

Ірландія

2. Це загальний закон (прецедентне право і прецеденти, а не громадянський кодекс), які є основою для всіх комерційних дій

Бельгія

Польща

Англія

3. Закони про партнерство дозволяють: визначити тип послуг, які можуть бути закуплені

Бельгія

Польща

Ірландія

4. Правова база може бути забезпечена за рахунок змін існуючих правових положень, які можуть чинити вплив на проект, що здійснюється в межах партнерства

Бельгія

Польща

Великобританія

5. Є набір законів, які регулюють всі партнерства

Великобританія

США

Іспанія

### **Тема 18. Міжнародні правові документи щодо партнерства**

1. Указ № 125/2013 щодо державно-приватного партнерства

Ангола

Албанія

Аргентина

2. Закон про державно-приватне партнерство, 2011 р.

Ангола

Албанія

Аргентина

3. Закон щодо договорів у державно-приватному партнерстві; Декрет 676/2001 щодо режимів участі приватного сектору сприяння в розвитку інфраструктури; Указ 764/2000 щодо телекомунікацій; Декрета 966/2005 Схема національної приватної ініціативи; Указ 967/2005 Національна система державно-приватного партнерства

Ангола

Албанія

Аргентина

4. Національна політика і принципи національного державно-приватного партнерства

Австралія

Великобританія

Німеччина

5. PPP Закон 2015

Бангладеш

Бенін

Берег Слонової Кістки

6. Указ № 2012-1151 про державно-приватні контакти (2012 р.)

Бангладеш

Бенін

Берег Слонової Кістки

7. Закон про державно-приватне партнерство; Національний кодекс закупівель, 2009 р.; Закон про громадські роботи, 2001 р.

Бангладеш

Бенін

Берег Слонової Кістки

## РОЗДІЛ 4

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОГО ДЕРЖАВНО-ГРОМАДЯНСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА**

#### **Тема 19. Грантові програми**

Для ефективного використання бюджетних коштів і забезпечення якісного надання населенню соціальних послуг необхідно:

- максимально чітко і по можливості однозначно сформулювати, надання яких видів послуг, кому саме, у якому обсязі, якої якості має фінансуватися за рахунок бюджетних коштів;
- збалансувати вищевказані характеристики з бюджетними можливостями і визначити масштаби й умови надання визначених послуг та розміри асигнувань із відповідних бюджетів;
- визначити перелік організацій, що здатні надати населенню такі послуги, забезпечивши необхідну їх якість і кількість.

Говорячи про реалізацію державних і місцевих соціальних програм за допомогою конкурсних механізмів, потрібно враховувати існування двох організаційно-фінансових їх типів, що істотно відрізняються один від одного.

Розміщення замовлення на виконання соціальних послуг – це механізм реалізації в умовах ринкової економіки соціальних гарантій держави населенню, про надання яких указується в Конституції України, регіональних і місцевих нормативно-правових актах. В нашій країні протягом тривалого часу це завдання вирішувалось державними установами. В останні роки наданням соціальних послуг стали займатися організації другого й третього секторів. Отже, в умовах ринкової економіки, зобов'язання держави щодо забезпечення соціальних гарантій і бюджетного фінансування надання відповідних послуг зовсім не тотожні необхідності використанню тільки органів публічної влади для надання цих послуг.

Перший механізм – це механізм *розміщення замовлення на виконання соціальних послуг*, що передбачає формування і розміщення замовлення на виконання певних послуг, *перелік, зміст і обсяги яких можуть бути чітко визначені, виходячи з цілей відповідної програми*. Використання такого механізму є найбільш доречним для вирішення задач з надання «невідкладної соціальної допомоги», реалізації прав громадян на одержання безкоштовної освіти, медичної допомоги та інших, де задачі соціальної політики можуть бути сформульовані у вигляді однозначних вимог щодо способів їх, вирішення. Органи державної влади або органи місцевого самоврядування, які є відповідальними за розробку й виконання програми, формулюють дані вимоги у вигляді замовлення і розміщують його на конкурсних засадах.

Соціальне замовлення – комплекс заходів організаційно-правового характеру, спрямованих на вирішення соціальної проблеми в масштабах усієї держави або окремої адміністративно-територіальної одиниці, що здійснюється неурядовими

організаціями за рахунок бюджетних коштів та інших джерел на засадах соціального контракту з органами державного управління або органами місцевого самоврядування.

Соціальне замовлення забезпечує формування конкурентного середовища при наданні населенню (певним його цільовим групам) соціальних послуг. Конкуренція і публічна конкурсна основа дозволяють зробити ці послуги більш якісними за рахунок участі в таких конкурсах недержавних структур. Програмно-цільовий підхід, за допомогою якого здійснюється механізм соціального замовлення, разом з тим, стає й індикативним інструментом, що на основі нормативно установлених показників дозволяє визначити ступінь ефективності соціального інвестування. Необхідність залучення учасниками конкурсів додаткових ресурсів (фінансових, інтелектуальних, матеріально-технічних, трудових і ін.) робить даний механізм економічно більш вигідним, ніж форми надання соціальних послуг, що використовувалися раніше.

Відповідно, ті ресурси, що буде направляти бізнес на реалізацію соціального замовлення, повинні прирівнюватися до ресурсів, що направляються на благодійну діяльність, оскільки це, по суті, – пряме вкладення ресурсів у бюджет.

Разом із тим, діяльність третього сектора по виконанню соціального замовлення повинна дорівнюватись до діяльності державних установ, що здійснюють такого роду послуги. Використання механізму соціального замовлення – досить поширене джерело фінансування неурядових організацій в інших країнах.

У ФРН, наприклад, до 70% фінансових коштів, що використовується третім сектором, виділяються з державного бюджету [9]. Механізм соціального замовлення представляє процес, що складається з певних етапів:

- виявлення потреби в роботах (послугах);
- формування і затвердження державних або місцевих програм;
- розміщення замовлень на конкурсних засадах;
- укладання договорів і угод, що визначає відносини з їх виконання;
- фінансування державних чи міських контрактів;
- виконання договірних зобов'язань;
- контроль їх виконання.

Отже, соціальне замовлення – це форма залучення неурядових організацій до практичного вирішення соціальних проблем суспільства, на засадах міжсекторного партнерства. Вона вже давно й ефективно використовується розвинутими країнами Заходу, насамперед із соціально орієнтованою економікою.

При використанні механізму другого типу – механізму соціального гранта досить часто відбувається мимовільне змішування понять. По суті, говорячи про «грантові» процедури, їх досить часто називають соціальним замовленням. Слід, однак, принципово розділити ці два поняття.

Вирішення задач соціальної реабілітації й профілактики соціальних проблем, розвитку культури, сприяння інноваціям в освіті досягається шляхом:

а) підтримки й стимулювання організацій і громадян, діяльність яких відповідає визначеним цілям соціальної політики;

б) створення загальних сприятливих умов («інфраструктури» - інформаційної, правової, матеріально-технічної) для різних соціально значущих видів діяльності.

У вищевказаних сферах, складано визначати конкретні напрямки і форми підтримки тих або інших видів діяльності у відриві від уявлень самих суб'єктів цієї діяльності про можливі цілі й засобах своєї роботи. Цілі державної політики в цих

областях важко сформулювати у вигляді однозначних вимог. Тому чітке формулювання конкретних завдань державних і місцевих цільових програм у зазначених областях, а також засобів вирішення цих завдань (програмних заходів) має розроблятися на основі розгляду заявок різних організацій і громадян, котрі пропонують ті або інші напрямки своєї роботи як засоби реалізації цілей державних і місцевих програм. Іншими словами, при розробці державних і місцевих програм, конкретизація програмних заходів і визначення фінансованих проектів повинні вироблятися на основі пропозицій «знизу» і добору самих вдалих з них на конкурсній основі. Тобто предметом конкурсу стає виявлення проектів і програм, які відповідають загальним цілям соціальної політики і пропонують конкретні шляхи реалізації цих цілей.

При використанні механізму другого типу (механізму соціального гранта) досить часто відбувається мимовільне змішування понять. По суті, говорячи про «грантові» процедури, їх досить часто називають соціальним замовленням. Слід, однак, принципово розділити ці два поняття.

*Грант* – безоплатне цільове фінансування окремих суспільно корисних програм некомерційних організацій по їхніх заявках на конкурсній основі.

*Механізм соціального гранта, підтримки проектів і програм* застосовується в ситуації, коли *цілі програми не визначають однозначно*, які заходи краще здійснити для їх досягнення.

Відібрані проекти включаються як складові частини у відповідну державну (місцеву) програму й одержують необхідну підтримку. Тільки після цього виникають відносини «замовлення», коли з авторами відібраних проектів полягають контракти на їхню реалізацію.

Наразі у законодавстві України відсутнє юридично закріплене, легальне визначення поняття гранта, так само, як і не визначені особливості договірних відносин, що складаються в процесі його реалізації. Разом із тим, значимість гранта, як економіко-правового механізму міжсекторного партнерства, досить значна. З метою виявлення виникаючих соціальних проблем та пошуку вирішення вже існуючих, але поки не визнаних органами влади пріоритетними, ці органи можуть фінансувати відповідні ініціативні розробки організацій другого та третього секторів.

Поряд із цим, визнаючи соціальну значимість розвитку громадської ініціативи в цілому, як способу формування громадянами активної життєвої позиції, органи влади на конкурсній основі реалізують власні програми підтримки соціально-значущих проектів і програм другого та третього секторів.

Грант дозволяє також поступово формувати розвинені, професійно працюючі неурядові організації, що здатні ефективно й у відповідності з вимогами бюджетного, податкового і договірного права виконувати соціальні проекти й програми.

Механізм соціального гранта – дуже розповсюджене як на Заході, так і в Україні джерело фінансування третього сектора.

*Перевага* його полягає в можливості залучити фінансові ресурси на визначений період часу, що забезпечує стабільну роботу організації по реалізації якогось напрямку, проекту або програми.

*Недоліком* цього джерела є: складність одержання фінансування (як правило, це завжди конкурсний добір); великі працевитрати для написання проекту (відсоток організацій, що одержують фінансування у фондів як у закордонних, так і вітчизняних – дуже невисокий); значний період часу з моменту складання проекту до одержання

коштів і відсутність гарантії одержання коштів. Виділяється ще одна проблема для третього сектора – необхідність підбудовувати свою діяльність під пріоритети грантодавця або окремі програми [1].

Для проведення конкурсу з використанням конкурсних механізмів, замовлення на виконання соціальних послуг може бути розділене на декілька частин, кожна з яких стає предметом самостійного конкурсу. В умовах конкурсу повинні бути перераховані обсяги необхідних послуг, вимоги до якості й умов їх надання, граничні обсяги фінансування замовлення за рахунок бюджетних засобів. Як ресурсне забезпечення реалізації конкурсу може також виступати надання пільг по місцевих податках, плата за оренду комунального майна і комунальні послуги.

Критерії визначення переможців повинні бути чітко сформульовані й повідомлені при оголошенні конкурсу. Ними можуть виступати:

- вартість виконання замовлення;

- надання більшого обсягу послуг у порівнянні з тим, що визначені в умовах конкурсу;

- надання послуг більш високої якості в порівнянні з вимогами, визначеними в умовах конкурсу.

З організаціями, що виграли конкурс, укладається договір про закупівлю – «письмова угода між замовником та учасником-переможцем процедури закупівлі, яка передбачає надання послуг, за відповідну плату».

На теперішній час виокремлюється велика кількість проектів, які фінансуються різними організаціями, у тому числі і фондами. Так, дослідники [2] визначаються, що з 2013 р. в Україні діє програма USAID РАДА: Відповідальність, підзвітність, демократичне Парламентське представництво; Взаємодія поліції та громади в Україні; Всеукраїнська громадська організація «Громадянська мережа ОПОРА»; Глобальна Трудова програма, ГО «Трудові ініціативи»; Програми USAID: «Нове правосуддя»; «Лідерство в економічному врядуванні (ЛЕВ)»; Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE); «Громадяни в дії» (Створення сприятливого середовища для діяльності громадянського суспільства в Україні) тощо; Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади; Ініціатива «Відкритий парламент»; Коаліція з протидії дискримінації в Україні; Міжфракційне депутатське об'єднання у ВРУ «Рівніможливості»; Mistosite; Нідерландський інститут багатопартійної демократії; Офіс з фінансового та економічного аналізу у Верховній Раді України; Profrightsorg: Правозахист викладачів та студентів; Програма ROMED МБО «Ромський жіночий фонд «Чіріклі»; «Партисипативна демократія та обґрунтовані рішення на місцевому рівні в Україні»; Програма Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні»; проекти: «Гендерне бюджетування в Україні»; «Відкрите місто» тощо.

У 2016 р. виокремлюються як актуальні низка грантів [3]. Демократія, права людини та управління (USAID): Гранти для розвитку організаційних та технічних спроможностей у сфері ВІЛ/СНІД ; Розвиток молоді Корпусу Миру в Україні (Проект дозволяє залучити волонтерів для соціальної роботи з дітьми-сиротами, та дітьми з малозабезпечених сімей з метою їх соціалізації).

Загальний конкурс проектів Фонду сприяння демократії для неурядових та неприбуткових організацій. (Максимальний розмір допомоги - 24,000 дол. США)



Фонд сприяння демократії Посольства США. Тематичні пріоритети: права людини; верховенство права та реформа в галузі права; підтримка громадських ініціатив; розвиток виборчої системи; антикорупційна діяльність та прозорість уряду; освіта та інформування громадськості щодо даних проблемам; запобігання торгівлі людьми: проекти, спрямовані на підвищення обізнаності щодо проблеми, попередження торгівлі людьми та надання юридичної допомоги; рівність жінок, етнічних та інших меншин: захист, юридична допомога; проекти, спрямовані на створення асоціацій тощо; економічні реформи.

Конкурс Фонду розвитку Українських ЗМІ (Посольство США). Фонд розвитку ЗМІ заохочує аплікантів вносити свою частку фінансування в проекти та залучати додаткові кошти від інших джерел. Фонд також надає індивідуальні гранти журналістам та представникам українських ЗМІ або медіа організацій як приватних так і державних. Недержавні організації можуть претендувати на отримання фінансування, якщо їхні проекти безпосередньо сприяють розвитку українських медіа.

Фонд ABILIS. Максимальна сума - 10000 євро. Пріоритет надається проектам, які виступає за права людей з обмеженими можливостями, а також заходів, що розроблені і реалізуються організаціями жінок з інвалідністю. Фінансування організацій у справах людей з обмеженими можливостями від The ABILIS Foundation.

Фонд Конрада Аденауера організовує круглі столи, конференції, подіумні дискусії та лекції з метою ґрунтовного обговорення та політичного аналізу суспільно важливих тем. У рамках політичної освіти та надання консультацій фонд влаштовує семінари, ділові ігри та тренінги.

Програма інвестування для країн-сусідів ЄС / Neighbourhood Investment Facility (NIF) – це підтримка інвестиційних проектів у країнах-партнерах шляхом об'єднання ресурсів Європейської Комісії та країн-членів ЄС, а також їх використання для залучення кредитів від фінансових інституцій ЄС та держав-членів. Спрямований на: розвиток приватного сектору (ділове середовище); доступність та транспорт; захист навколишнього середовища, енергетична ефективність; соціальна політика; розвиток управлінського потенціалу.

Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ): розвиток приватного сектору (ділове середовище); доступність та транспорт; захист навколишнього середовища, енергетична ефективність; соціальна політика; розвиток управлінського потенціалу.

Фонд досліджень та допомоги приватному сектору FASEP: «Дослідження» – фінансування надається для проведення техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) або технічної допомоги. Обов'язкова умова - 85% оплачуваних послуг за рахунок гранту мають становити послуги французьких підприємств (інженерні бюро, бюро досліджень, тощо).

Сума: 150 тис. - 600 тис. євро. «Зелена інновація» - фінансування видається на реалізацію інноваційних проектів пов'язаних із охороною навколишнього середовища та проектів сталого розвитку. Проекти що можуть фінансуватися: проекти інфраструктури в рамках стратегій розвитку, що реалізуються органами місцевої влади, та в яких можуть бути використані французькі «зелені» та інноваційні технології. Запропоноване рішення має бути інноваційним по відношенню до реалій країни та її розвитку у відповідній галузі. Бенефеціари: державні органи (центральный уряд,

регіональна та міська влада, технічні агенції тощо). Є можливість отримання: неконцесійна позика Казначейства, Концесійна позика Казначейства.

Фонд досліджень та допомоги приватному сектору FASEP

Глобальний економічний фонд (GEF): захист навколишнього середовища; енергетична ефективність; громадянське суспільство: освіта, сільське господарство, лісництво.

БО «Львівська освітня фундація» (за підтримки фонду Джинджер). Середній грант для проекту по опіці державних установ, де проживають діти-сироти, становить 2000 – 5000 доларів США. Середній показник для будівельних проектів 10 000 – 25 000 доларів США: сиротинці та центри для покинутих дітей, які створені та є під опікою Католицьких організацій проекти, що допомагають сиротам та/або покинутим дітям у державних сиротинцях, які впроваджуються Католицькими організаціями в Україні.

Міністерство закордонних справ Естонії Максимальна сума гранту становить 15 000 євро. Заявник повинен подати свої проектні пропозиції естонською або англійською мовою до Посольства Естонії в Україні. Грант може становити до 100% від загальної суми прийнятних витрат проекту. Міністерство закордонних справ Естонії.

Мікрофінансування для українських НУО або місцевих органів влади

Фонд ERSTE надає гранти для реалізації практичних інноваційних проектів, які доповнюють цілі Фонду щодо зміцнення громадянського суспільства країн. Фонд ERSTE - громадське суспільство, - транскордонне співробітництво, - культура і мистецтво, - освіта, - молодь.

Фонд Роберта Боша для неурядових організацій, асоціацій. Необхідно представити короткий опис проекту, обсягом до двох сторінок, із зазначенням цілей і фінансового плану проекту. Фонд Роберта Боша - соціальна політика, - громадське суспільство, - охорона здоров'я, - культура і мистецтво, - розвиток управлінського потенціалу.

Данський інвестиційний фонд, для країн, що розвиваються: енергетична ефективність; розвиток приватного сектору; створення робочих місць; сільське господарство інше.

Державно-приватна дорадча інфраструктурна програма. Заявки на гранти до 75 тис. дол. затверджуються менеджером програми PPIAF. Гранти, які перевищують 75 тис. дол. підлягають зовнішній технічній оцінці старшим галузевим експертом з Групи Світового банку. Спрямована на розвиток приватного сектору (ділове середовище), інше.

Євровенчерс Україна II. Євровенчерс Україна буде розглядати тільки ті інвестиційні пропозиції, які будуть надані у формі розширеного бізнес-плану. Розвиток приватного сектору, інше.

Програма транскордонних ініціатив. Середня тривалість проекту – 12 міс. Гранти від 5 до 75 тис. дол., але більшість грантів це 20-22 тис. дол. Чорноморський фонд регіонального співробітництва - розвиток регіонального співробітництва та стабільності за допомогою проектів, спрямованих на транскордонні діалоги між урядовими установами, громадськими організаціями та політичними інститутами.

Програма східних зв'язків розширення доступу країн Чорноморського регіону до знань і ресурсів в галузях належного врядування, обмін інформацією, ув'язка знань, досвіду та економічних мереж. Середня тривалість проекту – 12 міс. Гранти від 5

до 75 тис. дол., але більшість грантів це 20-22 тис. дол. Чорноморський фонд регіонального співробітництва.

Програма громадської участі. Середня тривалість проекту – 12 міс. Гранти від 5 до 75 тис. дол., але більшість грантів це 20-22 тис. дол. Чорноморський фонд регіонального співробітництва підзвітність виборних і призначувальних урядових осіб, діяльність у боротьбі з корупцією, згуртованість громадського суспільства на національному рівні, аналітичні організації та державна політика, підтримка незалежних ЗМІ.

Фонд Чарльза Стюарта Мотта Середній розмір гранту – 100 тис. дол. Більша частина грантів – 15-250 тис. дол. на рік. Фонд Чарльза Стюарта Мотта - захист навколишнього середовища - громадянське суспільство.

Фонд сприяння стартапам. Максимальний розмір кредиту не повинен перевищувати 50% від необхідних інвестиційних витрат, максимальний обсяг кредиту становить 500 тис. швейц. франків з терміном погашення 5 років. Фонд сприяння стартапам - розвиток приватного сектору - створення робочих місць.

Фонд зеленого зростання. Південно-Східна Європа - захист навколишнього середовища - енергетична ефективність та відновлювана енергетика - розвиток управлінського потенціалу.

Місцевий розвиток орієнтований на громаду. 1000 дол. США у гривневому еквіваленті на закупівлю офісної техніки та обладнання. Проект ЄС та ПРООН в Україні Проект підтримує 50 районних ресурсних центрів громад (РРЦГ), які працюють у рамках Третьої фази.

Канадський департамент закордонних справ, торгівлі та розвитку: створення робочих місць, громадянське суспільство, врядування, розвиток управлінського потенціалу, демократія та права людини.

Міжнародна приватна водна асоціація комунальні послуги (вода, стічні води) охорона довкілля інше.

Реформа та зміцнення фінансового сектору. Основна увага - короткостроковим та середньостроковим проектам (6-18 міс). Більшість підтриманих проектів були між 100 і 200 тис. дол. Реформа та зміцнення фінансового сектору Financial Sector Reform and Strengthening (FIRST) розвиток приватного сектора (ділове середовище) інше

Програма обміну ноу-хау. Будь-який грант, отриманий з даного конкурсу, не може бути більший за 50% від загальної вартості даного проекту.

Центральноєвропейська ініціатива: обмін ноу-хау; розвиток приватного сектору (ділове середовище); створення робочих місць; захист навколишнього середовища; енергетична ефективність; громадянське суспільство; розвиток управлінського потенціалу; інше.

Європейський культурний фонд. Заявниками можуть бути фізичні особи та некомерційні організації. Сфери: громадське суспільство; культура та мистецтво; інше.

Школа фондів громад. Заявниками можуть бути організації, які працюють як ФГ або прагнуть стати таким фондом; зареєстровані як благодійний фонд або громадська організація; внесені до реєстру неприбуткових організацій з ознакою 005 чи 006 ІСАР «Єднання». Головне спрямування: підтримка громадських ініціатив, спрямованих на розвиток і посилення ролі фондів громад (ФГ) як ефективного інструменту розвитку місцевих громад України.

Програма соціальних перетворень у Західній Україні та Програма підтримки прийомних сімей та ДБСТ. Карпатський фонд – Україна: підтримка трансформаційних процесів у соціальній сфері шляхом надання грантів недержавним організаціям. Поза межами Карпатського Єврорегіону фінансуються проекти спрямовані на підтримку прийомних сімей та дитячих будинків сімейного типу.

Даніда Деякі проекти, які фінансуються і керуються лише в рамках Міністерства Закордонних Справ Данії, а інші здійснюються у співпраці з ЄС. Сфера застосування: права людини і демократія; зелене зростання; соціальний прогрес; стабільність і захист.

Грантова допомога по проектах людської безпеки програми «КУСАНОНЕ». Програма КУСАНОНЕ Міністерства закордонних справ Японії: медична допомога; освіта; спорт; надання допомоги верствам населення, які цього потребують; суспільний добробут; навколишнє середовище.

Європейський Фонд за Демократію. Основним пріоритетом фонду є підтримка та перехід до демократії у країнах східного та південного сусідства Євроспільноти.

Програма RITA - «Перетворення в регіоні». Програма передбачає майстер-класи, зустрічі, дистанційне навчання, обмін інформацією між активістами з Польщі та країн-учасниць програми. Програма RITA: громадські, соціальні проблеми; освіта та виховання; розвиток підприємництва; культурна спадщина.

Посольство США запрошує українські неприбуткові та неурядові організації взяти участь у конкурсі проектів Фонду сприяння демократії : економічні реформи, антикорупційні програми та прозорість органів влади, антипропаганда, допомога внутрішньо переміщеним особам, допомога Посольство США.

Організація Light Work. Щороку організація Light Work запрошує 12-15 митців, які працюють у сфері фотографії або візуальних ЗМІ, взяти участь у програмі резиденцій у місті Сірак'юс, США. Організатори пропонують учасникам проживання у резиденції протягом 1 місяця, особисту студію для роботи, цілодобовий доступ до техніки, а також виплачують стипендію у розмірі 4 000 доларів. Гранти для художників і скульпторів. Розмір грантів – 15 000-18 000 канадських доларів, проте Фонд може змінювати суму фінансування. До участі запрошуються художники, графіки, скульптори віком від 18 років, які хочуть пов'язати свою кар'єру з мистецтвом. Не приймаються заявки від комерційних художників, фотографів, кінематографів.

Фонд Елізабет Гриншилдс. Культура і мистецтво.

Стипендії Фонду Конрада Аденауера. Наука та освіта. Подати заявку можуть студенти всіх наукових дисциплін, які відповідають наступним критеріям: дуже добрі результати навчання в школі та у ВНЗ; добре знання німецької мови (рівень B2); політична або соціальна активність; максимум 29 років на момент подання заявки.

Fabricsa – дослідницький центр і студія в Італії, запрошує представників творчих професій приєднатися до своєї команди дослідників. Взяти участь у програмі можуть програмісти, архітектори, графічні дизайнери, музиканти, письменники, режисери, фотографи, журналісти, ілюстратори, аніматори. Fabricsa, IT, Архітектура, культура та мистецтво, ЗМІ

Центр європейських студій імені Вілфреда Мартенса. Освіта і наука. Стажери зможуть взяти участь у реалізації коротко- і довгострокових проектах Центру – організовувати конференції, готувати звіти, редагувати публікації, оновлювати сайт, блог і бази даних тощо. Для того, щоб мати право на підтримку, проектна пропозиція,

мусить виконати наступні умови: бюджет зазвичай в діапазоні від 100 000 – 600 000 грн.; заявник повинен робити також власний внесок у грошовій чи натуральній формі. Концентруватись на витратах пов'язаних з переважно з діяльністю: придбання обладнання, а також ознайомчі поїздки, стипендії та благодійні акції не підтримуються; терміни реалізації максимально 12 місяців: діяльність проекту має бути реалізовано і остаточна звітність повинна бути доставлена в цей час.

Офіс Швейцарського співробітництва в Україні. Основні напрямки: здоров'я; місцеве самоврядування та децентралізація; розвиток торгівлі, розвитку малих та середніх підприємств (МСП); стала енергетика, вода, навколишнє середовище, містобудування; соціальні послуги; реагування на наслідки конфлікту; законність, справедливість; культурні заходи.

Мікрофінансування для українських НУО або місцевих органів влади. Пропозиції можуть подавати: урядові або місцеві органи влади; неурядові організації. Максимальна сума гранту становить 15 000 євро. Заявник повинен подати свої проектні пропозиції естонською або англійською мовою до Посольства Естонії в Україні. Грант може становити до 100% від загальної суми прийнятих витрат проекту.

Міністерство закордонних справ Естонії. Проекти повинні бути пов'язані з однією з наступних галузей: освіта; охорона здоров'я; мир і стабільність; розвиток демократії і верховенство закону; економічний розвиток; екологічно сприятливий розвиток; інформування громадськості та глобальна освіта.

Гранти від Фонду Джона і Кетрін Макартур

Розмір гранту визначається індивідуально. Фонд Джона і Кетрін Макартур є одним з найбільших в США незалежних фондів. Сприяє розвитку знань, підтримує індивідуальну творчість; зміцнює інститути і допомагає поліпшити державну політику; надає інформацію громадськості, в першу чергу за рахунок підтримки незалежних ЗМІ.

MacArthur Foundation. Фонд здійснює підтримку за чотирма програмами: «Інтернаціональна програма», що фінансується Фондом, зосереджена на міжнародних питаннях, у тому числі питаннях прав людини і міжнародного правосуддя, світу і безпеки; збереження стійкого розвитку, міграції; середньої освіти для дівчаток в країнах, що розвиваються; репродуктивного здоров'я.

Відкрито конкурс на подачу заявок від неурядових організацій на отримання грантів від Європейської молодіжної фундації. Максимальна сума гранту – 10 000 євро. Заявки на отримання гранту від українських громадських організацій повинні містити на початку опису надпис: "Special Call Ukraine". Для подачі заявок потрібно зареєструватись на сайті.

Європейська молодіжна фундація. Запропоновані пілотні проекти: повинні бути «інтервенційними», тобто їх діяльність повинна бути спрямована на соціальні зміни, які залучають молодь на місцевому рівні; діяльність за проектом повинна мати чіткі зв'язки або вплив на місцевому рівні; повинні бути розроблені на місцевому, регіональному або національному рівні (тобто міжнародні громадські організації не можуть подаватись на отримання гранту).

Фонд демократії ООН, сприяють посиленню ролі громадянського суспільства, підтримують права людини, Бюджет 100 тис. - 300 тис. доларів. Проекти повинні працювати в одній з цих сфер: розвиток спільнот; верховенство права і права людини; інструменти знань (освіта); розширення прав жінок; участь молоді; ЗМІ та свобода інформації; посилення взаємозв'язку з урядом.

Гранти від Глобального інноваційного фонду GIF підтримує команди з соціальних підприємств, комерційних фірм, некомерційних організацій, державних установ і дослідників у всіх відповідних секторах. GIF надає гранти, кредити і інвестиції в акціонерний капітал в межах від £ 30 000 до £ 10 мільйонів. У заявці необхідно вказати бажаний тип капіталу і суми по його застосуванню. Процес подачі заявки включає три кроки: заявники повинні зареєструватися та подати короткий виклад бізнес-плану або проектну пропозицію з поясненням того, як інновація створює соціальні наслідки.

У 2017 р., за визначеннями фахівців [4], найбільш популярними були програми і проекти ряду донорів. Клуб Сталого Бізнесу (КСБ) – експертна неприбуткова організація, яка активно працює по усій території України та за її межами. КСБ допомагає людям втілювати свої ідеї у реальність, адже кожного дня наш сайт наповнюється інформацією про актуальні грантові програми, тренінги, конкурси та інше. Клуб Сталого Бізнесу – це не просто інформаційний ресурс, це команда експертів, тренерів із різних галузей, які можуть надати консультаційну, фандрейзингову, інформаційну та іншу спеціалізовану чи експертну підтримку для Вашої організації. На даний момент Клуб Сталого Бізнесу працює в таких напрямках:

1. Місцевий економічний розвиток – це комплекс послуг, як інформаційних так і практичних, з фандрейзингу, написання стратегічних та фандрейзингових планів, проведення тренінгів та навчань для органів місцевого самоврядування та агенцій місцевого чи регіонального розвитку.

2. Гранти для бізнесу – це допомога бізнес-клієнтам у залученні коштів на розвиток власної справи, консультації, зустрічі, експертні оцінки, пошук можливостей фінансування та робота з грантовими заявками, за залученням провідних європейських експертів

3. Навчальний курс GrantWriter – це ексклюзивний трирівневий курс з фандрейзингу для бажаючих навчитись працювати із донорами та грантами. Курс можна пройти як в режимі он-лайн, так і в режимі живого навчання.

Програма розвитку ООН в Україні: розвиток внутрішнього потенціалу; розвиток бізнес-інфраструктури та бізнес-середовища; проекти клієнтів/учасників бізнес-організацій. Програма Розвитку ООН є однією з організацій, що системно підтримує в Україні розвиток підприємництва та самозайнятості, та першою донорською структурою, що відкрила спеціальні програми для постраждалих внаслідок конфлікту в Україні. Також глобальною мережею ООН в галузі розвитку. ПРООН тісно співпрацює з усіма верствами суспільства та допомагає країнам розбудовувати спроможність протистояти кризам, розвивати та підтримувати економічне зростання, спрямоване на покращення життя кожної людини.

Платформа розвитку громадянського суспільства. Розвиток внутрішнього потенціалу. Підходить для організацій, що структуровані як ГО, ГС, БО, БФ. Для інших типів організацій необхідно уточнювати можливість співпраці. Платформа розвитку громадянського суспільства – фактично єдина програма, яка реалізує проекти для розвитку внутрішнього потенціалу організацій. За час роботи програма накопичила велику кількість інструментів та експертів для роботи з неприбутковими організаціями: гранти для недержавних неприбуткових організацій надаються протягом року на постійній основі; розмір гранту може бути від 1000 доларів до 7000 доларів; одна організація може отримувати декілька грантів, в залежності від результатів використання та внутрішніх потреб. Найпоширеніші запити з боку гратнтерів:

стратегічне планування, навчання з фандрейзингу, комунікаційні стратегії, розвиток політик та процедур. Щорічно, зазвичай у листопаді, ICAP Єднання, що впроваджує програму, проводить Форму розвитку громадянського суспільства. Ця конференція в останні роки збирає до 1000 учасників і таким чином є найчисленнішим заходом подібного типу.

Програми Посольства США в Україні: розвиток внутрішнього потенціалу; розвиток бізнес-інфраструктури та бізнес-середовища; специфікою є орієнтація на підтримку проектів розвитку громадянського суспільства. Програми посольства США працюють в Україні на постійній основі. На початку кожного року посольство затверджує бюджет та може вносити зміни у пріоритети та форму подачі, яка залишається при цьому майже незмінною протягом останніх 15 років. Фонд розвитку демократії посольства США: заявки приймаються на розгляд постійно, без кінцевих термінів, відбір відбувається 4 рази на рік; бюджет проектів може бути до 24 000 доларів (реальна ефективна практика підтримуваних проектів – 10 000 – 15 000 доларів США); форма заявки досить нескладна (єдиний нюанс – заявка подається українською ТА англійською мовами); робота на всій території України; широкі пріоритети (в тому числі розвиток підприємницьких ініціатив та підтримка внутрішньо переміщених осіб). Посольство США є одним із системних донорів, що здійснюють свою діяльність протягом тривалого часу.

Програми транскордонного співробітництва фінансуються з коштів Європейського Союзу в рамках Європейського Фінансового Інструменту Сусідства (ENPI). Відкриття програм у 2016 році було одним з найочікуваніших оголошень. Адже організації з восьми областей України, спільно з партнерами з Польщі, Румунії та Білорусі зможуть реалізувати проектів на 160 000 000 Євро. Набори здійснюються до 31 грудня 2016 року (перший набір) та 31 грудня 2018 року (другий набір).

Програма Польща-Білорусь-Україна буде надавати підтримку заходам в рамках 4 тематичних цілей: промоція місцевої культури та охорона історичної спадщини; покращення доступності регіонів, розвиток надійного та стійкого до кліматичних впливів транспорту, комунікаційних мереж і систем; спільні виклики у сфері безпеки; покращення управління кордонами та управління безпекою, мобільністю та міграцією. Індикативний бюджет Програми транскордонного співробітництва ЄІС Польща-Білорусь-Україна 2014-2020 складає 175,8 млн. євро з Європейського Інструменту Сусідства та Європейського Фонду Регіонального Розвитку. Пропонований розподіл бюджету на тематичні цілі Програми виглядає наступним чином: промоція місцевої культури та охорона історичної спадщини 30 852 777,85; покращення доступності регіонів, розвиток надійного та стійкого до кліматичних впливів транспорту, комунікаційних мереж і систем 53 399 038,59; спільні виклики у сфері безпеки 42 323 682,44; покращення управління кордонами та управління безпекою, мобільністю та міграцією 31 643 874,72 . 10% загального бюджету Програми буде призначено на технічну допомогу Програми.

Швейцарська агенція з розвитку та співробітництва (SDC). Тематика: працевлаштування та самозайнятість, економічний та культурний місцевий розвиток. Грантова програма Швейцарської агенції з розвитку та співробітництва відкрилась у 2016 році, та має затверджений бюджет та пріоритети на 3 роки – до кінця 2018 року. Ця грантова програма розроблена та відкрита вже після початку бойових дій в Україні, тому її пріоритети та очікувані результати включають не тільки традиційні напрями

місцевого розвитку, а й роботу з подоланнями наслідків конфлікту. Основні області підтримки малих проектів: здоров'я; місцеве самоврядування та децентралізація; розвиток торгівлі, розвитку малих та середніх підприємств (МСП); стала енергетика, вода, навколишнє середовище, містобудування; соціальні послуги; реагування на наслідки конфлікту; законність, справедливість; культурні заходи. Запропоновані проекти повинні залучати місцеві ініціативи і розглядати потреби громади на умовах залученості (партисипативності), а також вивчення і просування нових ідей і підходів у відповідний регіон.

PUM Netherlands Senior Experts – Менеджери з Нідерландів на підприємствах країн, що розвиваються – некомерційна програма передачі ефективних технологій та досвіду підприємництва. PUM об'єднає більше 3000 досвідчених експертів з різних галузей виробництва, сільського господарства, торгівлі, послуг, логістики, фінансів та управління, які допомагають підприємствам у 65 країнах світу. Працюючи спільно з місцевими керівниками, експерт Програми аналізує стан справ і проблеми підприємства чи організації, розробляє шляхи їхнього вирішення, допомагає знайти потрібне обладнання, покращити технологію. Мета – допомагати підприємствам і організаціям успішно працювати в умовах ринкової економіки. Питання, які входять до компетенції експертів PUM: менеджмент підприємства; технологічне вдосконалення та оптимізація виробництва; фінансова діяльність; комерційна діяльність, нові ринки збуту та постачання, маркетинг; нові технології. Переважно програма PUM надає допомогу приватним малим і середнім підприємствам, а також підприємствам, що готуються до приватизації. Програма може допомагати комунальним підприємствам та органам місцевого самоврядування стосовно проблем, які стосуються збереження довкілля, енергозбереження та відновлювальної енергетики, очищення стоків, побутових відходів, постачання питної води. Послуги голландських радників безкоштовні. Їм необхідно тільки забезпечити житло, харчування, офісне устаткування та проїзд до місця роботи.

Western NIS Enterprise Fund (WNISEF) – фонд із капіталом у розмірі 150 мільйонів доларів США, що інвестує у підприємства малого та середнього бізнесу в Україні та Молдові. Доходи від прямих інвестицій WNISEF у розмірі від 1 мільйона до 10 мільйонів доларів США використовуються, головним чином, для реструктуризації та розширення бізнесу його портфельних компаній. З моменту свого заснування WNISEF інвестував приблизно 168 мільйонів доларів США у цілу низку підприємств, що мають значний досвід у виробництві споживчих товарів, будівельних матеріалів, упаковки, у сфері роздрібної торгівлі та фінансових послуг. У березні 2015 року WNISEF запустив нову програму, яка фінансується за рахунок частини прибутків, отриманих від його інвестиційної діяльності.

Програма WNISEF «Соціальні Інвестиції» забезпечить підтримку приватних підприємств на ранній стадії їх розвитку та у період росту, основна мета яких полягає в досягненні соціального та екологічного впливу в Україні шляхом надання доступного капіталу, коучингу і наставництва. Ідея цієї програми полягає в тому, щоб дати можливість підприємцям і бізнесу вирішувати соціальні та екологічні проблеми через фінансові інвестиції та надійні практики ведення бізнесу. В залежності від ситуації, що склалася, ця програма буде спрямована на підтримку найрізноманітніших різних галузей економіки та соціальної сфери; однак при цьому основні зусилля будуть зосереджені на наступних напрямках: розвиток сільської місцевості та створення нових



робочих місць; розширення прав і можливостей вразливих груп населення, таких як люди з особливими потребами, діти-сироти, жінки та діти, що зазнали насильства, та інші категорії, включаючи, серед іншого, освіту та професійний розвиток, професійне навчання та інше; заохочення і забезпечення доступу до здорового образу життя, приділяючи при цьому основну увагу підліткам та молоді; охорона навколишнього середовища; енергоефективність.

Німецька Служба Старших Експертів SES - фонд німецької економіки з міжнародного співробітництва - це провідна громадська організація Німеччини, яка об'єднує вийшовши на пенсію фахівців і керівних працівників, які надають консультативні послуги на громадських засадах. Починаючи з 1983 року ця організація працює в державах світу, переважно в країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою, а також в самій Німеччині. Засновниками SES це головні об'єднання німецької економіки: Федеральний Союз Німецької Промисловості (BDI), Федеральне Об'єднання Німецьких Союзів Роботодавців (BDA), Німецька Торгово-промислова Палата (DIHK) і Центральне Об'єднання Союзів Німецьких Ремісників (ZDH). Діяльність SES за кордоном фінансується Федеральним міністерством економічного співробітництва та розвитку (BMZ). Метою фонду є сприяння професійно-технічної освіти, кваліфікації та підвищення кваліфікації фахівців і керівних працівників всередині країни і за кордоном, особливо в країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою. Підтримка може надаватись за допомогою допомоги Старших експертів, які для виконання цього завдання надають в розпорядження свій професійний досвід і, таким чином, продовжують брати активну участь у суспільному житті. Завдяки цьому, фонд одночасно служить ідеї взаєморозуміння між народами, допомоги країнам, що розвиваються, і країнам з перехідною економікою, а також залученню старшого покоління до суспільно-корисної діяльності.

Малі проекти Посольства Королівства Нідерландів - Matra-Kar В рамках програми «Матра / КАП» можуть бути профінансовані проекти, які сприяють процесу суспільних змін в даній країні (при цьому маються на увазі зміни, що зачіпають організацію громадян, громадські структури і внутрішні зв'язки в суспільстві в цілому), тобто тому всеосяжного процесу суспільних змін і перебудови держави, який протікає при перебудові нашого суспільства та має на меті побудову плюралістичного і демократичної правової держави. Спрямованість проектів: зміцнення правової захищеності і гарантій прав особистості; підвищення ефективності системи участі громадськості в процесі; підвищення юридичної грамотності населення; виховання громадянської зрілості населення; вміння захистити свої інтереси перед обличчям влади; розвиток внутрішньої свободи людини; становлення незалежності людини перед державою; підтримка ініціативи знизу; підтримка зусиль самих громадян за рішенням соціальних проблем в суспільстві; підтримка первинної, низовий самоорганізації громадян; розвиток місцевого самоврядування; боротьба за відкритість, прозорість і доступність органів влади; боротьба з утисками цивільних прав, забезпечення свободи слова; зміцнення сфери громадянського суспільства; вдосконалення методів роботи організацій громадянського суспільства; налагодження діалогу між владою і громадянином; стимулювання активної участі громадян в суспільному житті.

Фінський Фонд Місцевого Співробітництва (LCF) – Фонд, яким управляє Посольство Фінляндії в Україні. Фонд спрямований на підтримку місцевих (українських)

неурядових організацій (НУО). У деяких випадках також інші організації можуть подавати свої заявки, наукові та дослідницькі інститути, незалежні ЗМІ та заклади культури. Кожний окремий випадок має кваліфікуватися як офіційна допомога розвитку (ОДР) та відповідати офіційній політиці розвитку Фінляндії. Мета Фонду – підтримати сильні та активні громадські організації, що є важливою складовою дієвої демократії та відкритого суспільства. Пріоритетними темами для проектів, що фінансуються в Україні, є наступні: права людини та гендерна рівність, особливо по відношенню до уразливих груп, жінок, молоді та дітей; демократія та належне врядування, особливо що стосується підтримки процесу проведення реформ в Україні, верховенство права та боротьба із корупцією; охорона навколишнього середовища, особливо що стосується біологічного різноманіття.

Global Innovation Found – це не комерційний інноваційний фонд, який фінансує проривні та інноваційні ідеї для поліпшення соціально-економічного життя в країнах з низькими доходами - в країнах, що розвиваються. Фонд підтримує проекти – рішення глобальних проблем в різних галузях, які можна поширювати у промислових масштабах, через громадські/благодійні сектора або поєднання двох секторів для того, щоб досягнути ширшого поширення. Подавати заявку на фінансування від GIF можуть: соціальні підприємства; комерційні фірми; некомерційні організації; міжнародні організації; дослідники; урядові установи.

Програма ЄС «Creative Europe» - програма ЄС з бюджетом більше ніж 1,4 більйон євро. Це рамкова програма для підтримки культурних і творчих секторів Європи. Програма була започаткована на базі попередніх програм - Culture Programme and MEDIA programme. «Creative Europe» - відкрита для творчих та культурних організацій з держав членів ЄС, а також держав, які не є членами ЄС, але мають угоду з Європейською Комісією. Основні цілі CREATIVE Europe є: допомога культурним і творчим секторам скористатися можливостями цифрового століття і глобалізації; допомога секторам у досягненні свого економічного потенціалу, сприяючи стійкому зростанню, зайнятості та соціальній згуртованості; надати Європейській культурі і медіа-сектору доступ до нових міжнародних можливостей, ринків і аудиторій. В культурному компоненті програми виділяється п'ять основних пріоритетів, на які можна подавати грантові заявки та в рамках яких оголошуються та будуть оголошувати конкурси:

Європейські майданчики – це платформи для культурних операторів, які просувають художників-початківців і Європейські напрямки в культурних і художніх роботах. В рамках даного пріоритету може бути підтримана наступна діяльність: сприяння мобільності і видимості авторів і художників - зокрема, організація міжнародних експозицій; стимулююча справжній загальноєвропейський напрям розвитку культурної і творчої діяльності, з метою полегшення доступу для інших національностей до європейських культурних творів, через міжнародні гастролі, події, виставки і фестивалі і т.д.; сприяння зростання аудиторії, забезпечуючи поширення Європейських цінностей і різних культур.

### **Список використаних джерел:**

1. Про затвердження Методики оцінки конкурсних пропозицій учасників конкурсу із залучення бюджетних коштів для надання соціальних послуг. Наказ Міністерства соціальної політики України 26 березня 2015 року № 332 [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: [http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article;jsessionid=5EF18915316DC5CF5C4B9D19CE7B4D18.app1?art\\_id=175682&cat\\_id=102036](http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article;jsessionid=5EF18915316DC5CF5C4B9D19CE7B4D18.app1?art_id=175682&cat_id=102036)

2. Довідник організацій, проектів та програм міжнародної технічної допомоги – К : [ФОП Москаленко О М], 2017 – 78 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://radaprogramorg/sites/default/files/publications/hand\\_book\\_2017\\_webpdf](http://radaprogramorg/sites/default/files/publications/hand_book_2017_webpdf)

3. Актуальні конкурси та програми 24.10.2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу : [javoriv-rda.gov.ua/wp-content/.../aktualni-konkursy-ta-prohramy-24.10.2016.xlsx](http://javoriv-rda.gov.ua/wp-content/.../aktualni-konkursy-ta-prohramy-24.10.2016.xlsx)

4. Гранти 2017 : Каталог донорських організацій / Укл. : Бабій О.Я., Петрик О.В., Скорохода М.Р., - Клуб сталого бізнесу, 2017.

## **Тема 20.**

### **Фонди місцевого розвитку**

Існує багато інвестиційних фондів для фінансування місцевого розвитку[1], зокрема:

*Європейський фонд структури та інвестицій (ESIF)* у 2014-2020 роках заохочуватиме держави-члени зміцнювати інституційний потенціал державних органів і зацікавлених сторін, і ефективного державного управління;

*Європейський соціальний фонд (ESF)* і *Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF)* спрямовані на підтримку нарощування інституційного потенціалу в управлінні з метою створення інститутів, які є стабільними, передбачуваними і гнучкими для реагування на множину соціальних проблем через відкритий діалог з громадськістю, здатною впроваджувати нові політичні рішення і надавати більш якісні послуги. Інвестиції в людський капітал державного сектору орієнтовані на більш ефективну розробку політики, більш ефективні організаційні процеси сучасного управління та мотивування кваліфікованих державних службовців. Це включає в себе:

- удосконалення розробки та здійснення політики (системи і методи розробки політики, створення перспективного планування і координації політики підрозділів, інструменти моніторингу і оцінки, спільне проектування і спільне виробництво механізмів тощо);
- покращення взаємодії між інститутами (механізми участі громадськості, дії для більш ефективного здійснення права і виконання, інструменти для підвищення прозорості та звітності тощо);
- зміцнення потенціалу зацікавлених сторін для сприяння зайнятості, освіти і соціальної політики (соціальні партнери та неурядові організації);
- якість державного управління;
- реформування державного управління у відповідності зі стандартами ЄС (активізувати національну громадськість, адміністрації до «підняття» до європейських стандартів).

*Фонд дії (GPAF)* призначений для забезпечення більш широкого охоплення ніж звичайні фонди. 2/3 своїх 54 грантів фонд спрямував на нові організації, які не отримували фінансування, 10 з яких були релігійними організаціями. Головна мета такого фонду – зусилля щодо розвитку спільнот, боротьба з глобальною бідністю.

Інші фонди, у багатьох державах, спрямовані на розвиток соціально-економічної інфраструктури у міських центрах для того, щоб стимулювати розвиток місцевої економіки, особливо для груп з низьким рівнем доходів [2]. Наприклад, в Малаві фонд LDF виступає як проект місцевого економічного розвитку і сприяє комплексному розвитку сільських районів. Він спрямований на скорочення бідності у сільських районах. Проект націлений на економічно активні але бідні території, де люди зацікавлені працювати колективно задля створення нових робочих місць. Проект фінансується за рахунок *Африканського банку розвитку через кредити Африканського фонду розвитку (ADF)*.

*Проект LDFP* [3] охоплює декілька партнерів: громадянське суспільство, уряд, парламентаріїв, компанії, інвесторів. При цьому, команда з громадянського суспільства керує стратегічною комунікацією і сприяє розвитку відносин з організаціями громадянського суспільства. Команда створює розуміння і підтримку цілей банку, сприяє можливостям діалогу між банком і громадянським суспільством, полегшує доступ до відповідних підрозділів банку.

CLLD, з моменту свого запуску (1991 р.) Європейською комісією, в якості ініціативи надав сільським спільнотам в ЄС можливості для майбутнього розвитку [4]. CLLD сформував високий рівень зацікавленості в ЄС і далеко за його межами. Це стосувалось проектів не тільки у сільській місцевості. З 2007 р. проекти проводяться в рамках програми розвитку сільських районів і спільно фінансуються в рамках Європейського сільськогосподарського фонду для розвитку сільських районів. Успіх CLLD призвів до того, що інші фонди ЄС відкрили можливості застосування цього підходу в інших типах областей. У 2007-2013 рр. були успішно проведені проекти Європейського фонду риболовства (з 2014 р. – Європейський морський і рибний фонд, EMFF). З 2014 р. він також став доступним в Європейському фонді регіонального розвитку (ERDF) і Європейського соціального фонду (ESF).

З 2014 р. застосовується стратегія підтримки декількох фондів ЄС, відомі як мільти-фінансовані CLLD. Відповідно була розроблена «Рамка загальних правил» задля забезпечення узгодженості в діях фондів. Також розроблено «Керівництво по управлінню спільнотами місцевого розвитку» на період 2014-2020 рр. задля того, щоб дати тим групам, які безпосередньо приймають участь в місцевих ініціативах деякі практичні інструменти і рекомендації про проведенню проектів CLLD. Це керівництво дає можливість громадським об'єднанням приймати участь в проектах місцевого розвитку. Також цей документ спрямований на те, щоб допомогти владі у державах-членах створити умови для ефективного використання CLLD у своїх угодах про партнерство і розробити його у своїх програмах. CLLD розглядається як сильний інструмент для поліпшення міст держав-членів ЄС та розвитку громади.

CLLD представляє підхід, який підкреслює громадський контроль над прийняттям рішень по плануванню інвестиційних ресурсів [5]. Суворий процес оцінки допомагає визначити ефективність CLLD у різних місцях і виявити області, які потребують укріплення другої фази програми або нових проектів.

Документ RURBAN (партнерство в інтересах стійкого розвитку міської і сільської території) є підготовчими діями, узгодженими Європейським парламентом у 2010 р. Він є наслідком політики ЄС щодо співробітництва з державами, регіонами й іншими партнерами з метою сприяння розвитку міським і сільським районам. Це передбачає комплексний підхід до розвитку, який має виходити за рамки координації політики в

місті, а також вирішувати традиційні сільські проблеми. Іншими словами, наголошується на інтеграції з прилеглими територіями, як міськими, так і сільськими. Переваги сильного міського і сільського співробітництва в себе стосуються ефективного використання земель, планування, кращого надання послуг (наприклад, громадський транспорт, охорона здоров'я тощо), а також більш раціонального використання природних ресурсів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Role of Civil Society in Public Administration Reform in *Enlargement Countries* // DISCUSSION PAPER [This project is funded by the European Union] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.tacso.org/doc/p2p20160623\\_discussion\\_paper.pdf](http://www.tacso.org/doc/p2p20160623_discussion_paper.pdf)
2. Local Development Fund\_\_[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ldf.gov.mw/>
3. Local Development Fund Project [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://projects.worldbank.org/P073070/local-development-fund-project?lang=en>
4. Community-Led Local Development (CLLD) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://enrd.ec.europa.eu/themes/clld\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/themes/clld_en)
5. CLLD outside rural areas [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://enrd.ec.europa.eu/themes/clld/other-clld-relevant-information\\_en](http://enrd.ec.europa.eu/themes/clld/other-clld-relevant-information_en)

## **Тема 21.**

### **Підтримка проектів громадськості органами влади**

Підтримка проектів громадськості органами влади відбувається або в рамках міжнародних проектів, або в межах залучення різних фондів, а також залучених коштів. Можна простежити це на прикладі роботи проекту EUREKA, який передбачає різні форми фінансової підтримки держави. На відміну від проектів, які фінансуються ЄС або фінансуються на національній основі, тут тільки частина витрат покривається за рахунок державного фінансування. Ця частина залежить від національних правил фінансування партнерів, які приймають участь у проекті [1]. Частина витрат має бути покрита фінансами залучених партнерів. Такий підхід гарантує, що має бути потенціал бізнесу і дослідницький інтерес для учасників. Їх інтерес до роботи в проекті не може ґрунтуватись тільки на тому, що ця робота оплачується за рахунок державних коштів. Такі проекти надають доступ до державного фінансування простіше і швидше, оскільки органи державної влади підтримують спільну програму проекту. У таких проектах є особливість: якщо якась держава не може фінансувати частину проекту, то проект не може розпочатись.

Як приклад, наведемо особливості фінансової підтримки проектів громадськості по державах, які наведено у зарубіжних джерелах, зокрема:

**Бельгія** – 50% - основні кошти для наукових дослідницьких проектів, 25 % - для проектів розвитку. Додаткові бонуси можливі для різних кампаній: маленькі - 20%, середні – 10%. Додаткові 10% для міжнародного співробітництва.

*Болгарія.* Вартість внутрішнього фінансування болгарських організацій, які приймають участь у проектах EUREKA и Eurostars несе бюджет Національного інноваційного фонду і керується ним.

*Греція.* Фінансування – 3,5 млн. євро.

*Данія.* Відсотки фінансування залежать від правил конкретної національної програми.

*Естонія.* Для прикладних досліджень і розробки продукції мінімальне фінансування 32 000 €, максимальне - 1 920 000 €. Прикладні дослідження – максимально 60%; продукт – максимально 35%.

*Ізраїль* – 60% від затвердженого бюджету промислових партнерів Ізраїлю.

*Ірландія.* Для всіх малих і середніх підприємств максимальна вартість складає € 450k. Максимум – 40-50% від загальної суми гранту. Дослідницькі проекти – 100%.

*Іспанія.* В Іспанії є два органи, які фінансують проекти: Міністерство енергетики, туризму (MINETAD) та Центр розвитку промислових технологій. Максимальна сума гранту на основі інноваційних критеріїв складає до 40-50%.

*Латвія.* Державне фінансування – максимум 50% від бюджету проекту.

*Німеччина.* Додаткове фінансування можливе для: малого/середнього бізнесу; національних дослідницьких програм ІКТ 2020; німецьких партнерів малого/середнього бізнесу; проектів цифрових технологій; технологій зв'язку та систем зв'язку.

*Нідерланди.* Від уряду Нідерландів не має цільового фінансування.

*Румунія* – до 700000 RON за рік проекту. Фінансування румунських компаній має відбуватись у відповідності з державними правилами Aid і у відповідності з національними правилами. Університети і науково-дослідні інститути мають право приймати участь у проектах у якості рівноправних партнерів.

*Словенія* – максимально 50% від прийнятних витрат.

*Туреччина* – 50-60% від загальної суми і 75% для малих/середніх підприємств.

*Франція.* Ставка фінансування складає 45% для малих та середніх підприємств і 25% для інших компаній.

*Хорватія.* Основне фінансування спрямовано на мале і середнє підприємництво з метою його активізації. Відбувається через спеціальну агенцію HAMAG-BICRO і інвестиції, встановлені Урядом Хорватії. Агенція є незалежною установою під контролем Міністерства підприємництва і Міністерства науки, освіти і спорту. Основні завдання такої агенції полягають у: підвищенні комерціалізації знань; підвищенні обізнаності про значення інновацій; створення знань технологічних компаній; передача знань і технологічних рішень від науки до бізнесу; розробка адекватної технологічної інфраструктури; створення і розвиток індустрії венчурного капіталу; укріплення співробітництва між науковими і діловими колами; заохочення інвестицій; видача гарантій по банківським кредитам малим і середнім підприємствам; реалізація схеми грантів; софінансування консультаційних послуг.

*Швеція.* Фінансується до 40-50% від загального обсягу шведського бюджету в проєкті. Університети і науково дослідні інститути – до 100%.

*Швейцарія.* Максимальне фінансування – 50% загальних витрат швейцарських партнерів, у тому числі й університети.

### **Список використаних джерел:**

1. Public Authorities [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<https://www.celticplus.eu/public-authorities/>

## **Тема 22.**

### **Реалізація коаліційних проектів**

Зарубіжні фахівці зазначають, що стійкість програми є ключовим компонентом будь-якого успішного проекту [1]. Наголошується, що коаліційні проекти впливають на громаду, оскільки їх нестійкість, недовготривалість і невизначеність результатів не сприяють підтримці серед громадськості. Особливо актуальним це є для грантових проектів, які мають певний графік. Доцільним вважається створення коаліцій на місцевому рівні.

Наголошується, що дуже мало інформації щодо впливу громадських об'єднань, які продовжують працювати після того, як первинне фінансування було припинено. Стійкими були тільки ті проекти, які впливали на зміну структури будь-якої організації і створювали нову організаційну спадщину.

Визначаються чинники, які впливають на успіх кожної з коаліцій, зокрема:

- коаліція має загальну мету і задовольняє потреби суспільства;
- члени відчують відповідальність за зобов'язання, які вони внесли в коаліцію;
- коаліція змогла забезпечити зовнішнє фінансування, щоб зробити послуги доступними;
- успіхи програм діяльності коаліції сприяють більшому ентузіазму в роботі, створюючи тим самим цикл успіху;
- проведення достовірних оцінок потреб мають важливе значення для формування довіри до коаліції;
- стійкість проекту коаліції має бути ключовим питанням з самого початку проекту;
- коаліції, які охоплюють більш широке коло осіб, що розв'язують більш широкі потреби спільноти стають більш цінними і мають тенденцію підтримувати довготривалу активність, оскільки партнери в коаліції не конкурують один з одним;
- регіональне або національне співробітництво установ може служити моделлю для побудови місцевого рівня коаліції;
- має бути відповідальний за діяльність коаліції та координацію її роботи;
- членство молоді у коаліціях має важливе значення для довготривалості коаліції;
- варто заохочувати молодь, щоб вона вносила свій вклад в процес планування проекту і використання молодих добровольців, щоб допомогти здійснити цілі проекту;
- всі члени громади мають відчувати право власності на коаліцію та її роботу;
- коаліції, які підтримують себе самостійно можуть залучати фінансування через державні, місцеві та інші види грантів.

Наголошується, що кожна коаліція унікальна і працює для задоволення конкретних потреб у певній громаді, на певній території. Коаліції передбачають значне співробітництво між організаціями і установами. Будь-який проект є успішним за підтримки громадських коаліцій.

Особлива роль молодіжних коаліцій вбачається зарубіжними фахівцями в тому, що молодіжні коаліції постійно приймають участь в низці короткострокових і поточних проектів та партнерських відносин, які стосуються досліджень, розвитку сектору, розвитку трудових ресурсів, а також іншим видам діяльності [2]. Молодіжні коаліції приймають спільний підхід до всієї своєї роботи в галузі консалтингу і взаємодії з зацікавленими сторонами з питань політики і пропаганди можливостей, а також в розробці і здійсненні розвитку галузі.

Як приклад, наведемо найбільш відомі коаліційні проекти NPSC [3], зокрема:

*Дослідження з політики співробітництва (RPC)* спрямовані на проведення в Конгресі США та інших державних установах науково-дослідної експертизи задля визначення їх потреб для розробки або здійснення законодавства. Цей проект використовує стратегії щодо розвитку продуктивних виробничих відносин між дослідниками і державними службовцями. Офіси, які приймають участь в такому проекті, залучаються для розробки стратегічних планів для подальшого співробітництва.

*Скорочення бідності.* NPSC планує працювати з дочірніми організаціями з метою подальшого партнерства між вченими, практиками, громадою і національними організаціями, адміністраторами регіональних агенцій, а також особами, які можуть запропонувати ефективне вирішення проблем зuboжіння. Ці підходи мають бути інноваційними і відрізнятися від тих, які існують. Партнери такої коаліції задіяні для забезпечення реалізації локально прийнятих програм. Вони також мають сприяти вирішенню проблем впровадження проекту і готовності до цього суспільства.

*Державна технічна допомога.* NPSC через такий проект намагається допомогти державам краще використовувати науку для державних систем.

*Сімейна економічна безпека.* NPSC працює по створенню коаліцій для скорочення масштабів зuboжіння та його негативних наслідків для дітей і сімей. Констатується, що молодь росте у злиднях, стикається з множиною проблем, які є перешкодами для її здатності реалізувати свій потенціал з більш високими показниками, включаючи поведінкові та психологічні проблеми, наркоманію і депресію, проблеми зі здоров'ям. Пропонуються коаліційні програми для того, щоб повертати покоління родині, школі і громаді з циклу бідності.

Існують й інші коаліційні проекти, зокрема такі, що стосуються інфраструктури. Наприклад, проект I-95, який передбачає роботу коаліції [4]. Йдеться про створення коаліційних регіонів, що призводить до розширення чисельності і типів установ, які приймають участь у проектах. У проекті I-95 в США приймають участь уряд, бізнес, промисловість, сільське господарство, індустрія розваг і відпочинку. Для обслуговування всіх цих складових важливим вважається робота транспорту, який забезпечує їх роботу. Це коаліція транспортників, яка об'єднує державні і місцеві департаменти транспорту, транспортні органи, транзитні агенції, автомобільні агенції, поліцію та громадську безпеку, Міністерство транспорту США, Департамент транспорту Канадської провінції, об'єднання міжміських пасажирських та вантажних перевізників, промислові асоціації.



Виокремлюються чотири види членства в коаліції: повне, партнерське, асоційоване та друзі коаліції.

Інші приклади стосуються інфраструктурних коаліцій. Завданням таких коаліцій є поліпшення якості життя за рахунок кооперативного регіонального планування, підвищення економічних можливостей та сталої діяльності [5]. Seven County Infrastructure Coalition була сформована в 2014 р. з метою сприяння кооперативному регіональному плануванню, підвищенню економічних можливостей і реалізації проектів в області стійкої інфраструктури. Ця коаліція складається з 7 округів в штаті Юта. Коаліція представляє інтереси громадськості, що дозволяє її учасникам створювати суттєві регіональні елементи інфраструктури. Головна роль коаліції полягає у визначенні прибутковості активів інфраструктури, які принесуть користь регіону. Завдання полягає в плануванні інфраструктурних коридорів, забезпеченні фінансування тощо. Експлуатація та технічне обслуговування цих активів передається третім особам. Домовленості з партнерами, з приватного сектору проводяться для того, щоб розділити ризики і залучити спеціалізовану експертизу різних частин запропонованих проектів. Коаліція вирішує наступні проблеми:

- обмеженість транспортування;
- екологічні проблеми (національні парки, національні пам'ятники, археологічні артефакти, водні ресурси);
- топографічні обмеження (непрохідні гірські ланцюги, глибокі каньйони, великі відстані між ресурсами тощо);
- політичні відмінності;
- громадська безпека.

Потенційні проекти включають в себе:

- дороги і автомагістралі, спільні підприємства для забезпечення зовнішніх ринків мінеральними ресурсами штату Юта;
- трубопровідні проекти, щоб зменшити кількість важких вантажівок на дорогах загального користування, а також мінімізувати можливі перешкоди щодо транспортних коридорів;
- електричні лінії передачі і розподілу;
- нові та модернізовані аеропорти;
- поліпшення водних ресурсів;
- телекомунікації та волоконна оптика.

Коаліція вимагає тісної взаємодії з громадськістю. Це передбачає відкриті громадські зібрання. Громадськості пропонується бути присутньою та брати участь у всіх публічних обговореннях задля ознайомлення з можливостями удосконалення інфраструктури. Як приклад наведемо план громадських зібрань, який є на сайті коаліції [5] (табл. 21.1).

Таблиця 21.1

## Графік громадських обговорень коаліції

| Дата                         | Місцезнаходження                                                                                                       | хвилин                  | аудіо                 |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1 грудня 2017 @ 10:00        | 751 East 100 North, Ціна, Utah                                                                                         |                         |                       |
| 3 листопада 2017 @ 10:00     | 751 East 100 North, Ціна, Utah                                                                                         |                         |                       |
| 6 жовтня 2017 @ 10:00        | Uintah County Conference Center, 313 East 200 South, Vernal, Utah                                                      |                         |                       |
| 8 вересня 2017 @ 10:00       | 751 East 100 North, Ціна, Utah                                                                                         |                         |                       |
| 4 серпня 2017 @ 10:00        | 751 East 100 North, Ціна, Utah                                                                                         |                         |                       |
| 7 липня 2017 @ 10:00         | 751 East 100 North, Ціна, Utah                                                                                         |                         |                       |
| 2 червня 2017 @ 10:00        | 751 East 100 North, Ціна, Utah                                                                                         |                         | <a href="#">аудіо</a> |
| 5 травня 2017 @ 9:00         | 751 East 100 North, Ціна, Utah                                                                                         |                         | <a href="#">аудіо</a> |
| 7 квітня 2017 @ 10:00        | 751 East 100 North, Ціна, Utah                                                                                         |                         | <a href="#">аудіо</a> |
| 3 березня 2017 @ 10:00       | 751 East 100 North, Ціна, Utah                                                                                         | <a href="#">хвилини</a> | N / A                 |
| 3 лютого 2017 @ 10:00        | 751 East 100 North, Ціна, Utah                                                                                         | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 6 січня 2017 @ 10:00         | 751 East 100 North, Ціна, Utah                                                                                         | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 15 грудня 2016 @ 1:30        | Громадські слухання Затвердити бюджет<br>751 East 100 North, Ціна, Utah                                                | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 2 грудня 2016 @ 10:00        | 751 East 100 North, Ціна, Utah                                                                                         | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 10 листопада 2016 @ 9:00     | відвідування сайту<br>Монроз Каунті ЦБК 1001 N 2nd St, Montrose, Колорадо                                              | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 7 жовтня 2016 @ 7:30 ранку   | 301 Wakara Way, Солт-Лейк-Сіті, штат Юта                                                                               | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 1 вересня 2016 @ 1:00 вечора | 313 East 200 South, Vernal, Utah                                                                                       | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 18 серпня 2016 @ 12:00       | 195 N 1950 W, Солт-Лейк-Сіті, штат Юта                                                                                 | <a href="#">хвилини</a> | N / A                 |
| 8 липня 2016 @ 10:00         | 751 East 100 North, Ціна, Utah                                                                                         | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 3 червня 2016 @ 10:00        | 751 East 100 North, Ціна, Utah                                                                                         | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 6 травня 2016 @ 9:00         | Спеціальна координація і роз'яснювальна нарада<br>Pioneer номер, Montrose County ЦБК 1001 N 2nd St, Montrose, Колорадо | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 1 квітня 2016 @ 9:00         | 751 East 100 North, Ціна, Utah                                                                                         | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 11 березня 2016 @ 10:00      | Кімната 175 A, 1385 South State Street, Солт-Лейк-Сіті, Юта                                                            | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 4 лютого 2016 @ 5:30         | 288 North 1460 West, Солт-Лейк-Сіті, штат Юта                                                                          | <a href="#">хвилини</a> | N / A                 |
| 8 січня 2016 @ 10:00         | 210 South Center Street, Дюшен, Юта                                                                                    | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 4 грудня 2015 @ 9:00         | 751 East 100 North, Ціна, Utah                                                                                         | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 6 листопада 2015 @ 9:00      | 751 East 100 North, Ціна, Utah                                                                                         | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 2 жовтня 2015 @ 10:00        | 751 East 100 North, Ціна, Utah                                                                                         | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 11 вересня 2015 @ 10:00      | 313 East 200 South, Vernal, Utah                                                                                       | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 17 липня 2015 @ 10:00        | 751 East 100 North, Ціна, Utah                                                                                         | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |

*Продовження таблиці 21.1*

|                             |                                |                         |                       |
|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| 5 червня 2015 @ 12:00       | 751 East 100 North, Ціна, Utah | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 8 травня 2015 @ 12:00       | 310 South ЦВК Road, Ціна, Utah | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 1 квітня 2015 @ 1:00 вечора | 310 South ЦВК Road, Ціна, Utah | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 6 березня 2015 @ 10:00      | 310 South ЦВК Road, Ціна, Utah | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 6 лютого 2015 @ 10:00       | 310 South ЦВК Road, Ціна, Utah | <a href="#">хвилини</a> | <a href="#">аудіо</a> |
| 3 грудня 2014 @ 10:00       | 310 South ЦВК Road, Ціна, Utah | <a href="#">хвилини</a> | N / A                 |

Коаліція оцінює, які потенційні проекти відповідають критеріям для успішності. Зазначається, що оскільки коаліція прагне виконувати свою місію щодо поліпшення якості життя за рахунок кооперативного регіонального планування, підвищення економічних можливостей та сталого здійснення, вона має здійснювати «певні кроки», зокрема:

- продовжити координацію і зв'язки з громадськістю;
- оновити перелік пріоритетних проектів;
- створити проектний імпульс і інтерес для пріоритетних проектів і коридорів;
- знаходити рішення щодо фінансування проектів;
- виконувати проекти.

**Список використаних джерел:**

1. Coalition Sustainability: Long-Term Successes & Lessons Learned [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.joe.org/joe/2002february/a2.php>
2. Projects & Partnerships [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.youthcoalition.net/projects/index.html>
3. The NPSC engages in a range of efforts, including voluntary, prospective, and contracted initiatives. Below is a list of ongoing efforts. Be sure to click on each initiative for additional information when available [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.npscoalition.org/projects>
4. Member Agencies [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://i95coalition.org/the-coalition-2/member-agencies-2/>
5. Seven County Infrastructure Coalition [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://scic-utah.org/>

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ДО РОЗДІЛУ 4**

### **Тема 19. Грантові програми**

1. Що необхідно зробити для ефективного використання бюджетних коштів і забезпечення якісного надання населенню соціальних послуг?
2. Що потрібно враховувати, говорячи про реалізацію державних і місцевих соціальних програм за допомогою конкурсних механізмів?
3. Як тлумачиться розміщення замовлення на виконання соціальних послуг?
4. У чому сутність зобов'язання держави щодо забезпечення соціальних гарантій і бюджетного фінансування надання відповідних послуг?

5. Які виокремлюються механізми фінансування державою неурядових організацій для виконання соціального замовлення?

#### **Тема 20. Фонди місцевого розвитку**

1. Які найбільш відомі інвестиційні фонди для фінансування місцевого розвитку?
2. На що спрямований Європейський фонд структури та інвестицій (ESIF)?
3. На що спрямовані Європейський соціальний фонд (ESF) і Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF)?
4. Яка діяльність Фонду дій (GPAF)?
5. Що робить Африканський фонд розвитку (ADF)?
6. Що охоплюють проекти LDFP?

#### **Тема 21. Підтримка проектів громадськості органами влади**

1. Які існують організації, проекти тощо для підтримки громадських організацій через різні форми фінансування?
2. Чи повністю фонди покривають витрати на кожний проект?
3. Чи повністю держава покриває витрати на проекти громадських об'єднань?
4. Чому держави не повністю покривають витрати на проекти громадських об'єднань?

#### **Тема 22. Реалізація коаліційних проектів**

1. Яким чином коаліційні проекти впливають на громаду?
2. Які чинники впливають на успіх кожної з коаліцій?
3. У чому унікальність кожної коаліції? Чому вважають, що кожна коаліція унікальна?
4. У чому особливість молодіжних коаліцій?
5. Які соціальні проблеми розв'язують коаліції?

### **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 4**

#### **Тема 19. Грантові програми**

##### **Завдання**

Виокремлюється декілька механізмів реалізації грантових програм. Визначте, які на Ваш погляд, найбільш доцільні алгоритми використання цих механізмів в Вашій конкретній практичній діяльності

| Механізми                       | Алгоритм використання в практичній діяльності |
|---------------------------------|-----------------------------------------------|
| механізм соціального замовлення |                                               |
| механізму соціального гранту    |                                               |

## **Тема 20. Фонди місцевого розвитку**

### **Завдання**

Враховуючи досвід роботи світових фондів місцевого розвитку, визначте, які інноваційні проекти подібних фондів були б доцільні у Вашій професійній діяльності:

1. ...
2. ...
3. ...

## **Тема 21. Підтримка проектів громадськості органами влади**

### **Завдання**

Проаналізуйте приклади підтримки проектів громадськості деякими державами світу. Запропонуйте декілька ідей проектів, які могли б фінансувати різні фонди і держава та які б дали довготривалу користь громаді.

## **Тема 22. Реалізація коаліційних проектів**

### **Завдання**

Запропонуйте своє власне бачення організації і роботи коаліцій громадських організацій по розв'язанню соціальних, економічних, інфраструктурних проблем конкретної громади.

## **ТЕСТИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛІВ ДО РОЗДІЛУ 4**

### **Тема 19. Грантові програми**

1. Для ефективного використання бюджетних коштів і забезпечення якісного надання населенню соціальних послуг необхідно максимально чітко і по можливості однозначно сформулювати, надання яких видів послуг, кому саме, у якому обсязі, якої якості має фінансуватися за рахунок бюджетних коштів

так  
ні

2. Для ефективного використання бюджетних коштів і забезпечення якісного надання населенню соціальних послуг необхідно збалансувати вищевказані характеристики з бюджетними можливостями і визначити масштаби й умови надання визначених послуг та розміри асигнувань із відповідних бюджетів

так  
ні

3. Для ефективного використання бюджетних коштів і забезпечення якісного надання населенню соціальних послуг необхідно визначити перелік організацій, що здатні надати населенню такі послуги, забезпечивши необхідну їх якість і кількість

так  
ні

4. Використання такого механізму є найбільш доречним для вирішення задач з надання «невідкладної соціальної допомоги», реалізації прав громадян на одержання безкоштовної освіти, медичної допомоги та інших, де задачі соціальної політики можуть бути сформульовані у вигляді однозначних вимог щодо способів їх, вирішення

механізм соціального замовлення

механізм соціального гранту

5. Підтримка й стимулювання організацій і громадян, діяльність яких відповідає відповідної цілям соціальної політики

механізм соціального замовлення

механізм соціального гранту

## **Тема 20. Фонди місцевого розвитку**

1. Заохочуватиме держав-членів зміцнювати інституційний потенціал державних органів і зацікавлених сторін, і ефективного державного управління

ESIF

ERDF

ESF

GPAF

2. Спрямовані на підтримку нарощування інституційного потенціалу в управлінні з метою створення інститутів, які є стабільними, передбачуваними і гнучкими для реагування на множину соціальних проблем через відкритий діалог з громадськістю

ESIF

ERDF

ESF

GPAF

3. Призначений для забезпечення більш широкого охоплення аніж звичайні фонди. 2/3 своїх 54 грантів фонд спрямував на нові організації, які не отримували фінансування

ESIF

ERDF

ESF

GPAF

4. Охоплює декілька партнерів: громадянське суспільство, уряд, парламентаріїв, компанії, інвестори

LDFP

CLLD

ADF

LDF

## **Тема 21. Підтримка проектів громадськості органами влади**

1. 50% - основні кошти для наукових дослідницьких проектів, 25 % - для проектів розвитку. Додаткові бонуси можливі для різних кампаній: маленькі - 20%, середні – 10%. Додаткові 10% для міжнародного співробітництва

Бельгія

Великобританія

Німеччина

2. Прикладні дослідження – максимально 60%; продукт – максимально 35%.

Естонія

Ірландія

Ізраїль

3. Для всіх малих і середніх підприємств максимальна вартість складає € 450k. Максимум – 40-50% від загальної суми гранту. Дослідницькі проекти – 100%.

Естонія

Ірландія

Ізраїль

5. Державне фінансування – максимум 50% від бюджету проекту

Латвія

Німеччина

Нідерланди

6. 50-60% від загальної суми і 75% для малих/середніх підприємств.

Словенія

Туреччина

Хорватія

7. Ставка фінансування складає 45% для малих та середніх підприємств і 25% для інших компаній

Словенія

Туреччина

Хорватія

## **Тема 22. Реалізація коаліційних проектів**

1. Коаліційні проекти впливають на громаду, оскільки їх не стійкість, недовготривалість і невизначеність результатів не сприяють підтримці серед громадськості

так

ні

2. Доцільно створювати коаліції на місцевому рівні

так

ні

3. Коаліція має загальну мету і задовольняє потреби суспільства

так

ні

4. Коаліції, які охоплюють більш широке коло осіб, що розв'язують більш широкі потреби спільноти стають більш цінними і мають тенденцію підтримувати довготривалу активність, оскільки партнери в коаліції не конкурують один з одним

так

ні

5. Коаліції передбачають значне співробітництво між організаціями і установами. Будь-який проект є успішним за підтримки громадських коаліцій

так

ні

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Берестов А. П. Теория и практика государственно-частного партнерства / А. П. Берестов. – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2008.
2. Висоцький О. Ю. Основи державного управління : [конспект лекцій : у 2 ч.]. Ч. 2. / О. Ю. Висоцький, О. Є. Висоцька, Ю. П. Шаров. – Дніпропетровськ : НМетАУ, 2008. – 52 с.
3. Горак Г. Громадянське суспільство як інтегратор особистісних начал / Ганна Горак, Георгій Фін // Філософська думка. – 2008. – № 3. – С. 62–73.
4. Грамчук А. В. Особливості становлення громадянського суспільства в Україні: теорія і практика : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук : спец. 23.00.02 «Політичні науки та процеси» / А. В. Грамчук. – Одеса, 2001. – 19 с.
5. Гуменюк О. Громадянська відповідальність у контексті сьогодення / О. Гуменюк // Психологія і суспільство. – 2008. – № 2 (32). – С. 65.
6. Дебати. Методичні рекомендації щодо ведення дебатів : [навч. пос.] - К. : А.П.Н., 2001. - 102 с.
7. Демчук Н. Громадянське суспільство: стан та проблеми розвитку / Н. Демчук, Л. Кудріна. – К. : Молодіжна Альтернатива, 2004. – 57 с.
8. Держава і громадянське суспільство: партнерські комунікації в глобальному світі : навч.-метод. посіб. / В. Бебик, В. Бортников, Л. Дегтярьова, А. Кудрядченко ; за заг. ред. В. Бебика. – К. : ІКЦ «Леста», 2006. – 248 с.
9. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія / О.Ф. Новікова, М.Є. Дейч, О. В. Панькова та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2013. – 296 с.
10. Діденко Н. Г. Принципи та пріоритети державного управління в європейських моделях соціального партнерства / Н. Г. Діденко // Теорія та історія державного управління : зб. наук. пр. / [голов. ред. В. В. Говоруха]. – Х. : Вид-во ХарІДУ НАДУ «Магістр», 2008. – № 1 (20). – С. 431–436.
11. Діденко Н. Г. Проблеми нормативно-правового забезпечення участі державного управління в системі міжсекторного соціального партнерства / Н. Г. Діденко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / [голов. ред. В. В. Корженко]. – Х. : Вид-во ХарІДУ НАДУ «Магістр», 2007. – № 1 (31). – С. 301–309.
12. Драгомирецька Н. Громадянська відповідальність як віддзеркалення розвитку громадянського суспільства / Наталія Драгомирецька, Ірина Матвєєнко // Вісник НАДУ при Президентові України. – 2009. – № 1. – С. 257–268.
13. Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко, та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка та ін.]. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с., с. 684
14. Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко, та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка та ін.]. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с., с. 682
15. Задорожний Г.В., Коврига О.В., Смолівик В.В. Соціальне партнерство – реальний шлях до відкритого суспільства. – Х.:ХІБМ, 2000. – 191 с.
16. Закон України «Про громадські об'єднання» - Режим доступу : <https://rada.gov.ua>



17. Закон України «Про громадські організації» - Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua/rada>
18. Закон України «Про зовнішню та внутрішню політику». - Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua/rada>
19. Законі України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» - Режим доступу : <https://rada.gov.ua>
20. Законі України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» - Режим доступу : <https://rada.gov.ua>
21. Звонар В. П. Економічні основи міжсекторного партнерства як конструктивної взаємодії держави, бізнесу та громадських організацій / В. П. Звонар // Науковий вісник Волинського державного університету імені Лесі Українки. Серія: Економіка. – 2006. – № 7. – С. 37–42.
22. Звонар В. П. Інституційні засади використання механізму міжсекторного партнерства в соціальній політиці України / В. П. Звонар // Проблеми і перспективи функціонування інноваційної системи держави в умовах глобалізації: матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф., 27–28 верес. 2007 р., Луцьк / відп. ред. М. І. Карлін. – Луцьк : РВВ „Вежа” Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2007. – С. 118–120.
23. Злупко С.М. Історія економічної теорії: [навч. посібник] / С.М. Злупко // К.: Знання, 2005. – 719 с.
24. Ібрагімова І. М. Консультування у процесі прийняття державних управлінських рішень / І. М. Ібрагімова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2004. – № 1 (19). – С. 106–117. Ібрагімова І. М. Консультування у процесі прийняття державних управлінських рішень / І. М. Ібрагімова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2004. – № 1 (19). – С. 106–117.
25. Інституційні та організаційні засади впровадження електронного урядування: кращі зарубіжні практики / [авт. кол. : П. Радченко, Т. Соболева, О. Берникова, та ін.] ; за заг. ред. С. А. Чукут, О. В. Загвойської. – К. : Салютіс, 2011. – 193 с.
26. Історія економічних учень: [навч. посібник] / Л. Я. Корнійчук, Н. О. Татаренко, А. М. Поручник – К.: КНЕУ, 1999. – 562 с.
27. Класифікація інституційних секторів економіки України [Електронний ресурс]. – [Чинний від 2005-06-01] / Держкомстат України ; НТЦ „Леонорм-стандарт”. – Режим доступу : [http://www.leonorm.com.ua/p/NL\\_DOC/UA/200501/Nak96.htm](http://www.leonorm.com.ua/p/NL_DOC/UA/200501/Nak96.htm).
28. Комерційна і некомерційна діяльність в соціальній сфері / Под ред. І. М. Шеймана і ін. - М. : Наука, 2011. - 206с.
29. Конкурс «Обмін кращими практиками самоорганізації та громадської діяльності між неурядовими організаціями України» - Режим доступу : <http://www.aej.org.ua/competitions/303.html>
30. Конкурс грантів для жіночих громадських організацій України, Молдови та Білорусі - Режим доступу : <http://gurt.org.ua/news/grants/15527/>
31. Косілова О. І. Політичні функції громадянського суспільства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук : спец. 23.00.01 «Теорія та історія політичної науки» / О. І. Косілова. – К., 2008. – 19 с.
32. Кравченко Л. Розбудова українського громадянського суспільства: крізь призму бачення окремих проблем / Л. Кравченко, М. Цимбалюк // Право України. – 2003. – № 10. – С. 17–20.

33. Махортов Е.А. Государственно-частное партнерство как форма отношений власти и бизнеса в России. [Електронний ресурс] / Российский профессиональный портал о лоббизме и GR. – Режим доступу: [http://lobbying.ru/content/sections/articleid\\_2359\\_linkid\\_16.html#\\_ftn5](http://lobbying.ru/content/sections/articleid_2359_linkid_16.html#_ftn5)
34. Михненко А. Трансформація українського суспільства: перехід до нової моделі розвитку / А. Михненко, В. Бакуменко, С. Борисевич // Вісник НАДУ при Президентові України. – 2006. – № 3. – С. 282–288.
35. Моделі взаємодії в регіонах Північно-заходу / Яргомская Н., Белокурова Е., Ноженко М. та ін. // Публічна політика: питання м'якої безпеки у Балтійському регіоні / під.ред. М. Б. Гірського. – Норма, 2014. – 52 С. – 147
36. Мостепанюк. А.В. Державно-приватне партнерство як механізм підвищення конкурентоспроможності економіки країни [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/tppe/2011\\_26/Zb26\\_38.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tppe/2011_26/Zb26_38.pdf)
37. Наконечний Р. Критерії формування громадянського суспільства / Р. Наконечний, М. Ступень, Б. Тиндик // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / за заг. ред. А. О. Чемериса. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 8. – С. 105–116.
38. Никольская Л. И. От конфликта к межсекторному партнерству / Л. И. Никольская, В. Н. Якимец // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2003. – Т. 6, № 1. – С. 96–112.
39. Нікітін В. В. Ресурсний потенціал становлення громадянського суспільства в Україні : [монографія] / В. В. Нікітін. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ, «Магістр», 2006. – 248 с.
40. Пасько Я. І. Громадянське суспільство: світоглядні версії та історичне втілення (соціально-філософський аналіз) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філос. наук : спец. 09.00.03 «Соціальна філософія та історія філософії» / Я. І. Пасько. – К., 1998. – 16 с.
41. Піроженко Н. В. Механізми становлення та розвиток соціального партнерства органів публічної влади та неурядових некомерційних організацій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Н. В. Піроженко. – Одеса, 2007. – 20 с.
42. Політологія : навч. посіб. / [Ф. М. Кирилюк, М. І. Обушний, М. І. Хилько та ін.] ; за заг. ред. В. М. Кирилюка. – К. : Здоров'я, 2004. – 776 с.
43. Посібник з розвитку громад: Практичний poradник для небайдужих / Л. О. Єльчева, І. М. Ібрагімова та ін. - Д К., Д, 2007. - 458 с.
44. Постанова № 996 від 3 листопада 2010 року «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» - Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua/rada>
45. Про затвердження Методики оцінки конкурсних пропозицій учасників конкурсу із залучення бюджетних коштів для надання соціальних послуг. Наказ Міністерства соціальної політики України 26 березня 2015 року № 332 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.misp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article;jsessionid=5EF18915316DC5CF5C4B9D19CE7B4D18.app1?art\\_id=175682&cat\\_id=102036](http://www.misp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article;jsessionid=5EF18915316DC5CF5C4B9D19CE7B4D18.app1?art_id=175682&cat_id=102036)
46. Програма «Доброчесність на практиці : програма врядування» - Режим доступу : <http://www.un.kiev.ua/bc/tenders/423/>

47. Програма «Молодь в дії» затверджена 15 листопада 2006 року рішенням № 1719/2006/ЕС Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу - Режим доступу : [http://ec.europa.eu/youth/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/youth/index_en.html)
48. Програма сприяння розвитку місцевого самоврядування «Доброчесність на практиці : програма врядування» представництва Організації Об'єднаних Націй в Україні - Режим доступу : <http://www.irshava.org/>
49. Проекти - Режим доступу : [http://ssu-poltava.org/completed\\_projects](http://ssu-poltava.org/completed_projects)
50. Публічно-приватне партнерство в Україні: теоретико-методологічні засади і умови інституціалізації [Електронний ресурс] / Надолішній П. І., Піроженко Н. В. // Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2012\\_10/zmist/R\\_1/02%20Nadolishni.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2012_10/zmist/R_1/02%20Nadolishni.pdf)
51. Пухкал О. Г. Модернізація державного управління в контексті розвитку громадянського суспільства в Україні : [монографія] / О. Г. Пухкал. – К. : ВПЦ Київськ. ун-т, 2010. – 287 с.
52. Резник Ю. М. Гражданское общество как понятие / Ю. М. Резник // Социально-гуманитарные знания. – 2002. – № 3. – С. 140–157.
53. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1035-р від 21 листопада 2007 р. «Про схвалення Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства» - Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua/rada>
54. Розпорядженням КМУ «Деякі питання реформування державного управління України» від 24 червня 2016 р. № 474-р схвалено «Стратегію реформування державного управління України на 2016-2020 роки» - Режим доступу : <https://rada.gov.ua>
55. Роль та участь громадських організацій України в моніторингу Європейської політики сусідства. - Режим доступу : [http://www.sektor-3.org/?module=fn&a=305&h=rol\\_ta\\_uchast\\_gromadskikh\\_organizacijj\\_ukraini\\_v\\_monitoring\\_u\\_evropejskoj\\_politiki\\_susidstva](http://www.sektor-3.org/?module=fn&a=305&h=rol_ta_uchast_gromadskikh_organizacijj_ukraini_v_monitoring_u_evropejskoj_politiki_susidstva)
56. Скворець В. О. Громадянське суспільство і детермінанти оптимізації його розвитку в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філос. наук : спец. 09.00.03 «Соціальна філософія та філософія історії» / В. О. Скворець. – Запоріжжя, 2007. – 17 с.
57. Социальное партнерство // Деньги и благотворительность / Марина Либоракина, Михаил Флямер, Владимир Якимец. - Февраль 1997.- №1 (13)
58. Социальный заказ в Украине: практика / Авт. группа : Брудный В.И., Каминник В.С., Крупник А.С., Костин С.И. – Одесса: Ассоциация поддержки гражданских инициатив «Ковчег», 2001. – 143 с.
59. Спільний польсько-український проект «Нас єднає неповносправність» - Режим доступу : <http://www.birth-defects.org/start/ukrainian/uchelm.htm>
60. Сприяння справедливим і чесним виборам 2004 року. - Режим доступу : [http://www.irf.ua/files/ukr/news\\_659\\_ua\\_doc.doc](http://www.irf.ua/files/ukr/news_659_ua_doc.doc)
61. Третьяченко В. В. Психологічні основи управління соціальними проектами : [навч. посіб.] / В. В. Третьяченко, Н. М. Драгомирецька. – Луганськ : Ноулідж, 2011. – 472 с., с. 260-261
62. Тульчинский Г.Л. Корпоративная социальная ответственность (социальные инвестиции, партнерство и коммуникации). – СПб, 2006.

63. Туркин С. Корпоративная филантропия в Америке. Фонд «Общество «Меценат». [http://www.maecenas.ru/doc/2005\\_3\\_10.html](http://www.maecenas.ru/doc/2005_3_10.html)
64. Узун Ю. В. Концепція «Громадянське суспільство» в історії та теорії політичної думки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук : спец. 23.00.01 «Теорія та історія політичної науки» / Ю. В. Узун. – Одеса, 2002. – 16 с.
65. Указ Президента України № 212/2012 «Про Стратегію державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та першочергові заходи щодо її реалізації» - Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua/rada>
66. Україна за 20 років отримала понад 6 млрд. дол. «донорської допомоги» - Режим доступу : <http://www.wcu.org.ua/news/525>
67. Уманців Ю.М. Механізм економічної політики [Електронний ресурс] / Бібліотека українських підручників онлайн. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/14170120/ekonomika/ekonomichna\\_diyalnist\\_derzhavi](http://pidruchniki.ws/14170120/ekonomika/ekonomichna_diyalnist_derzhavi)
68. Участь громадськості у законодавчому процесі : інформаційно-аналітичне дослідження. Лабораторія законодавчих ініціатив Програма сприяння парламенту України університету Індіани США. – К., 2006. – 48 с.
69. Хашиєва Л. В. Технології партисипативної демократії – базовий елемент зв'язків з громадськістю в сучасному суспільстві: практичний досвід міста Лілль (Франція) / Л. В. Хашиєва // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. / [голов. ред. В. В. Говоруха]. – Х. : Вид-во ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2009. – Вип. 1 (24). – С. 465–471.
70. Чемпіонат з комперативної аналітики «Ідеї світу для розвитку України» - Режим доступу : <http://cdr-ukraine.org/projects.html>
71. Черевиков Є.Л. Презентація: Публічно-приватне партнерство: міжнародна практика та український досвід [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Фонду Східної Європи. – Режим доступу: [http://eef.org.ua/img\\_collection/file/E%20Cherevykov\\_PPP%20International%20Practice.ppt](http://eef.org.ua/img_collection/file/E%20Cherevykov_PPP%20International%20Practice.ppt)
72. Як організувати державну політику сприяння розвитку громадянського суспільства / [М. В. Лациба, О. С. Хмара, А. О. Красносільська та ін.] ; Укр. незалеж. центр політ. дослідж. – К. : Агенство «Україна», 2011. – 224 с.
73. A Note on Legal Frameworks for PPPs [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eib.org/epec/g2g/annex/2-legal-frameworks/>
74. A Note on Legal Frameworks for PPPs [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eib.org/epec/g2g/annex/2-legal-frameworks/>
75. A Review of Public Participation and Consultation Methods Abelson J, Forest P-G, Eyles J, Smith P, Martin E and Gauvin F-P. Deliberations about Deliberation: Issues in the Design and Evaluation of Public Consultation Processes, McMaster University Centre for Health Economics and Policy Analysis Research Working Paper 01-04, June 2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vcn.bc.ca/citizens-handbook/compareparticipation.pdf>
76. A World Map Based on Scientific Research Papers Produced [Електронний ресурс] (карты 7/13/15 6:30 утра). – Режим доступу : <http://io9.com/a-world-map-based-on-scientific-research-papers-produce-1717444215>
77. Aaron Menenberg. Violence, Poor Governance, and the Social Contract Void [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://worldjusticeproject.org/blog/violence-poor-governance-and-social-contract-void>

78. An Introduction to Consultation Methods - Racial Equity Tools [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.racialequitytools.org/resourcefiles/fifecouncil.pdf](http://www.racialequitytools.org/resourcefiles/fifecouncil.pdf)
79. ANDREW M. GREENWELL Democracy: Relationship Between State and Civil Society [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://lexchristianorum.blogspot.com/2012/03/democracy-relationship-between-state.html>
80. BECOMING AN NGO, OFFICIAL PARTNER OF UNESCO [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/NGO/pdf/Official\\_partnership\\_brochure\\_Eng.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/NGO/pdf/Official_partnership_brochure_Eng.pdf)
81. Burbidge, D., 'The Social Contract in Africa: A Review'. Wor [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ictd.ac/publication/5-partner-publications/163-burbidge-d-the-social-contract-in-africa-a-review-working-paper-2017-oxford-university>
82. Center for Public Partnerships & Research: Achievement & Assessment Institute [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://cppr.ku.edu/>
83. Chapter 1: How to conduct public and targeted consultation Authors: Jane Cowl,\* Helen Tyrrell, Carol Sakala, Javier Gracia and Nancy Huang [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:\\_ZvuHkvB9bkJ:www.g-i-n.net/document-store/working-groups-documents/g-i-n-public/toolkit/toolkit-chapter-1.pdf+&cd=12&hl=uk&ct=clnk&gl=ua](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_ZvuHkvB9bkJ:www.g-i-n.net/document-store/working-groups-documents/g-i-n-public/toolkit/toolkit-chapter-1.pdf+&cd=12&hl=uk&ct=clnk&gl=ua)
84. Charitable or Financial? The basics of NGOs investment [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.starsfoundation.org.uk/blog/charitable-or-financial-basics-ngos-investment>
85. Citizen Participation in the Local Public Service Provision and Quality Improvement Edita Stumbraitė-Vilkišienė PhD student Mykolas Romeris University [http://www.umdcipe.org/conferences/Moscow/papers/Citizen\\_Participation\\_in\\_the\\_Local\\_Public\\_Service\\_Provision\\_and\\_Quality\\_Improvement.pdf](http://www.umdcipe.org/conferences/Moscow/papers/Citizen_Participation_in_the_Local_Public_Service_Provision_and_Quality_Improvement.pdf)
86. CIVIL SOCIETY AND PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS: MORE THAN A ZERO-SUM RELATIONSHIP Norman Uphoff Cornell University and Anirudh Krishna Terry Sanford Institute of Public Policy [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://sites.duke.edu/krishna/files/2013/10/CIVIL-SOC-AND-PS-INSTS.doc>
87. Civil Society and the State Simone Chambers and Jeffrey Kopstein The Oxford Handbook of Political Theory Edited by John S. Dryzek, Bonnie Honig, and Anne Phillips Print Publication Date: Jun 2008 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199548439.001.0001/oxfordhb-9780199548439-e-20>
88. Civil society organisations and the state of their partnerships [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://discovery.rsm.nl/articles/detail/207-civil-society-organisations-and-the-state-of-their-partnerships/>
89. CLLD outside rural areas [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://enrd.ec.europa.eu/themes/clld/other-clld-relevant-information\\_en](http://enrd.ec.europa.eu/themes/clld/other-clld-relevant-information_en)
90. Coalition Sustainability: Long-Term Successes & Lessons Learned [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.joe.org/joe/2002february/a2.php>
91. Community-Led Local Development (CLLD) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://enrd.ec.europa.eu/themes/clld\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/themes/clld_en)

92. Company and Partnership law [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.gov.uk/guidance/company-and-partnership-law—2>
93. Cooperation in the Area of Social Services Delivery and Mechanisms of State Financing of NGOs (Sample Models) [y Radost Toftisova Legal Advisor, ICNL – Budapest] // *The International Journal of Not-for-Profit Law* - Volume 3, Issue 4, - March 2001 [A publication of the International Center for Not-for-Profit Law] [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.icnl.org/research/journal/vol3iss4/special\\_3.htm](http://www.icnl.org/research/journal/vol3iss4/special_3.htm)
94. David Wilcox. Social Planning and Policy Change [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/promotion-strategies/social-planning-policy-change/main>
95. Eastern Partnership events [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage\\_en/11405/Eastern%20Partnership%20events](https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage_en/11405/Eastern%20Partnership%20events) Eastern Partnership events [https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage\\_en/11405/Eastern%20Partnership%20events](https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage_en/11405/Eastern%20Partnership%20events)
96. EASTERN PARTNERSHIP MULTILATERAL EVENTS – 1st half of 2017
97. ESTONIAN CIVIL SOCIETY DEVELOPMENT PLAN 2015-2020. – Режим доступа: [https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/elfinder/article\\_files/estonian\\_cs\\_dev\\_plan\\_2015-2020\\_extract.pdf](https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/elfinder/article_files/estonian_cs_dev_plan_2015-2020_extract.pdf)
98. EUROPA - Public contracts in the EU – rules and guidelines [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://europa.eu/european-union/business/public-contracts\\_en](http://europa.eu/european-union/business/public-contracts_en)
99. European eGovernment Action Plan 2011-2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/european-egovernment-action-plan-2011-2015>
100. European Social Platform [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.socialplatform.org/>; <http://www.socialplatform.org/news/poverty-causes-political-absenteeism/>
101. Expert workshop report: research and innovation at EU level under Horizon 2020 in support of ICT-driven public sector innovation [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/european-egovernment-action-plan-2011-2015>
102. Family and Social Welfare [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://international.stockholm.se/governance/family-and-social-welfare/>
103. Federico Guerrini. 10 Social Innovation Projects To Tackle Unemployment In Europe [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.forbes.com/sites/federicoguerrini/2014/04/16/10-innovations-that-want-to-tackle-unemployment-in-europe/>
104. Freedom Social Projects [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.freedomsocialprojects.org.uk/>
105. From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries Mark Robinson [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/PS-Reform\\_Paper.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/PS-Reform_Paper.pdf)
106. General Partnership Laws & Regulations by Holly Cameron [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://info.legalzoom.com/general-partnership-laws-regulations-20888.html>

107. General Partnership Laws & Regulations by Holly Cameron [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://info.legalzoom.com/general-partnership-laws-regulations-20888.html>

108. Giving Projects | Social Justice Fund [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.socialjusticefund.org/giving-projects>

109. Giving Projects | Social Justice Fund. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.socialjusticefund.org/giving-projects>

110. Global Partnership [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://effectivecooperation.org/events/gpedc-events/>

111. GLOBAL PARTNERSHIP FOR EFFECTIVE DEVELOPMENT CO-OPERATION The Global Framework of Indicators and Targets for Monitoring Busan Commitments: An Update For information

112. Government & the Social Contract [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www1.udel.edu/johnmack/frec406/theories\\_of\\_govt1.html](http://www1.udel.edu/johnmack/frec406/theories_of_govt1.html)

113. Henrik P. Public-Public Partnerships: Challenges, Opportunities and Pitfalls [Henrik P. Minassians | Associate Professor of Urban Studies and Planning & Director of Regional and National Partnerships for the Public Sector, California State University, Northridge] / P.Henrik [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://evollution.com/author/henrik-minassians/>

114. How do NGOs get funding? [by Jean Folger] [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.investopedia.com/ask/answers/13/ngos-get-funding.asp>

115. How Public-Private Partnership Is Fueling Innovation in Cities Across the World <http://knowledge-leader.colliers.com/dylan-taylor/how-public-private-partnership-is-fueling-innovation-in-cities-across-the-world>

116. Hui Li / Jiazheng Zhang. How do Civic Associations Foster Political Participation? The Role of Scope and Intensity of Organizational Involvement <https://www.degruyter.com/view/j/npf.ahead-of-print/npf-2016-0010/npf-2016-0010.xml> 2016-10-15 | DOI: <https://doi.org/10.1515/npf-2016-0010>

117. Ideas for Community Consultation : A discussion on principles and procedures for making consultation work [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zPEFWsxuUScJ:activedemocracy.net/articles/principles\\_procedures\\_final.pdf+&cd=9&hl=uk&ct=clnk&gl=ua](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zPEFWsxuUScJ:activedemocracy.net/articles/principles_procedures_final.pdf+&cd=9&hl=uk&ct=clnk&gl=ua)

118. Infographic - NGOs and Social Services [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.uz.undp.org/content/uzbekistan/en/home/media/info\\_graphics/ngos-and-social-services.html](http://www.uz.undp.org/content/uzbekistan/en/home/media/info_graphics/ngos-and-social-services.html)

119. Innovative Public Private Partnerships: A Pathway to Effectively Solving Problems - July 2010 / Thomas A. Cellucci, [Ph.D., MBA Chief Commercialization Officer U.S. Department of Homeland Security Science and Technology Directorate ] [https://www.dhs.gov/xlibrary/assets/st\\_innovative\\_public\\_private\\_partnerships\\_0710\\_version\\_2.pdf](https://www.dhs.gov/xlibrary/assets/st_innovative_public_private_partnerships_0710_version_2.pdf)

120. Installation-Community Partnerships: A New Paradigm for Collaborating in the 21st Century AUTHORS: FRED MEURER STEVE BONNER WILL ROWE SUSAN MORRIS CRAIG ZGABAY [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.defensecommunities.org/wp-content/uploads/2012/07/P4\\_BAH\\_Journal\\_final.pdf](http://www.defensecommunities.org/wp-content/uploads/2012/07/P4_BAH_Journal_final.pdf)

121. Intelligent Partnership [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.eventbrite.co.uk/o/intelligent-partnership-4587484165>
122. Local Development Fund [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ldf.gov.mw/>
123. Local Development Fund Project [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://projects.worldbank.org/P073070/local-development-fund-project?lang=en>
124. Managing PPP Contracts [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://pppknowledgelab.org/guide/sections/1-introduction>
125. Manor J, Bangura Y., “New Directions in **State** Reform: Implications for **Civil Society** in Africa” in ...**Partnerships** for service delivery between CSOs and governments have [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/477365-1327693766849/22486\\_manorWDR.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/477365-1327693766849/22486_manorWDR.pdf)
126. Member Agencies [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://i95coalition.org/the-coalition-2/member-agencies-2/>
127. Military Installation Public-to-Public Partnerships : Lessons from Past and Current Experiences [by Beth E. Lachman, Susan A. Resetar, Frank Camm] [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR1419.html](http://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1419.html)
128. National Secretariat For Non Governmental Organizations (Sri Lanka) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.ngosecretariat.gov.lk/web/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=59&lang=en](http://www.ngosecretariat.gov.lk/web/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=59&lang=en)
129. Next Social Contract - New America [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.newamerica.org/next-social-contract/>
130. NGO Consultant Group [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.ncoss.org.au/capacity-building/sector-support/consultants/ngo-consultant-group>
131. NGO Network India, NGO Resources [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ngosindia.com/>
132. NGO TRUST FUND [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [socialsecurity.govmu.org/English/.../Services/ngo.doc](http://socialsecurity.govmu.org/English/.../Services/ngo.doc)
133. NGOs investing for income - ICCO Investments [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [icco-investments.org/portfolio/ngos-investing-for-income-](http://icco-investments.org/portfolio/ngos-investing-for-income-)
134. Non-Governmental Organizations [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://en.unesco.org/partnerships/non-governmental-organizations>
135. Orientation paper: research and innovation at EU level under Horizon 2020 in support of ICT-driven public sector Horizon 2020 in support of ICT-driven public sector innovation [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/european-egovernment-action-plan-2011-2015>
136. Partnership Events [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.un.org/en/mdg/summit2010/events.shtml>
137. Partnership renewal with non-governmental organizations [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.unesco.org/new/en/media-services/in-focus-articles/partnership-renewal-with-non-governmental-organizations/>
138. PARTNERSHIPS: PUBLIC-PUBLIC [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.isp-law.com/practice-areas/public-public-partnerships>



139. Pittsburgh Mayor Wants 'New Social Contract' With Uber | Investopedia [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.investopedia.com/news/pittsburgh-mayor-wants-new-social-contract-uber/>
140. PPP Units Around the World [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ppp.worldbank.org/ppp/overview/international-ppp-units>
141. Projects & Partnerships [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.youthcoalition.net/projects/index.html>
142. Proposal of Procedure to Introduce Methodology for Public Consultation at Elaboration of Government Documents [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mvcr.cz/soubor/methodology-for-public-consultation.aspx>
143. Public Administration & Policy : Organizations / Think Tanks Last Updated : Sep 11, 2015 8:09 AM URL : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://libguides.usc.edu/publicadmin>
144. Public Authorities [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.celticplus.eu/public-authorities/>
145. Public Consultation Document Methodology Approval Process Proposal for Inclusion of Standardized Methods [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:exQGOWKan6cJ:database.v-c-s.org/sites/v-c-s.org/files/Methodology%2520Approval%2520Process,%2520v3.1,%2520Standardized%2520Methods,%2520Public%2520Consultation.pdf+%&cd=14&hl=uk&ct=clnk&gl=ua>
146. Public Management and Change series. The Future of Public Administration around the World. The Minnowbrook Perspective [Rosemary O'Leary, David M. Van Slyke, and Soonhee Kim, Editors] [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://press.georgetown.edu/book/georgetown/future-public-administration-around-world>
147. Public-Private Partnerships Laws / Concession Laws [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/legislation-regulation/laws/ppp-and-concession-laws>
148. Public-Private Partnerships Laws / Concession Laws [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/legislation-regulation/laws/ppp-and-concession-laws>
149. Public-Public Partnership [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://evollution.com/programming/program\\_planning/public-public-partnerships-challenges-opportunities-and-pitfalls/](http://evollution.com/programming/program_planning/public-public-partnerships-challenges-opportunities-and-pitfalls/)
150. Public-Public Partnership [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.emasesa.com/en/innovation/new-developments-and-business-cooperations/public-public-partnership/>
151. Public-Public Partnerships [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.foodandwaterwatch.org/insight/public-public-partnerships>
152. Public–public partnerships in health and essential services [David Hall, Jane Lethbridge, Emanuele Lobina Public Services International Research Unit, University of Greenwich] [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://pdfs.semanticscholar.org/e646/f646d3cba42e600f8537af4c94125e878c60.pdf>
153. Public-public partnerships in Horizon 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://ec.europa.eu/research/era/pdf/cofund-2014-infoday/1\\_p2p\\_horizon\\_2020.pdf](https://ec.europa.eu/research/era/pdf/cofund-2014-infoday/1_p2p_horizon_2020.pdf)

154. Public-Public Partnerships: An alternative model [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://europeanwater.org/european-water-resources/reports-publications/99-public-public-partnerships>
155. PuP [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://en.wikipedia.org/wiki/Public%E2%80%93public\\_partnership](https://en.wikipedia.org/wiki/Public%E2%80%93public_partnership)
156. Rata Social Services : Social Workers [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ngopulse.org/opportunity/2016/09/05/full-time-social-workers-needed>
157. Relationship between State and Civil Society : Article shared by Z.Khan [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.yourarticlelibrary.com/political-science/relationship-between-state-and-civil-society/45261/>
158. Results of the Public consultation on directions for ICT- driven public sector innovation at European Union level Research and innovation in Horizon 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/european-egovernment-action-plan-2011-2015>
159. Role of Civil Society in Public Administration Reform in *Enlargement Countries* // DISCUSSION PAPER [This project is funded by the European Union [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://ec.europa.eu/citizenship/europe-for-citizens-programme/civil-dialogue/index\\_en.ht](http://ec.europa.eu/citizenship/europe-for-citizens-programme/civil-dialogue/index_en.ht)
160. Role of Civil Society in Public Administration Reform in *Enlargement Countries* // DISCUSSION PAPER [This project is funded by the European Union] [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.tacso.org/doc/p2p20160623\\_disscussion\\_paper.pdf](http://www.tacso.org/doc/p2p20160623_disscussion_paper.pdf)
161. Scientific Research and Development in the U.S. and Around the World By Global Research News Global Research, October 30, 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.globalresearch.ca/scientific-research-and-development-in-the-u-s-and-around-the-world/5356181>
162. Seven County Infrastructure Coalition [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://scic-utah.org/>
163. Shearer Bruce.S. The Emergence Role of civil Society // A Force for Social Development Keynote Paper for International Council of Social Welfare International Seminar. – Montreal, 2005. – 125 p., с. 218
164. Social Action Projects | Athena Center for Leadership. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [Studieshttps://athenacenter.barnard.edu/social-action-projects](https://athenacenter.barnard.edu/social-action-projects)
165. 10 Social Good Kickstarter Projects Seeking to Change the World. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mashable.com/2012/01/11/kickstarter-social-good/>
166. Social contract [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.britannica.com/topic/social-contract>
167. Social contract or social compact [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.dictionary.com/browse/social-contract>
168. Social Contract Theory [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.iep.utm.edu/soc-cont/>
169. Social Contract Theory [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.csus.edu/indiv/g/gaskilld/ethics/sct.htm>
170. Social Projects – Just Us! [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.justuscoffee.com/social-projects>

171. Social Threefolding – Channeling the Tensions Between Civil Society and State to Constructive Uses Nicanor Perlas [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.globenet3.org/Essays/Essay\\_CS\\_State.shtml](http://www.globenet3.org/Essays/Essay_CS_State.shtml)

172. State-civil society partnership: issues for debate and new researches [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302011000400008>

173. State-society relations: overview [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gsdr.org/topic-guides/state-society-relations-and-citizenship/state-society-relations-overview/>

174. STRENGTHENING THE ROLE OF NGOS IN DEVELOPING SOCIAL SERVICES [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://eeagrants.org/project-portal/project/RO09-0297>

175. The formation of public-public partnerships : a case study examination of collaboration on a “back to work” initiative // International Journal of Public Sector Management, - Vol.21 (No.3). - pp. 305-313. ISSN 0951-3558 [Full text not available from this repository : Official URL: <http://dx.doi.org/10.1108/09513550810863204>] / [Greasley Kay, Watson P. J. , Patel Shilpa] [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://wrap.warwick.ac.uk/36999/>

176. The Future Role of Civil Society [World Economic Forum] [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www3.weforum.org/](http://www3.weforum.org/)

177. The International Social Service (ISS) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.iss-ssi.org/index.php/en/>

178. The Nonprofit Partnership Events [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.thenonprofitpartnership.org/events/>

179. The NPSC engages in a range of efforts, including voluntary, prospective, and contracted initiatives. Below is a list of ongoing efforts. Be sure to click on each initiative for additional information when available [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.npscoalition.org/projects>

180. The Relationship Between the State and the Voluntary Sector [by John Clark] [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.gdrc.org/ngo/state-ngo.html>

181. The Role of NGOs in Germany [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.caritas-germany.org/cms/contents/.../becker\\_gai.pdf?...](http://www.caritas-germany.org/cms/contents/.../becker_gai.pdf?...)

182. The role of non-governmental organizations in the social and the health system [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23745379>

183. The Social Contract [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.sparknotes.com/philosophy/socialcontract/characters.html>

184. The Social Contract and Constitutional Republics [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.constitution.org/soclcont.htm>

185. The State of the Partnerships Report – 2015 Civil Society Organisations (CSO) under siege – can partnerships provide new venues? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.rsm.nl/fileadmin/Images\\_NEW/Faculty\\_Research/Partnership\\_Resource\\_Centre/CSO\\_Can\\_partnerships\\_provide\\_new\\_venues.pdf](https://www.rsm.nl/fileadmin/Images_NEW/Faculty_Research/Partnership_Resource_Centre/CSO_Can_partnerships_provide_new_venues.pdf)

186. Top 100 NGOs (*The Global Journal*) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.ngoadvisor.net/top100ngos/>

187. Toward a Global Social Contract | Economic Policy Institute By Jeff Faux [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.epi.org/publication/webfeatures\\_viewpoints\\_mexico\\_grand\\_bargain/](http://www.epi.org/publication/webfeatures_viewpoints_mexico_grand_bargain/)
188. Two Examples of Social Action Projects [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://theworldwewantfoundation.org/two-examples-social-action-projects>
189. Vene Klasen Lisa. Building Civil Society The Role of Developmental NGOs. // The Civil Society Initiative (Concept Paper #1). – Washington, 1994 – P. 3-5., с. 67
190. We're building a new UNICEF.org. Что такое «гражданское общество»? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://UNICEF.org>
191. Werner Jann. Experiences with Public Sector Reform in Europe and Germany: The Shift from Public Management to Public Governance [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fing.ppt>
192. West Berkshire Council : Consultation Toolkit. How to Choose Consultation Methods [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:G62JTfx2vXcJ:www.omssa.com/human-services/housing-homelessness/hhrc/hhrc-resources/consultation/Berkshire-UK-Consultation-Methods.pdf+&cd=6&hl=uk&ct=clnk&gl=ua>
193. What Do Non-Governmental Organizations Do? Eric D. Werker, Faisal Z. Ahmed [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/08-041.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/08-041.pdf)
194. Why NGOs need investment data in their fight against hunger [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.publishwhatyoufund.org/why-ngos-need-investment-data-their-fight-against-hunger/#>
195. Witte J.M. et. al. (eds.) (2003). Progress or Peril? Partnerships and Networks in Global Environmental Governance: The Post-Johannesburg Agenda. – Washington: Global Public Policy Institute, 2003. – 32 p.
196. World Food Programme : Non-governmental organizations [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www1.wfp.org/non-governmental-organizations>
197. Гармонізація та синхронізація європейських та українських інноваційних програм. = Harmonisation and Synchronisation of European and Ukrainian Innovation Programmes : Міжнародний науково-практичний семінар, Київ, червень 2011 / Редкол.: Смертенко П.С. та інш.

## **ДОДАТКИ**

**Зарубіжна практика  
надання соціальних послуг населенню:  
досвід для України  
(за матеріалами магістерського дослідження Внученко М.О.)**

**1.1. Тлумачення категорії «соціальні послуги»**

Таблиця 1

Визначення соціальних послуг у словниках

| Джерело                                                                                                                                                                                                                                              | Що таке соціальні послуги?<br>(визначення у словниках)                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>European Social Network</i>                                                                                                                                                                                                                       | розроблені, щоб задовольнити потреби окремого користувача або категорії громадян                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <i>WikiAnswers®</i>                                                                                                                                                                                                                                  | спектр державних послуг, що надаються державою на благо спільноти                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Британський словник</i>                                                                                                                                                                                                                           | благодійна діяльність, організована державним і місцевим органом влади або здійснення підготовки персоналу                                                                                                                                                                                                                             |
| <i>Difference Between</i>                                                                                                                                                                                                                            | послуги, які надаються урядом або приватними організаціями, або можуть навіть бути надані індивідуально                                                                                                                                                                                                                                |
| <i>Інноваційна електронна платформа ЄС</i><br><i>На даний час інноваційні послуги є досить актуальні в таких країнах , як:</i><br><i>Данія, Німеччина, Угорщина, Чехія, Італія, Словаччина, Австрія, Бельгія, Великобританія, Нова Зеландія тощо</i> | інноваційні соціальні послуги - послуги , які відповідають потребам фізичних осіб в галузі охорони здоров'я, освіти і догляду за людьми в суспільстві за допомогою:<br>➤ сприяння розвитку соціальної взаємодії для взаємної підтримки<br>➤ поставки організаційних механізмів для надання спрямованої підтримки окремих осіб або груп |

Таблиця 2

Визначення соціальних послуг у законодавчих актах деяких держав світу

| Країна                | Що таке соціальні послуги?<br>(визначення у законодавчих актах)                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>США</b>            | організовані зусилля для просування людського добробуту; соціальна робота; служби, такі, як консультування або медична допомога, при умові, допомоги від уряду або від благодійної організації для просування людського добробуту, особливо для знедолених людей |
| <b>Великобританія</b> | вони охоплюють як соціальну роботу і «соціальну допомогу» так і послуги для людей, які виходять за межі компетенції медичних послуг                                                                                                                              |
| <b>ЄС</b>             | будь-яка економічна діяльність, що є найманою працею, яка зазвичай здійснюється за винагороду                                                                                                                                                                    |

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Молдова</b>    | визначаються як комплекс заходів і дій, вжитих для задоволення соціальних потреб особи / сім'ї з метою подолання важких ситуацій, попередження маргіналізації і соціального виключення                                                                                                                                                                                       |
| <b>Узбекистан</b> | комплекс правових, економічних, психологічних, освітніх, медичних, реабілітаційних та інших заходів з надання допомоги особі, яка потребує послуги, спрямованих на підвищення якості життя, створення йому рівних з іншими громадянами можливостей брати участь в житті суспільства і (або) розширення його можливостей самостійно забезпечувати свої базові життєві потреби |
| <b>Казахстан</b>  | комплекс послуг, що забезпечують особі (сім'ї), що знаходиться у важкій життєвій ситуації, умови для подолання виниклих соціальних проблем і спрямованих на створення їм рівних з іншими громадянами можливостей участі в житті суспільства                                                                                                                                  |
| <b>Україна</b>    | комплекс заходів з надання допомоги особам, окремим соціальним групам, які перебувають у складних життєвих обставинах і не можуть самостійно їх подолати, з метою розв'язання їхніх життєвих проблем                                                                                                                                                                         |

### 1.2. Моделі надання соціальних послуг

В залежності від багатьох факторів кожна країна розробляє власні моделі надання соціальних послуг населенню. Держава створює сприятливі умови для діяльності громадських організацій, благодійних фондів, частково фінансуючи їх діяльність, залучає до надання соціальних послуг.

В науковій літературі [24], висвітлюючи закордонний досвід, виокремлюють різні економічні моделі (їх можна вважати маркетинговими) задоволення соціальних потреб - *англосаксонська (або неоамериканська) та рейнська*.

Спеціалісти зазначають, що для обох моделей соціальні нормативи рівня та якості життя людини та суспільства в цілому є орієнтирами соціально-економічного розвитку. Ринковість же економіки з її певними перевагами - лише шлях до задоволення соціальних потреб людини. Такий підхід був розроблений німецькими вченими в середині XX століття та реалізований в *Німеччині* у вигляді «німецького економічного чуда». Потім до такого розуміння економічних процесів приєдналися інші держави. Переваги такого підходу полягали в його основних принципах: опора на право та гарантії дотримання прав для всіх суб'єктів господарювання та всіх прошарків населення; рівна можливість вільної зайнятості, реалізація трудового та інтелектуального потенціалу, та забезпечення на цій основі своїх соціальних потреб; загальна відповідальність всіх членів суспільства за його благополуччя з солідарною турботою всіх членів суспільства про тих, хто ще або вже не працює, на основі розвинутої системи соціального захисту; відповідальність держави за вироблення та дотримання правил поведінки на ринку, не допущення руйнівних дій ринкових сил (безробіття, криза, інфляція, протистояння багатих та бідних); визнання системи соціального партнерства як головного механізму досягнення соціального погодження

та миру; орієнтація на збереження та розвиток культурного, морального та духовного спадку народу.

Однак ці принципи, що реалізуються в різних регіонах та країнах, набули своїх особих форм. За таких обставин з'явилась потреба в понятті, яке б змогло вмістити в себе своєрідність, та не втратити при цьому загальність принципів, що реалізуються. Таким стало поняття «маркетингової моделі».

*Маркетингова модель* відбиває різні історичні, географічні, демографічні, етнічні цінності та інші особливості різних країн, але критеріями відношення до такої моделі є пріоритетність в загальній державній політиці соціальних завдань, що забезпечують: соціальну стійкість та відсутність соціальних конфліктів в країні (регіоні); долю населення, що знаходиться за межею бідності, та не перевищує рівень безробіття; рівень безробіття, що не перевищує «природний» рівень (до 5 %); диференціацію населення за доходністю на рівні природноекономічної (децильний коефіцієнт диференціації на рівні не вище 1:10); тривалість життя в країні перевищує середньосвітовий рівень. Враховуючи ці аспекти, до першої моделі належать держави *Північної Америки та Велика Британія*, а до другої - «*рейнської*» - *Германія, Австрія, Бельгія, Швейцарія, Швеція* та інші країни.

Поділ на *неамериканську* та *рейнську* моделі надання соціальних послуг є достатньо умовною, тому що мова повинна йти про моделі інструментування соціальної політики, різних формах реалізації концепцій суспільного та соціального добробуту. Та природні цикли економічних коливань вносять свої корективи в стан надання соціальних послуг населенню. За останні десятиліття соціальна політика більшості європейських країн, починаючи з Р. Рейгана в *США* та М. Тетчер в *Великій Британії*, має на меті або підтримати на попередньому рівні, або навіть збільшити розрив між бідними та багатими. Особливо гостро стала проблема зайнятості та її співвідношення з соціальним обслуговуванням в *Швеції, Канаді, Іспанії, Індії та США*.

Економічна криза стала причиною повернення багатьох країн Західної Європи до консервативної соціальної політики; концепція «держави загального благоденства» фактично була відкинута в *Великій Британії, Австралії, Новій Зеландії, Ізраїлі* та інших країнах. Нова соціальна політика звела до мінімуму відповідальність суспільства за існування соціальних проблем у окремої людини та була націлена скоріше на задоволення лише окремих потреб «ослаблених» груп населення, а не підвищення якості життя всіх своїх громадян.

Спрямованість соціальних послуг в значній мірі залежить від традицій. Наприклад, традиція індивідуалізму та її антипод - традиція співпраці породила різні сприйняття моделей задоволення соціальних потреб в *США та Швеції*. Традиції родинності та родинних зв'язків є притаманними для більшості систем постачання соціальних послуг, але в деяких країнах, особливо в тих, що розвиваються (*Іран, Китай, Індія*), вони є базовими в їх організації. Наприклад, соціальні послуги в приватних стаціонарах, санаторіях та приватне обслуговування вдома людей похилого віку є розповсюдженою практикою в розвинутих країнах Заходу та поки не є показовою в азіатських країнах, де люди похилого віку мають традиційно високий авторитет в системі родинних зв'язків та турбота про них - справа виключно родини, а не окремих організацій чи установ.

В усіх країнах світу, за виключенням (*Швеції, Фінляндії, Ісландії*), система соціальних послуг фінансується практично по остаточному принципу. В теперішній час в країнах світу є розповсюдженою *змішана модель* надання таких послуг: в *Німеччині,*



*Франції, Швеції, Канаді, Бразилії* функціонують доповнюючи одна одну державні, неурядові, некомерційні та приватні соціальні служби; в *США та Великій Британії* пріоритет в галузі соціального обслуговування належить суспільним, приватним та комерційним службам, кількість яких постійно збільшується.

Так, в *Німеччині* стрижнем в розумінні та наданні соціальних послуг є соціальність держави. Гарантією отримання необхідних соціальних послуг є обов'язкове соціальне страхування. В німецькій моделі до нього входять: пенсійне страхування, страхування у випадку хвороби, страхування по безробіттю, а також мінімум соціальної допомоги [24].

В 2006 р. Petra Claudius [45] розглянула *німецьку та грецьку* модель надання соціальних послуг, методом порівняння. Так німецькі індивідуальні послуги вельми неоднорідні і орієнтовані на різні соціальні групи в різних життєвих ситуаціях, вони характеризуються пріоритетом громадських благодійних організацій в наданні послуг. Тоді як, *Греції* притаманна роль сім'ї як найбільш важливого постачальника соціальних послуг.

У *Німеччині* в той час як державний сектор в першу чергу займається дитиною і добробутом молоді, добровільний сектор / некомерційний надає широкий спектр персональних послуг підтримки від сімейних консультаційних центрів до всіх видів неповного робочого часу і послуг інтернатів по всій федеральній території.

В *Греції* добровільний сектор доповнює постачання існуючих місцевих соціальних служб, а й понад те, вони надають спеціалізовані послуги для певних груп населення, які не охоплені державними службами. Соціальні послуги в *Греції* традиційно зосереджені на дітях і їх сім'ях, літніх людях та людей з обмеженими можливостями. У зв'язку з подіями на рівні Європейського Союзу, робляться зусилля з надання соціальних послуг для окремих осіб або груп високого ризику соціальної ізоляції, наприклад біженців.

У *Німеччині* головна відповідальність за планування, фінансування і надання соціальних послуг, зокрема щодо сім'ї як цільової групи, надана місцевим органам влади в рамках своїх статутних завдань. Вони можуть також взяти на себе добровільні завдання, і, як правило, вони мають велику свободу у визначенні пріоритетів та організації покладених на них завдань. Федеральний рівень в основному відповідає за забезпечення системи соціальних послуг, включаючи розробку загальних цілей, умов і стандартів надання соціальних послуг. Зокрема, федеральне міністерство у справах сім'ї, людей похилого віку, жінки і молоді бере участь в розстановці політичних питань, а також у підтримці постачальників соціальних послуг на федеральному рівні щодо методів, робочих форм, змісту і ціннісних орієнтацій. Німецька держава несе основну відповідальність за надання необхідних коштів для місцевих громад і недержавних громадських організацій з метою виконання своїх юридичних завдань, піклується про регулярне створення установ і служб і постачання соціальних послуг, що охоплюють регіональні вимоги.

В *Греції*, навпаки, на центральному урядовому рівні, зокрема, Міністерство охорони здоров'я і соціального забезпечення відповідає за планування, розвиток, організація, регулювання, координація та фінансування соціальних послуг. Департамент із захисту сім'ї несе відповідальність за створення національних програм соціального забезпечення орієнтації в сім'ї. Регіональний рівень в основному відповідає за координацію державних та недержавних органів, що належать до їх

відповідної області повноважень і при здійсненні відмови національних програм соціального забезпечення. Послуги найбільше забезпечуються відповідними відділами соціального добробуту та іншими державними органами, встановленими префектурами. Останні також несуть відповідальність за управління державних органів і процесу сертифікації цих некомерційних благодійних організацій, які є частиною національної системи соціального забезпечення. Основними завданнями місцевої адміністрації, є розробка і проведення профілактичних і терапевтичних соціальних програм допомоги, а також тих, що спрямовані на забезпечення негайної допомоги [45].

David N. Jones в 2013 р. [55] зазначає що, баланс між соціальними послугами, що надаються державними, громадськими організаціями / неурядовими організаціями (NGOs) та приватними агентствами варіюється між країнами. Скандинавські та деякі інші північні країни до цих пір, як правило, надають право державі керувати соціальними послугами; *Німеччина* і деякі інші країни мають давні системи фінансування державою NGOs; *Великобританія* розробляє ведення соціальних послуг органами місцевого самоврядування з приватним сектором і NGO, тоді як інші країни, як і раніше залежать від мінімалістських державних послуг з більшими NGOs та конфесійними секторами. Існує загальна тенденція до відмови від опори на великі житлові установи для молодих людей і дорослих з обмеженими можливостями та проблемами зі здоров'ям, до більшої кількості послуг на рівні громад. У всіх країнах, члени сім'ї залишаються основним джерелом підтримки та догляду в складних умовах.

Хоча, як зазначає фахівець, соціальні послуги розглядаються в якості національної відповідальності, антимонополістичні ініціативи в цілому, були використані, щоб кинути виклик організації охорони здоров'я і соціального обслуговування в деяких країнах, і розвитку прецедентного права в Європейському суді.

Підвищення якості соціальних послуг є постійним завданням, пов'язаного як з економічними обмеженнями та соціальними установками [55].

В *Сполучених Штатах Америки* діяльність громадських організацій, програми та Положення про діяльність визначаються на рівні штатів, але при наданні послуг вони керуються Стандартами, розробленими Національною асоціацією надавачів послуг дорослим у денних центрах (*National Adult Day Services Association (NADSA)*). За інформацією Г.Ф. Войтенкової та Е.В. Лебедевої [4] там існує безліч великих і дрібних програм адресної соціальної допомоги, що діють в масштабах всієї країни, штатів і громад. Завдання цих програм - повністю або частково заповнити недолік коштів на задоволення мінімально необхідних потреб сімей.

Критерієм для визначення потреби є показники межі бідності для різних категорій населення, які щорічно публікує Бюро перепису США. При цьому враховується розмір і склад сім'ї, етнічна приналежність, місце проживання, рід занять і джерела доходів, освіта, житлові умови і тощо.

Програми соціальної допомоги, в які включені сім'ї з дітьми, групуються за багатьма напрямками, так соціальні послуги об'єднані для:

- Забезпечення догляду за дітьми учнів і працюючих одержувачів.
- Сприяння усиновленню дітей і допомогу прийомним сім'ям.
- Допомога втікачам з дому і безпритульним дітям.
- Юридична і психологічна допомога підліткам.
- Допомога дітям - жертвам злочинів і сімейного насильства.

- Розшук батьків, які ухиляються від сплати аліментів.

Існує також ряд програм, призначених для підтримки корінних народностей на території США [4].

Надання спеціальних соціальних послуг в *Казахстані* проводиться з урахуванням трьох моделей [1].

Перша з них - модель «*Подолання важкої життєвої ситуації*». Її реалізація здійснюється на договірних засадах за бажанням особи та передбачає взаємні зобов'язання сторін, де:

- Центр забезпечує цілодобове проживання особи в Центрі терміном до одного року з направленням на професійне навчання або перенавчання, сприяння в працевлаштуванні, отриманні знімного житла або місця в гуртожитку.

- Особа бере на себе зобов'язання пройти професійне навчання і працевлаштуватися в тих організаціях, куди його направляє Центр.

Наступна - модель «*Відділення нічного перебування*» надається бездомним особам, які не бажають змінювати спосіб життя, койко-місця в нічний час доби без забезпечення гарячим харчуванням.

Третя - модель «*Мобільна служба «Соціальний патруль»*» вводиться в містах з населенням 100 і більше тисяч населення для надання на вулицях медико-соціальної допомоги бездомним громадянам в денний час доби.

В основі введення даних моделей обслуговування лежать об'єктивні чинники:

- Потреба населення в захисті від нестабільного соціально - економічного становища;

- Необхідність забезпечення соціальної безпеки держави шляхом соціального контролю за девіантною поведінкою готельних груп населення;

- Потреба у формуванні та реалізації моделі соціального партнерства державних та громадських організацій;

- Розвиток соціальної згуртованості суспільства та зміцнення його соціальної стабільності і т.д. [1].

Роблячи висновки, автор магістерської, здійснивши аналіз моделей соціальних послуг у державах світу, виокремив такі моделі надання соціальних послуг:

- *англосаксонська або неоамериканська*, до яких можна віднести держави Північної Америки та Велику Британію

- *рейнська*, за принципами якої надаються послуги в Австрії, Бельгії, Швейцарії та інших країнах

- *змішана модель*, до якої перейшли Німеччина, Франція, Швеція, Канада, Бразилія.

Кожна держава вносить свої корективи до моделей соціальних послуг, розробляє та впроваджує власні моделі.

В *Сполучених Штатах Америки* діяльність громадських організацій, програми та Положення про діяльність визначаються на рівні штатів, але при

наданні послуг вони керуються Стандартами, розробленими Національною асоціацією надавачів послуг дорослим у денних центрах (*National Adult Day Services Association (NADSA)*).

У *Німеччині* в той час як державний сектор в першу чергу займається дитиною і добробутом молоді, добровільний сектор / некомерційний, надає широкий спектр персональних послуг підтримки від сімейних консультаційних центрів до всіх видів

неповного робочого часу і послуг інтернатів по всій федеральній території. Головна відповідальність за планування, фінансування і надання соціальних послуг, зокрема щодо сім'ї як цільової групи, надана місцевим органам влади в рамках своїх статутних завдань.

В Греції навпаки, на центральному урядовому рівні, зокрема, Міністерство охорони здоров'я і соціального забезпечення відповідає за планування, розвиток, організація, регулювання, координація та фінансування соціальних послуг. Добровільний сектор не лише доповнює постачання існуючих місцевих соціальних служб, а й понад те, надає спеціалізовані послуги для певних груп населення, які не охоплені державними службами. Соціальні послуги в Греції традиційно зосереджені на дітях і їх сім'ях, літніх людях та людях з обмеженими можливостями.

Спрямованість соціальних послуг в значній мірі залежить від традицій. Наприклад, традиція індивідуалізму та її антипод - традиція співпраці породила різні сприйняття моделей задоволення соціальних потреб в США та Швеції. Традиції родинності та родинних зв'язків є притаманними для більшості систем постачання соціальних послуг, але в деяких країнах, особливо в тих, що розвиваються (Іран, Китай, Індія), вони є базовими в їх організації.

Надання спеціальних соціальних послуг в Казахстані проводиться з урахуванням трьох моделей. Моделі «Подолання важкої життєвої ситуації». Її реалізація здійснюється на договірних засадах за бажанням особи та передбачає взаємні зобов'язання сторін. Моделі «Відділення нічного перебування» надається бездомним особам, які не бажають змінювати спосіб життя, койко-місця в нічний час доби без забезпечення гарячим харчуванням. Та моделі «Мобільна служба «Соціальний патруль», яка вводиться в містах з населенням 100 і більше тисяч населення для надання на вулицях медико-соціальної допомоги бездомним громадянам в денний час доби.

Для всіх розглянутих моделей пріоритетними є соціальні нормативи рівня та якості життя людини та суспільства в цілому. А поділяє їх пріоритетність в загальній державній політиці соціальних завдань.

Таблиця 3

**Узагальнення щодо моделей надання соціальних послуг**

| <b>Модель надання соціальних послуг</b>                                                                                                                 | <b>Країни</b>                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Англосаксонська або неоамериканська                                                                                                                     | держави Північної Америки та Велика Британія                     |
| Рейнська                                                                                                                                                | Австрія, Бельгія, Швейцарія                                      |
| Змішана модель                                                                                                                                          | Німеччині, Франції, Швеції, Канаді, Бразилії Фінляндії, Ісландії |
| Традиції родинності та родинних зв'язків                                                                                                                | Іран, Китай, Індія                                               |
| Безліч великих і дрібних програм адресної соціальної допомоги, що діють в масштабах всієї країни, штатів і громад, надаються громадськими організаціями | США                                                              |
| Державний сектор займається дитиною і добробутом молоді, А добровільний сектор / некомерційний, надає широкий спектр персональних послуг                | Німеччина                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Міністерство охорони здоров'я і соціального забезпечення відповідає за планування, розвиток, організацію, регулювання, координацію та фінансування соціальних послуг, а добровільний сектор - надає спеціалізовані послуги для певних груп населення | Греція    |
| Модель «Подолання важкої життєвої ситуації»<br>Модель «Відділення нічного перебування»<br>Модель «Мобільна служба «Соціальний патруль»                                                                                                               | Казахстан |

### 1.3. Види соціальних послуг

Таблиця 4

#### Досвід держав світу: види соціальних послуг

| <i>Країна</i>    | <i>Види соціальних послуг</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>США</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- організація соціальних груп професійного навчання для батьків,</li> <li>- забезпечення допомоги з працевлаштування;</li> <li>- створення при міських центрах здоров'я служб для незаміжніх матерів;</li> <li>- створення і підтримка служб захисту дітей, що піддаються насильству тощо</li> </ul> |
| <b>Німеччина</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- консультаційні;</li> <li>- лікарські;</li> <li>- інформаційні;</li> <li>- правові;</li> <li>- по загальному догляду</li> </ul>                                                                                                                                                                     |
| <b>Чехія</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- соціальне консультування</li> <li>- медична допомога на дому</li> <li>- індивідуальна допомога</li> <li>- послуга раннього втручання</li> <li>- послуга укриття</li> </ul>                                                                                                                         |
| <b>США</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- організація соціальних груп професійного навчання для батьків,</li> <li>- забезпечення допомоги з працевлаштування;</li> <li>- створення при міських центрах здоров'я служб для незаміжніх матерів;</li> <li>- створення і підтримка служб захисту дітей, що піддаються насильству тощо</li> </ul> |
| <b>Німеччина</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- консультаційні;</li> <li>- лікарські;</li> <li>- інформаційні;</li> <li>- правові;</li> <li>- по загальному догляду</li> </ul>                                                                                                                                                                     |
| <b>Чехія</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- соціальне консультування</li> <li>- медична допомога на дому</li> <li>- індивідуальна допомога</li> <li>- послуга раннього втручання</li> <li>- послуга укриття</li> </ul>                                                                                                                         |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Молдова</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- первинні соціальні послуги</li> <li>- спеціалізовані соціальні послуги</li> <li>- високоспеціалізовані соціальні послуги</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Білорусь</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- консультативно-інформаційні послуги</li> <li>- надання матеріальної допомоги в грошовій і натуральній формі;</li> <li>- надання тимчасового місця перебування в соціальних притулках;</li> <li>- денне перебування в установах соціального обслуговування;</li> <li>- соціального обслуговування в стаціонарних установах соціального обслуговування і вдома;</li> <li>- соціально-реабілітаційні послуги</li> <li>- посередницькі послуги</li> </ul> |
| <b>Україна</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- соціально-побутові;</li> <li>- психологічні послуги;</li> <li>- соціально-педагогічні;</li> <li>- соціально-медичні послуги;</li> <li>- соціально-економічні послуги;</li> <li>- юридичні послуги;</li> <li>- послуги з працевлаштування;</li> <li>- послуги з професійної реабілітації осіб з обмеженими фізичними можливостями</li> <li>- інформаційні послуги</li> </ul>                                                                           |

**1.4. Форми фінансування  
та організаційне забезпечення надання соціальних послуг**

Таблиця 5

**Досвід держав: форми фінансування та організаційне забезпечення**

| <i>Держави</i>         | <i>Форми фінансування соціальних послуг</i>                                                                                            | <i>Організаційне забезпечення</i>                                                                                                                                                   |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Сполучені Штати</b> | Державні та приватні агентства отримують прямі або непрямі субсидії від статутного сектора в обмін на узгоджений обсяг підрядних робіт | Округ виконує всі адміністративні функції щодо надання послуг при підтримці уряду                                                                                                   |
| <b>Великобританія,</b> |                                                                                                                                        | При кожній місцевій владі є відділ соціальних послуг                                                                                                                                |
| <b>Німеччина</b>       |                                                                                                                                        | Співпрацюють державний і добровільний сектор                                                                                                                                        |
| <b>Нідерланди</b>      |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                     |
| <b>Японія</b>          |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                     |
| <b>Франція</b>         | Державний та приватний сектор надає послуги за рахунок державних грантів                                                               | державні служби та велика мережа напівсуспільних агентств на основі професійних спілок, асоціацій сімей і релігійних конфесій, а також безліч незалежних, некомерційних організацій |

|                                                                       |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Швеції</b>                                                         | Державні та громадські, благодійні організації            | спеціалізовані агентства об'єднуються в місцеві ради спільного добробуту                                                                                                                                                                                   |
| <b>Ізраїль</b>                                                        |                                                           | має складну систему соціальних послуг, поширюваної центральними міністерствами, з підрозділами для всіх основних потребуючих груп                                                                                                                          |
| <b>Гана, Шрі-Ланка, Ямайка, Індія, Філіппіни, Франкомовна, Африка</b> | За кошти громадських та благодійних фондів та організацій | благодійна та місіонерська діяльність, а також введення західних процедур правосуддя в відношенні неповнолітніх                                                                                                                                            |
| <b>Білорусь</b>                                                       | Державні кошти                                            | управління наданням соціальних послуг здійснюється республіканськими органами державного управління, на які покладено відповідальність за проведення державної політики в галузі соціального захисту, праці, охорони здоров'я і освіти                     |
| <b>Україна</b>                                                        | Державні кошти                                            | управління наданням соціальних послуг здійснюється Міністерством соціальної політики, суб'єкти, що надають соціальні послуги, здійснюють свою діяльність відповідно до статутних документів, цивільно-правових договорів (для фізичних осіб - підприємців) |

### 1.5. Партнерство у соціальних послугах (на основі моделі суспільно-економічних досліджень)

Додано: партнери (у чотирикутниках)



Узагальнюючи поняття „соціальні послуги” варто сказати, що воно дуже багатостороннє і кожна країна підходить по-різному до розуміння соціальних послуг, так для одних це лише послуги для задоволення потреб окремого користувача або категорії людей, для інших - соціальна робота. Так у *Великобританії* соціальні послуги включають в себе і соціальну роботу і соціальну допомогу, у *США*, соціальні послуги розуміють, зокрема як, організовані зусилля для просування людського добробуту, соціальну роботу, консультування або медичну допомогу. В *Республіці Молдова* соціальні послуги визначаються як комплекс заходів і дій, вжитих для задоволення соціальних потреб особи / сім'ї з метою подолання важких ситуацій, попередження маргіналізації і соціального виключення, в *Республіці Узбекистан*, соціальними послугами є комплекс правових, економічних, психологічних, освітніх, медичних, реабілітаційних та інших заходів з надання допомоги особі, яка потребує послуги, спрямованих на підвищення якості життя, створення йому рівних з іншими громадянами можливостей брати участь в житті суспільства і (або) розширення його можливостей самостійно забезпечувати свої базові життєві потреби, а *Республіка Казахстан* вживає такий термін, як спеціальні соціальні послуги - комплекс послуг, що забезпечують особі (сім'ї), що знаходиться у важкій життєвій ситуації, умови для подолання виниклих соціальних проблем і спрямованих на створення їм рівних з іншими громадянами можливостей участі в житті суспільства.

Отже, поднує їх одне - вони націлені на вирішення нагальних серйозних 16 проблем, з якими сучасне суспільство бореться (соціальна вразливість, старіння і безробіття, хвороби, безграмотність, бездомність, кліматичні зміни тощо) задля добробуту людей.

Інноваційні соціальні послуги сприяють розвитку соціальної взаємодії для взаємної підтримки та акумулюють механізми для надання спрямованої підтримки окремих осіб або груп, задовільняючи потреби фізичних осіб в галузі охорони здоров'я, освіти і догляду за людиною. На сьогодні інноваційні соціальні послуги є одним з найважливіших елементів, необхідних для просування вперед. Багато країн спрямовані на ці послуги, наприклад: *Данія, Німеччина, Угорщина, Чехія, Італія, Словаччина, Австрія, Бельгія, Великобританія, Нова Зеландія* тощо.

До надавачів соціальних послуг (суб'єктів) можна віднести всіх тих людей і організацій, що здійснюють соціальну роботу та керують нею. Це і держава в цілому, що здійснює соціальну політику, і благодійні організації, волонтерські рухи, громадські організації тощо. А одержують послуги люди, що потребують сторонньої допомоги: пристарілі, пенсіонери, інваліди, залежні від алкоголю та наркоманії, психічно хворі, безробітні, неповні родини, біженці та вимушені переселенці, люди, постраждалі від торгівлі людьми тощо.

### **Список використаних джерел для додатка 1:**

1. Айгуль Табергенова. Специальные социальные услуги – новое направление социального обслуживания [Електронний ресурс] Newtimes. – Режим доступу : [http://newtimes.kz/opinion/5705-spetsialnye-sotsialnye-uslugi-novoe-napravlenie-sotsia](http://newtimes.kz/opinion/5705-spetsialnye-sotsialnye-uslugi-novoe-napravlenie-sotsialnogo-obsluzhivaniya)  
[Inogo-obsluzhivaniya](http://newtimes.kz/opinion/5705-spetsialnye-sotsialnye-uslugi-novoe-napravlenie-sotsialnogo-obsluzhivaniya)

2. Британская система социальной защиты [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://studopedia.org/2-52880.html>



3. Вдосконалення системи надання соціальних послуг в територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) Новоград-Волинського району [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nvrda.com.ua/index.php/ua/struktura-rda/31-inform/3120-vdoskonalennia-systemy-nadannia-sotsialnykh-poslugh-v-terytorialnomu-tsentri-sotsialnoho-obsluhovuvannia-nadannia-sotsialnykh-pos>

4. Войтенкова Г.Ф. Соціальна підтримка сімей з дітьми в США. (Опубліковано в журналі «Народонаселення», 2007, №4, с. 94-106). – [Електронний ресурс]. / Г.Ф. Войтенкова, Е.В. Лебедева - Режим доступу : <http://demoscope.ru/weekly/2008/0353/analit04.php>

5. Директива N 2006/123/ЕС Европейского Парламента и Совета «Об услугах на внутреннем рынке» (Страсбург, 12 декабря 2006 года) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994\\_906](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_906)

6. Договір про Європейський Союз; Договір, Міжнародний документ від 07.02.1992. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994\\_029](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_029)

7. Європейська соціальна хартія (Переглянута) (ETS N 163) (укр/рос) Страсбург, 3 травня 1996 року ( Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2007, N 51 ) ( Хартію ратифіковано із заявами Законом 137-V ( 137-16 ) від 14.09.2006, ВВР, 2006, N 43, ст.418 ).[Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994\\_062/page3](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_062/page3)

8. Європейський кодекс соціального забезпечення Страсбург, 16 квітня 1964 року Статус Кодексу див. (994\_831) (Зміни до Кодексу див. в Протоколі МЗС від 16.04.64 (994\_330) (Переглянутий Кодекс див. ( 994\_651 ) Збірка договорів Ради Європи Парламентське видавництво, Київ. [Електронний ресурс]. – 2000. – Режим доступу : [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994\\_329/page2](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_329/page2)

9. Загальна декларація прав людини від 10 грудня 1948 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_015)

10. Закон Грузії „О социальной помощи” 29 декабря 2006 года № 4289-вс. [Електронний ресурс] - Режим доступу : <https://www.matsne.gov.ge/ka/document/download/23098/6/ru/pdf>

11. Закон о социальных услугах и социальной помощи. принят Сеймом 31 октября 2002 г. [Електронний ресурс] : МК Латвия. 2014. – Режим доступу : <http://www.mklat.lv/zakony/20140-zakon-o-sotsialnykh-uslugakh-i-sotsialnoj-pomoshchi>

12. Закон Республики Беларусь от 22 мая 2000 г. № 395-З „О социальном обслуживании” [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.brsu.by/sites/default/files/ovr/docs/zakon\\_respubliki\\_bielarus\\_o\\_socialnom\\_obslyzhivanii.doc](http://www.brsu.by/sites/default/files/ovr/docs/zakon_respubliki_bielarus_o_socialnom_obslyzhivanii.doc)

13. Закон Республики Казахстан от 29 декабря 2008 года № 114-IV «О специальных социальных услугах» [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://www.zakon.kz/61236-zakon-respubliki-kazakhstan-ot-29.html>

14. Закон Республики Молдова от 18 июня 2010 г. №123 „О социальных услугах” [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://base.spinorm.ru/show\\_doc.fwx?rgn=31900](http://base.spinorm.ru/show_doc.fwx?rgn=31900).

15. Закон Республики Узбекистан „О социальных услугах для престарелых, инвалидов и других социально уязвимых категорий населения” Принят Законодательной палатой 6 октября 2016 года Одобрен Сенатом 12 октября 2016 г.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://news.uzreport.uz/files/2016/12/14829135811.pdf>.

16. Закон України „Про місцеве самоврядування в Україні” Верховна Рада України; Закон від 21.05.1997 № 280/97-ВР [Електронний ресурс] – 2017. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>

17. Закон України „Про місцеві державні адміністрації” Верховна Рада України; Закон від 09.04.1999 № 586-XIV [Електронний ресурс] - 2016. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/586-14>

18. Закон України „Про соціальні послуги” Верховна Рада України; Закон від 19.06.2003 № 966-IV [Електронний ресурс] Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/966-15>

19. Законодательство в Великобритании [Електронний ресурс] : «Новый бизнес. Социальное предпринимательство» Режим доступу : [http://www.nb-forum.ru/social/low\\_world/](http://www.nb-forum.ru/social/low_world/)

20. Інтегрована система соціальних послуг у Вірменії та Україні [Електронний ресурс] : Звіт-моніторинг системи соціальних послуг в Україні Бюро соціальних та політичних розробок. – 2015. – Режим доступу : <http://bureau.in.ua/downloads/social-reform/reportua.pdf>

21. Кабінет Міністрів України. Постанова від 29 грудня 2009 р. N 1417 „Деякі питання діяльності територіальних центрів соціального обслуговування (надання соціальних послуг) [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1417-2009-п>

22. Конституція України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141) [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/254к/96-вр>

23. Методичні рекомендації визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці у соціальних послугах : наказ Міністерства соціальної політики України від 15.10.2012 р. № 648 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mlsp.kmu.gov.ua>

24. Мировые модели предоставления социальных услуг. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://studbooks.net/59329/marketing/mirovye\\_modeli\\_predostavleniya\\_sotsialnyh\\_uslug](http://studbooks.net/59329/marketing/mirovye_modeli_predostavleniya_sotsialnyh_uslug)

25. Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права від 16 грудня 1966 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995\\_042](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_042)

26. Новий проект Twinning удосконалюватиме соціальні послуги в Україні. [Електронний ресурс]: ЄС в Україні. – 2012. – Режим доступу. - <https://euukrainecoop.net/2012/11/30/twinnin/>

27. Патронаж як перспективна технологія вирішення існуючих проблем надання соціальних послуг людям з вадами зору. Газета «Без Бар'єрів» [Електронний ресурс]. – грудень 2011р. – Режим доступу : [http://dyvosvit-info.org.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=71:patronazh&catid=35:2014-04-21-14-31-57](http://dyvosvit-info.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=71:patronazh&catid=35:2014-04-21-14-31-57)

28. План заходів на 2013–2016 роки щодо реалізації Стратегії реформування системи надання соціальних послуг : розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.03.2013 р. № 208-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/208-2013-%D1%80>

29. Постанова Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2013 р. № 324 „Про затвердження Порядку здійснення соціального замовлення за рахунок бюджетних коштів” [Електронний ресурс]. 2015. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/324-2013-%D0%BF>
30. Про схвалення Стратегії реформування системи надання соціальних послуг Кабінет Міністрів України; Розпорядження, Стратегія від 08.08.2012 № 556-р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/556-2012-%D1%80>
31. Светлана Линс «Коммунизм» по-швейцарски» (о системе социальной помощи в Швейцарии) [Електронний ресурс] : «В загранике». – 2011. - Режим доступу: <http://vzagranike.ru/mentalitet/ne-dlya-turista/kommunizm-po-shvejcarski-o-sisteme-socialnoj-pomoshhi-v-shvejcarii.html>
32. Социальная работа в Германии [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://studopedia.ru/2\\_107066\\_sotsialnaya-rabota-v-germanii.html](http://studopedia.ru/2_107066_sotsialnaya-rabota-v-germanii.html)
33. Социальное обеспечение в Швейцарии электрон [Електронний ресурс] : StudFiles 2015. - Режим доступу : <http://www.studfiles.ru/preview/3794426/>
34. Социальные услуги. eesti.ee [Електронний ресурс]. 2006. - Режим доступу: [https://www.eesti.ee/rus/toetused\\_ja\\_sotsiaalabi/sotsiaalteenused/sotsiaalteenused\\_1](https://www.eesti.ee/rus/toetused_ja_sotsiaalabi/sotsiaalteenused/sotsiaalteenused_1)
35. Т.Т. Койчуманов. Социальная услуга - Литовская модель. [Електронний ресурс] Единство миров: Физического и Тонкого. – Режим доступу : <http://aura.kg/ru/staraya-energiya1/45-sotsialnaya-usluga-litovskaya-model>
36. Українсько – норвезький проект «Партисипативна демократія та обґрунтовані рішення на місцевому рівні в Україні!» [Електронний ресурс] : Управління праці та соціального захисту населення Уманської міської ради. 2016. – Режим доступу: <http://umanupszn.gov.ua/2016/03/21/ukrainsko-norvezkiy-proekt-partii/>
37. Учреждение образования «Гродненский Государственный университет им. Я.Купалы». Право социального обеспечения. Учебно-методический комплекс по одноименному курсу для студентов ; *под общей редакцией доктора юридических наук, профессора И.В. Гущина* В 2 частях. Гродно. ГрГУ им. Я. Купалы. 2011. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://ebooks.grsu.by/soc\\_pravo\\_part2/index.htm](http://ebooks.grsu.by/soc_pravo_part2/index.htm)
38. Хартія основних прав Європейського Союзу. Європейський Союз; Хартія, Міжнародний документ від 07.12.2000. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994\\_524](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_524)
39. Четвериков А.О. Договор о функционировании Европейского Союза, Опубликовано tz в 1 октября, [Електронний ресурс]. – 2016. / А.О. Четвериков - Режим доступу : <http://eulaw.ru/treaties/tfeu>
40. Шведский опыт обслуживания пожилых людей в сельской местности. [Електронний ресурс] - 2006. – Режим доступу : <http://www.studfiles.ru/preview/6321345/page:19/>
41. Японская модель социальной работы [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://studopedia.org/2-52882.html>
42. «Газета.uz». - 2016. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.gazeta.uz/ru/2016/12/27/social/>
43. British Dictionary definitions for social service [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dictionary.com/browse/social--services>

44. Charter of Fundamental Rights of the European Union. - 2000 [Электронный ресурс] : [2000X1218(01) Charter of fundamental rights of the European Union Official Journal C 364 , 18/12/2000 P. 0001 – 0022]. – Режим доступа : [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1485982483962&uri=CELEX:32000X1218\(01\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1485982483962&uri=CELEX:32000X1218(01)) Access to European Union law EUR-Lex Access to European Union law
45. Claudius P. Cooperation between Social Service Providers – a Comparison between Germany and Greece [Электронный ресурс] // SOCIAL WORK & SOCIETY. – 2006. / P.Claudius. – Режим доступа : <http://www.socwork.net/sws/article/view/179/578>
46. Consolidated versions of the Treaty on European Union. [Электронный ресурс]. – 13 December 2007. – Режим доступа : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12012M%2FTXT>
47. D'Sousa T. Submission on the New Zealand Productivity Commission's Inquiry : More Effective Social Services (the Inquiry). – [Электронный ресурс]. – 2014 / T.D'Sousa – Режим доступа : <http://www.productivity.govt.nz/sites/default/files/sub-social-services-129-social-services-providers-aotearoa-inc-182Kb.pdf>
48. Difference Between Social Service and Social Work [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.differencebetween.com/difference-between-social-service-and-vs-social-work/>
49. Directive of the European Parliament and of the Council on services in the internal market [Электронный ресурс]. - 2006. - Режим доступа : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52006PC0160> Access to European Union law EUR-Lex Access to European Union law 52006PC0160 Amended proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on services in the internal market /\* COM/2006/0160 final - COD 2004/0001 \*/
50. ESN Glossary [Электронный ресурс] : European Social Network. – Режим доступа: <http://www.esn-eu.org/glossary/index.html#social-services-44>
51. European Code of Social Security [Электронный ресурс] : Council of Europe. Strasbourg, 16.IV.1964. – Режим доступа: <http://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/090000168006b65e>
52. European Social Charter [Электронный ресурс] : Council of Europe. Turin, 18.X.1961. – Режим доступа : <http://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/090000168006b642>
53. INNOSERV Project : “Pushing research further: international expert meetings on innovation in social services” [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.dwi.uni-heidelberg.de/md/dwi/innoserv/international\\_expert\\_meetings\\_on\\_innovation\\_in\\_social\\_services.pdf](http://www.dwi.uni-heidelberg.de/md/dwi/innoserv/international_expert_meetings_on_innovation_in_social_services.pdf).
54. International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights. Adopted and opened for signature, ratification and accession by General Assembly resolution 2200A (XXI) of 16 December 1966 entry into force 3 January 1976, in accordance with article 27 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>
55. Jones D. N. International Social Work and Social Welfare: Europe : [Электронный ресурс] : Encyclopedia of Social Work. – 2013. – Jun. / D. N. Jones – Режим доступа: <http://socialwork.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780199975839.001.0001/acrefore-9780199975839-e-568>

56. Robert A. Pinker. Social service [Электронный ресурс] ENCYCLOPEDIA BRITANNICA. – 2014. – Режим доступа: <https://www.britannica.com/topic/social-service>
57. Social Security in Japan. Toward a Japanese Model of the Welfare State Social Security System in Japan [Electronic Resource] : Historical Background – Режим доступа : [http://www.mofa.go.jp/j\\_info/japan/socsec/maruo/maruo\\_5.html](http://www.mofa.go.jp/j_info/japan/socsec/maruo/maruo_5.html)
58. Social service [Электронный ресурс]. - 2016. – Режим доступа: <http://www.thefreedictionary.com/social+service>.
59. Social Services [Electronic Resource]. – Режим доступа: <http://www.mpsv.cz/en/1613>
60. Social services of general interest [Электронный ресурс] : European Commission – Режим доступа: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=794>
61. Social work services [Электронный ресурс] : AASW 2017. – Режим доступа : <https://www.aasw.asn.au/information-for-the-community/social-work-services>
62. Sozialgesetzbuch (SGB) Zwölftes Buch (XII) - Sozialhilfe - (Artikel 1 des Gesetzes vom 27. Dezember 2003, BGBl. I S. 3022) [Электронный ресурс] : Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. – Режим доступа : [http://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_12/](http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_12/)
63. Spicker P. The personal social services: social work and social care An introduction to Social Policy [Электронный ресурс]. – 2007. / P. Spicker– Режим доступа : <http://www.spicker.uk/social-policy/pss.htm>
64. The European Convention on Human Rights [Электронный ресурс] : Council of Europe. – Rome, 4.XI.1950. – Режим доступа : <http://www.echr.coe.int/pages/home.aspx?p=basictexts>
65. Truell R. What is social work? [Электронный ресурс]. - 2014 / R. Truell – Режим доступа : <https://www.theguardian.com/social-care-network/2014/jul/07/what-is-social-work>
66. Universalium Academic Dictionaries and Encyclopedias [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://universalium.academic.ru/199043/social\\_service](http://universalium.academic.ru/199043/social_service)
67. What are social services [Электронный ресурс] : European Social Network. – Режим доступа : <http://www.esn-eu.org/what-are-social-services/index.html>
68. What are social services? [Электронный ресурс] : WikiAnswers®. – Режим доступа : [http://www.answers.com/Q/What\\_are\\_social\\_services](http://www.answers.com/Q/What_are_social_services)
69. What are social services? The INNOSERV platform takes an inclusive view of social services. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://innoserv.philnoug.com/content/what-are-social-services>
70. Zákon o sociálních službách. Zákon č. 108/2006 Sb. Aktuální znění 01.01.2017 [Электронный ресурс]: Zákon pro lidi. – 2006. – Режим доступа : <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

## ДОДАТОК 2

### Світова практика управління проектами в публічному управлінні: досвід для України (за матеріалами магістерського дослідження Лебедь Т.П.)

#### 2.1. Історія розвитку проектування (за даними іноземних дослідників)

Таблиця 1

| Рік                | Проект                                                                                                                                                                           |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2570 р. до н.е.    | побудована Велика піраміда в Гізі                                                                                                                                                |
| 1500 р. до н.е.    | на острові Крит побудований Палац царя Міноса                                                                                                                                    |
| 447-438 р. до н.е. | побудований Парфенон у Греції                                                                                                                                                    |
| 208 до н.е.        | будівництво Великої Китайської стіни;                                                                                                                                            |
| 250 н.е. -900 н.е. | старовинні храми Майя                                                                                                                                                            |
| 12 ст. 1298 р.     | нова ера в управлінні проектами - будівництво замку Чіллінгем в Нортамберленд у Сполученому Королівстві                                                                          |
| 1917 р.            | теоретичне обґрунтування методології управління проектами - Генрі Гант розробив «діаграми Ганта»                                                                                 |
| 1931-1939 р.       | перше застосування діаграми - проект Hoover Dam, як радикальна ідея і нововведення світового значення на початку XX століття.<br>У цей час формується теорія виконання проектів. |

Таблиця 2

| Рік  | Держава                                                    | Що виробляється                                                                                                                                  | Задіяні органи влади                                                          |
|------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1947 | США, Англія, Франція, Італія, Голландія, західна Німеччина | «План Маршалла». Використання американських ресурсів та європейських ноу-хау для відбудови економіки Західної Європи після Другої світової війни | конгрес США                                                                   |
| 1950 |                                                            | управління проектами виокремлено у науку                                                                                                         |                                                                               |
| 1957 | США                                                        | «метод критичного шляху» - інструмент планування розкладу та управління термінами проекту                                                        |                                                                               |
| 1957 | США                                                        | метод «PERT» - техніка оцінки та аналізу проекту                                                                                                 | Замовлення Підрозділу спеціальних проектів ВМС США (Міністерства Оборони США) |
| 1960 | США                                                        | Атлас, Полярна зірка, Мінітмен (Minuteman) і Аполлон                                                                                             | Міністерство Оборони США                                                      |

## 2.2. Стандарти щодо управління проектами (історичний дискурс)

Таблиця 3

| Держава               | Стандарти                                | На що спрямовані ці стандарти                                                                       | Нормативно-правова основа           |
|-----------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>США</b>            | PMBoK                                    | Перша спроба документувати і стандартизувати обробку інформації та практики управління проектами    | PMI (інститут управління проектами) |
| <b>США</b>            | Agile                                    | гнучкий метод, орієнтований на зниження ризиків, екстремальне програмування, має новаторський склад | незалежні практики                  |
| <b>Великобританія</b> | PRINCE2                                  | для управління проектами в інформаційних технологіях                                                | урядовий стандарт в ІТ              |
| <b>Великобританія</b> | APMBOK                                   | охоплює 52 галузі знань для успішного ведення проекту                                               | урядовий стандарт в ІТ              |
| <b>Великобританія</b> | BSI BS 6079                              | описує повний набір процедур і механізмів з управління проектами                                    | урядовий стандарт                   |
| <b>Великобританія</b> | SSADM                                    | структурований метод для комп'ютерних проектів в урядових департаментах Великобританії              | урядовий метод                      |
| <b>Японія</b>         | P2M                                      | зосередження на профілюючих ідеях складності реалізації і знаходження вирішення складних питань     | асоціація розвитку та інжинирінгу   |
| <b>ЄС</b>             | «Управління проектним циклом» (PCM)      | в якості основного набору інструментів для проектування та управління проектами                     | Європейська Комісія                 |
| <b>Греція</b>         | ELOT 1429:2008                           | підвищення продуктивності організацій які здійснюють проекти                                        | Мін. економіки та фінансів          |
| <b>Німеччина</b>      | DIN 69901                                | визначає основи проектного менеджменту                                                              | DIN співпрацює з IPMA               |
| <b>Німеччина</b>      | V-Modell                                 | для регулювання створення програмного забезпечення в німецькій федеральній адміністрації            | федеральна адміністрація            |
| <b>Швейцарія</b>      | HERMES 5                                 | метод управління проектами для ІТ, послуг, продуктів і бізнес-організацій                           | федеральна адміністрація            |
| <b>Канада</b>         | Національна система стандартизації (NSS) | є системою для розробки, просування і реалізації стандартів в Канаді                                | федеральна корпорація               |
| <b>Канада</b>         | CAN / CSA-ISO 10006: 03 (R2013) -        | Керівництво по менеджменту якості в проектах                                                        |                                     |

Продовження таблиці 3

|                  |                                                               |                                                                                                                                 |              |
|------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Марокко</b>   | «the RIME programme»                                          | підхід до управління проектами був натхненний частково французьким досвідом у розробці каталогу роботи загальнодержавного уряду | Уряд держави |
| <b>Франція</b>   | AFITEP                                                        | асоціації управління проектами є членом Міжнародної ради вартісного інжинірингу (ICEC)                                          |              |
| <b>Бельгія</b>   | PMB                                                           | асоціація управління проектами PMB, що складається з керівників проектів, вчених і дослідників                                  |              |
| <b>Фінляндія</b> | PMAF                                                          | асоціація - місце зустрічі фахівців з управління проектами і розробників проектного мислення                                    |              |
| <b>Латвія</b>    | LNPMA                                                         | Національна асоціація управління проектами, є провідною організацією з управління проектами Латвії                              |              |
| <b>Польща</b>    | PMBOK PRINCE2 а також моделі зрілості моделей (CMMI або OPM3) | використовує загальноприйняті стандарти, які зарекомендували себе на практиці реалізації проектів                               |              |

### 2.3. Види проектів, найбільш популярні у державах світу

Таблиця 4

| Держава         | Вид проекту                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>США</b>      | будівельні проекти складають основну частину всіх проектів через їх кількість, різноманітність та вартість                                                                                                         |
| <b>Японія</b>   | інвестиційно-будівельні проекти                                                                                                                                                                                    |
| <b>Йорданія</b> | проекти державно-приватного партнерства (будівництво заводу з очищення води Assamra, аеропорт Queen Alia в Аммані, контракт для переробки медичних та промислових відходів в районі Аммана)                        |
| <b>ОАЕ</b>      | низку проектів щодо питання браку води (у відповідності з планом Абу-Дабі 2030): проекти щодо скорочення попиту води у громадському, житловому секторах та сільському господарстві                                 |
| <b>Марокко</b>  | концесійні проекти: в розподілі води і стічних вод; виробництва електроенергії                                                                                                                                     |
| <b>Марокко</b>  | проект eFez - створення електронної фундаментальної системи державної інтегрованої системи управління в сфері ІКТ, що дозволить оптимізувати роботу співробітників і надавати електронні офісні послуги громадянам |
| <b>Туніс</b>    | проекти опріснення морської води, ремонту та будівництва.                                                                                                                                                          |
| <b>Туніс</b>    | проекти структурної перебудови державного управління, модернізація робочих процедур державних адміністрацій, в тому числі комп'ютеризація; перегляд відносин між урядом і громадянами.                             |



|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Іспанія</b>    | Проекти галузі культури, зокрема: управління публічних бібліотек, музеїв та архівів, а також підтримки спорту в регіоні                                                                                                                                        |
| <b>Бахрейн</b>    | 15 проектів, спрямованих на підвищення продуктивності робочої сили, плануванню роботи (в рамках комплексної реформи щодо питання управління персоналом на період 2008-2014)                                                                                    |
| <b>Єгипет</b>     | проекти щодо гендерних питань, що забезпечують лідерство на високому рівні                                                                                                                                                                                     |
| <b>Пакистан</b>   | Проекти створення електронного уряду під егідою національних цілей розвитку, (документ Бачення 2030 року, підготовленому Комісією з планування і який передбачає що Пакистан буде промислово розвиненою, процвітаючою країною, в кінці найближчих 20-25 років) |
| <b>Молдова</b>    | реформи центрального публічного управління (CPAR)                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Нідерланди</b> | Міністерство фінансів створило Equal Opportunities Unit (EOU). Запуск пілотного проекту із забезпечення рівних можливостей для жінок                                                                                                                           |
| <b>В'єтнам</b>    | пілотний проект щодо адміністративних витрат бюджету, який скоротив витрати більш ніж на 13% чисельності персоналу і економії більш ніж на 18%                                                                                                                 |
| <b>Словенія</b>   | проекти післядипломної освіти для нової державної служби                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Польща</b>     | проекти навчання, акцент на наявність у керівників проектів, сертифікатів, що підтверджують їх навички управління                                                                                                                                              |

#### 2.4. Запровадження зарубіжного досвіду в Україні



## **2.5.Управління економічними та соціальними проектами в публічному управлінні держав світу в межах державно-приватного партнерства**

Практичне застосування управління проектами в публічному управлінні поширене у багатьох розвинутих країнах світу. Так, на думку Saeed Rokooei,[57] у США будівельні проекти складають основну частину всіх проектів через їх кількість, різноманітність та вартість. Ці проекти варіюються від невеликих житлових або торгівельних проектів до мега-багатофункціональних проектів.

Управління будівельними проектами в публічному управлінні вимагає знання сучасних методів управління, а також розуміння всіх будівельних процесів [57].

Н. В. Багашова [2] описує, що за даними Японської асоціації Управління проектами, всі інвестиційно-будівельні проекти оцінюються і реалізуються за допомогою технологій управління проектами. Управління проектами почали застосовувати в Японії після Другої світової війни провідні Японські інжинірингові та будівельні компанії, які спроектували і побудували багаточисельні заводи з очищення і переробки нафти, ґрунтуючись на американських технологіях, створених в 1950-х і 1960-х рр. разом з традиційною моделлю проектного менеджменту. У період з 1960-х і до початку 1990-х років, проектний менеджмент було запроваджено в інжинірингових і будівельних компаніях, підприємствах важкої промисловості, до складу яких входили підрядні підрозділи і будівельні компанії - генпідрядники.

Асоціація розвитку інженерії Японії (ENNA) - некомерційна державна організація, заснована японськими проектними і промисловими компаніями, була на той час єдиною організацією, залученою в дослідження і просування проектного менеджменту в Японії. В середині 1990-х років, відділи фірм професійного технічного обслуговування великих ІТ-компаній Японії, які управляли проектами до цього по-своєму, почали усвідомлювати, що розквіт сучасного управління проектами у їх конкурентів в СІПА розпочався на початку 1990-х років, і його вплив постійно зростав. Після цього кількість практикуючих проектних менеджерів сфери ІТ стає найбільшою порівняно з іншими сферами, причому не лише в Японії, але і в світі. Управління проектами почало активно застосовуватися в оброблювальній промисловості, сфері обслуговування, муніципальному управлінні і фінансовій сфері [2].

Фахівці [51] наголошують, що за даними світового банку, (Вашингтон, округ Колумбія) інвестиції в соціально-економічні проекти державно-приватного партнерства (PPP) є вражаючими.

Між 1990 і 2007 було укладено 117 контрактів державно-приватного партнерства у країнах Близького Сходу і Північної Африки. Загальна вартість приватних інвестицій за договорами PPP досягли 64.57 мільярда доларів США.

Підсумки досягнень у регіонах Близького Сходу і Північної Африки за 1990-2007 роки, показують, що телекомунікаційний сектор залучає більшість інвесторів, як з точки зору кількості контрактів (36%), так і з позицій частки інвестицій (62%). Енергетичний сектор - зокрема, електроенергії - становить приблизно 29% контрактів і 28% інвестицій. Далі йде транспортний сектор (24% контрактів і 9% інвестицій) і води (11% і 1% інвестицій). Останнім часом питома вага інвестицій в телекомунікаційному секторі додатково збільшена: з більш ніж 40 мільярдів доларів приватних інвестицій з 1990 року, 31 мільярдів доларів були результатом контрактів, підписаних з 2002 року. Енергетичний сектор не показує той же динамізм. Незважаючи на дуже значні рівні в

2006 році в цілому лише 5,8 мільярда доларів США було інвестовано в період між 2002 і 2007 рр., що дає загальний обсяг інвестицій 17,9 мільярдів доларів США з 1990 року.

Найбільший приріст був відзначений в транспортному і водному секторах. Наприклад, транспорт - 3,98 млрд доларів інвестицій в період з 2002 по 2007 рік із загальним обсягом інвестицій в 5,4 млрд доларів США з 1990 року[51]. Також, автори [51] зазначають, що у *Йорданії* були започатковані *проекти державно-приватного партнерства*, які представляють реальні можливості для країн Близького Сходу і Північної Африки, тому що часто країна має високі інфраструктурні вимоги, але низьку якість виконання в державній управлінні. Проекти показали, як уряд в регіоні реалізує амбітні політики PPP, для вирішення проблемних питань.

В *Йорданії*, були започатковані три контракти PPP. До них відносяться завод з очищення води Assamra, аеропорт Queen Alia в Аммані і контракт для переробки медичних та промислових відходів в районі Аммана. Проект Assamra є контрактом BOT типу (будівництво, експлуатація та передача), укладеним в 2002 році з плановими приватними інвестиціями у 169 млн доларів США, а також мандатом на надання послуг з очищення води та водопостачання для зрошення. Міжнародний контракт аеропорту Амман передбачає модернізацію аеропорту та управління ним. Контракт BOT типу (будування-реабілітація експлуатація та передача) тривалістю 25 років.

Контракт переробки промислових і медичних відходів, ілюструє складність і тривалість процесу партнерства організацій, що беруть участь в реалізації PPP. Це контракт BOOT (будівництво-володіння-експлуатація-передача) [51].

Міністерство фінансів Каїру випустило посібник з впровадження PPP і розробило двомовний веб-сайт, щоб поліпшити комунікацію з потенційними учасниками та іншими зацікавленими сторонами. Станом на кінець 2009 року, один тендер був виграний для реалізації проекту будівництва нового Каїру, а також очисних споруд та стічних вод. Проект був розрахований на проектування, фінансування, будівництво, експлуатацію та технічне обслуговування очисних споруд стічних вод 250000 м<sup>3</sup> / доб в Нью-Каїр, нової міської громади. Право власності буде передано назад в NUCA через 20 років або при достроковому припиненні договору.

Контракт PPP був вибраний на конкурсній основі тендера, відкритого для місцевих і міжнародних учасників торгів, що проводяться відповідно до Закону єгипетських тендерів (Закон 89/1998). Три тендера планувалося закрити до кінця 2009 року, чотири були в стадії підготовки і десять проектів були в стадії розробки в різних секторах. Крім водного сектора, пілотні проекти PPP були розпочаті в галузі освіти, медицини (лікарні) і комунального господарства [51].

Як зазначається у авторів [62], в *Об'єднаних Арабських Еміратах (ОАЕ)*, в громадських місцях найбільше споживається води. Поєднання нових озелень і стратегій міських планувань продовжує робити емірати і столицю країни привабливим. До 2012 року в *Абу-Дабі* відчувався гострий дефіцит води. Посилювало цю проблему очікуване зростання попиту води, в залежності від величі економічного та людського розвитку. Як не парадоксально, вибухове зростання взаємодії з водопостачанням, могло заважати еміратам розвиватися. Брак води дав народу та уряду Абу-Дабі можливість показати ОАЕ, регіону і світу, модель сталого розвитку. Ця модель зробила емірати лідером в області, що дозволило досягти екологічно-сталого економічного зростання.

*Бачення 2030 плану Абу-Дабі*, щодо можливостей браку води передбачає важливі кроки по реалізації моделі сталого росту. Для забезпечення розвитку, використовують управління проектами. Було розроблено декілька стратегій, стосовно скорочення попиту води у житловому секторі, сільському господарстві. Зокрема, для скорочення споживання води в громадських місцях, було запропоновано три найбільш важливих стратегії:

Протягом 3 місяців перекласти терміни зрошення всіх громадських місць, так щоб полив відбувався до 09:00 або після 19:00 години, для запобігання непотрібного випаровування. В середньостроковій перспективі (протягом 1 року до 3 років) всі громадські приміщення повинні використовувати сонячні водонагрівачі, як основну систему для всіх міст поливу.

У коротко і середньостроковій перспективі (1-5 років) перетворення всіх громадських місць, шляхом видалення інтенсивних установок води і ландшафтів і замінивши їх з «xeriscapes» (благоустрій та озеленення, що зменшує або усуває необхідність у додатковій воді від зрошення), збільшення «hardscaping» (ландшафтний дизайн, складений з зносостійких матеріалів, таких як дерево, камінь, бетон і т.д.) і зменшити число, розмір і обсяг державних фонтанів.

У короткостроковій перспективі (протягом 1 року) Estidama (методологія проектування більш стійких будівель для житла та громадської експлуатації) повинна створити напрям щодо сталого розвитку ландшафтного дизайну так, щоб всі державні і приватні підприємства могли стати союзниками.

Втім, як зазначалось, жодної окремої стратегії не вистачить для вирішення проблеми довгострокового дефіциту води, який був в Абу-Дабі. Комплексний і повністю інтегрований підхід до управління водними ресурсами може бути в якості рушійної сили для економічного зростання і добробуту Абу-Дабі і еміратів в 21-м столітті. Зниження водоспоживання по всіх секторах економіки не є свідченням застою чи ослаблення економіки. Швидше за все, як акцентується, така економія може стати рушієм для нового типу росту, який є невизначено стійким. Так само робота UPC (СКП) та інших органів в еміратах може слугувати зразком для регіону ОАЕ, світового лідера у галузі сталого соціально-економічного розвитку [62].

Автори [51] особливо наголошують, що історично існує багато прикладів операцій партнерства в країнах Близького Сходу і Північної Африки, зокрема, державних послуг концесії. Крім того, відомий випадок Суецького каналу, багато хто називає концесійним проектом, здійснюваним в Марокко до початку Першої світової війни, щодо питної води та залізничного транспорту (Танжері -Fes лінія), будівництва і експлуатації портів (Касабланка, Танжер, Mohamedia).

Ці різні проекти були завершені до імплементації певної нормативно-правової бази. Використовуючи приклад *Марокко*, були підписані концесійні проекти щодо розподілу води і стічних вод в Касабланці у 1997 році, в Рабаті у 1999 році, в Танжері у 2001 році. Те ж саме стосується і виробництва електроенергії, зокрема: присудження двох початкових фаз електростанції Jorf Lasfar до приватного підрядника; будівництво двох нових фаз в рамках механізму одного покупця на користь Національного бюро електроенергії та інші приклади моделей розвитку на концесійних засадах.

Та ж логіка переважала в *Тунісі*. Ще задовго до опублікування закону про концесії в 2008 році, дозволили опріснення морської води для розвитку аеропортів (26

листопада 2001), а також реалізацію міських проектів щодо ремонту та будівництва (Sports City, програма Sama-Дубай) [51].

Як зазначають С.І. Torrecilla-Salinas, J. Sedeño<sup>1</sup>, М.І. Escalona<sup>1</sup> і М. Mejías [63] Міністерство культури та спорту регіонального уряду Андалусії представило проекти, в найбільшій автономній області в *Іспанії*. Автономний уряд Андалусії організований з одинадцяти міністерств. Міністерство культури і спорту є одним з них. Міністерство розробляє політику в галузі культури, як управління публічних бібліотек, музеїв та архівів, а також підтримує практику спорту в регіоні. Крім того, сприяє і підтримує регіональні культурні та спортивні галузі. Відділ ІКТ (інформаційно-комунікаційні технології), в рамках міністерства, відповідає за розробку проектів. Він залучає всі технологічні проекти і політику в рамках міністерства, в тому числі як розробку нових програмних систем і підтримку інфраструктури ІКТ.

Відділ ІКТ, у взаємодії з дослідницькою групою IWT<sup>2</sup>, створила офіс управління проектами (РМО), з тим, щоб поліпшити можливості управління проектами, та оптимізувати способи управління проектами і скоротити витрати шляхом реалізації масштабної економії. Таким чином, було запропоновано розпочати з пілотних проектів, з використанням структурного методу Agile на основі Scrum, щоб перевірити його придатність і можливості. Отже, було обрано два проекти:

- еВОJA: де йдеться про адаптацію та інтеграцію систем Міністерства з використанням нового електронного офіційного журналу регіонального уряду Андалусії. Серед інших пунктів, є проект адміністративної процедури, розгортання двох веб-додатків в рамках Міністерства інфраструктури, розвиток деяких API-інтерфейсів програмного забезпечення для захисту внутрішньої системи Міністерства, взаємозв'язок додатків з загальною інфраструктурою і всі аспекти, пов'язані зі зміною користувачів «Управління очікуваннями».

- ТОPOS: Це інфраструктурний проект, який об'єднав наступні цілі: реорганізувати середовище, де були розгорнуті системи Міністерства; стандартизувати програмні продукти, які використовуються для підтримки системи (наприклад, оперативні системи, бази даних або сервери додатків); оновлення версії деяких саморобних програмних продуктів; очищення та виведення з експлуатації деяких застарілих систем і отримання високої доступності конфігурації всіх послуг електронного уряду.

Розробка і впровадження проекту еВОJA здійснювалося командою з чотирьох членів, під суворим контролем і в короткі терміни, встановлені законом. Проект об'єднав кілька внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін. Команда розробників мала багаторічний досвід спільної роботи, це був перший раз, коли вони працювали з деякими з цікавими технологіями. ТОPOS, навпаки, був інфраструктурним проектом, з гнучким терміном та вимогами, а також непрямым впливом на бізнес. Команда, яка відповідала за його проведення складалася з п'яти членів, з меншою кількістю динаміки команди, ніж команда еВОJA, і, в даному випадку, вони були дуже добре знайомі з цією технологією. Обидва проекти були розроблені з внутрішнім персоналом, використовуючи перший досвід роботи з методом Agile для майже всіх учасників. Ці проекти були розроблені в 2012 році; еВОJA тривала майже 4 місяці і Топос майже рік.

Методи, що використовувались, як наголошували фахівці, також були дуже корисними, особливо для того, щоб порівняти ефективність різних команд, які будуть корисними для організацій, що займаються кількома проектами одночасно. Також ця методологія може бути застосована до різних типів проектів (наприклад, розробки,

інтеграції або інфраструктури). Тим не менш, у випадку з цими проектами, є той факт, що команда не була розміщена разом і це вважалось перешкодою для поліпшення спілкування та співпраці. Крім того фахівці стверджують, що підхід Agile працює краще в коротко термінових проектах і з більш досвідченими командами.

Головний висновок, на думку авторів С. J. Torrecilla-Salinas , J. Sedeño<sup>1</sup>, M.J.Escalona<sup>1</sup> and M. Mejías, що Agile може бути прийнятним підходом для певних проектів, зокрема у галузі державного управління [63].

А. Kaczogowska [43] зазначає, що у *Польщі* є своя специфіка суспільних проектів. Так, при відборі підрядників найбільших громадських проектів в Польщі, використовується той же критерій, як і в менш складних роботах - це критерій досвіду і знань. Досягнення успіху в кожному проекті залежить не стільки від технічних навичок, скільки від кваліфікації претендента в галузі управління проектами. Були приклади таких ситуацій: необхідність зміни підрядника будівництва фрагмента шосе A2, будівництво муніципального стадіону у Вроцлаві чи будівництво одного з південних сегментів шосе A1.

Все частіше звучить вимога щодо наявності у керівників проектів, сертифікатів, які підтверджують їх навички управління відповідно до стандарту Інституту управління проектами (PMI) або PRINCE2®. Втім, це вважається не достатнім для успішного управління проектами, тому що менеджер проекту може здійснювати діяльність виключно в рамках процедур суб'єкта державного управління, для якого він працює [43].

## ***2.6. Управління політичними проектами в публічному управлінні держав світу в межах державно-громадського партнерства***

Політичні проекти поширені серед багатьох країн світу, зокрема у рамках державно-громадського партнерства. Так, як зазначають автори [51], у 2008 році у *Бахреїні*. Бюро держслужби (CSB) *прийняла комплексну реформу щодо питання управління Персоналом* на період 2008-2014 рр. (Al Kooheji, 2009). Під прапором «Lean стратегії» (проста базова стратегія), порядок денний викладав 15 ініціатив, спрямованих на підвищення продуктивності, сприянню робочої сили, плануванню та продуктивності роботи. Впроваджена вперше в рамках бюро державної служби, ініціатива стратегії поступово поширювалася на всі відділи.

У той же час, уряд буде поступово зменшував кількість робочої сили, через заморожування процесів добору персоналу, природного збитку й аутсорсингу, щоб задовольнити цілі національної економічної Стратегії стримування державних витрат (Королівство Бахрейн, 2008). Ця національна економічна стратегія охоплювала всі підвалини управління, в тому числі заходи по створенню ефективної та дієвої державної служби. Стратегія визнає, що першочерговим завданням є розгляд механізмів управління персоналом. У цій сфері виокремили два ключових завдання цієї базової стратегії: вдосконалення управління ефективністю, зміцнюючи добір персоналу на основі компетентності, а також переглядання класифікації робочих місць та профілів державних службовців для реформування структури державної служби у відповідності з корпоративною моделлю [51].

Для поліпшення прозорості законотворчого процесу і сприяння консультацій із зацікавленими сторонами, Йорданське законодавство та бюро «думок» (Opinion Bureau) створили веб-сайт у 2007 році, де розміщено проекти законодавства і основні

положення. Там громадськість має можливість висловлювати свої зауваження. Система розвивалася повільно. Обговорення почалось лише з одного опублікованого закону у 2008, але потім 10 законів і 25 правил були розміщені за перші десять місяців 2009 року. Серед них закони або поправки до законів про кооперативи і організацію громадянського суспільства, про вищу освіту і наукові дослідження, загальну організацію житлового будівництва і міського розвитку, а також створення органу по туристичній зоні. Громадськість має термін в десять днів, щоб представити свої зауваження, і проект залишається опублікованим на веб-сайті для доступу громадськості, навіть після періоду можливості коментування. На сьогоднішній день веб-сайт не надає інформації про сутність або кількість коментарів, які були отримані, ні про будь-яку реакцію уряду або розгляд коментарів, але ці функції можуть бути включені в майбутньому, як зазначають зарубіжні аналітики. Навіть без цих удосконалень, веб-сайт являє собою важливий крок вперед у справі забезпечення прозорості з питань законодавства нормативних актів на стадії розгляду [51].

У *Єгипті* деякі принципи, з урахуванням гендерних аспектів програмування вже застосовувались раніше, але більш комплексний підхід був запущений в 2000 році після утворення *Національної ради у справах жінок (NCW)* за указом президента. NCW прийняв на себе завдання щодо гендерного питання, зокрема просування ініціатив по впровадженню гендерного задля більш повного включення гендерних аспектів у державну політику, а також зміцнити гендерний аспект в соціально-економічного розвитку. NCW підготував два п'ятирічних плани з розширення можливостей для *єгипетських жінок*, один з яких виконується на центральному рівні (2002-07) і один на рівні губернаторства (2008-12). Підготовка цих планів включала тісні консультації з ключовими галузевими міністерствами, місцевими органами влади, міжнародними організаціями, приватним сектором і неурядовими організаціями. Після обговорення в обох палатах парламенту, плани були інтегровані в плани уряду п'ятирічного соціально-економічного розвитку (2002-07 і 2008-12). NCW очолила ряд інституційних змін для реалізації цих планів. Було рекомендовано встановити рівні можливості для всіх, незалежно від статі в кожному міністерстві для забезпечення основного напрямку жіночих проблем, а також відстежувати процеси дискримінації на робочому місці по відношенню до жінок.

У 2001 році NCW також створила офіс омбудсмена, до якого громадяни можуть повідомляти про всі види дискримінації, будь то в суспільстві в цілому, в державних установах, або на робочому місці. Цей офіс має безкоштовну телефонну гарячу лінію; підтримує базу даних скарг, які направляються у відповідні органи; і надає послуги та юридичні консультації безкоштовно. Уповноважений Бюро з прав людини організовує періодичні зустрічі з представниками міністерств щодо рівних можливостей підрозділів, стежить за скаргами, отриманими від працівників державного сектора. Наприклад, з 2001 року в офіс надійшло 29 скарг від працівників Міністерства фінансів. Скарги були передані в міністерства ЕОУ. Ще 25 співробітників Міністерства фінансів подати скаргу безпосередньо в ЕОУ протягом цього періоду. Жінки складають більшість з цих скарг, пов'язаних з несумлінним або нерівним поведінням на робочому місці, з точки зору страхових виплат, пенсій, перекладу зобов'язань, переведення персоналу до головного відділення або до місцевих відділень і звільнень. Одна скарга була про психологічне і фізичне насильство на робочому місці [51].

Єгипет розділений на 29 губерній і кожна губернія розділена на міста і райони (або околиці). Montaza район розташований в місті Олександрія та охоплює 92 квадратних кілометрів і з населенням в 1 млн, близько 25% від загальної чисельності населення Олександрії. Середня міська рада або районна рада пропонує близько 80 послуг громадянам, в тому числі видачу та продовження дозволів та сертифікатів (магазини, будинки і т.д.). Точна кількість послуг залежить від того, чи є регіон прибережний, міський або знаходиться в сільській місцевості. Проект з модернізації рад почався у 2003 році в Олександрії і був зосереджений на використанні ІКТ для досягнення двох основних цілей: спростити і прискорити обслуговування громадян і надання громадянам віддаленого доступу до служб. У 2003 році, деякі онлайн-сервіси були надані району Монтаза в Олександрії і до 2004 року послуги єдиного вікна були випробувані в Шарк районі в Олександрії, за підтримки автоматизованої системи документообігу через райради [51].

Також в *Єгипті* Міністерство державного адміністративного розвитку і Центральне агентство з організації та адміністрації переглядають статут державної служби, який датується 1978 роком. Розпочатий в 2006 р., цей процес реформ включає в себе *всеосяжний огляд політики в галузі управління людськими ресурсами, організаційних потреб та HRM структур*. Він спрямований на створення системи управління персоналом і компетентностей на основі кадрового планування. Його широка мета полягає в модернізації системи управління персоналом державної служби, забезпечуючи узгоджені правила у всіх відділах і мотивації більше орієнтованої на споживача продуктивності 5,7 млн центральних державних службовців Єгипту.

Реформаторські зусилля HR Єгипту, як і в ряді інших країн Близького Сходу і Північної Африки, вимагає тісної *співпраці між міністерством, відповідальним за реформи управління в державному секторі - Міністерство державного адміністративного розвитку або MSAD - і бюро цивільної служби*. Останнє становить частину більш великого агентства - *Центральне агентство з організації та управління (CAOA)*, яке в свою чергу є частиною кабінету міністрів. MSAD має порівняно невеликий штат співробітників, а також консулює і підтримує прем'єр-міністра в розробці планів реформування і надання технічної допомоги галузевих відомств в процесі їх реалізації.

Портфель MSAD виходить за межі HR; наприклад, він грає центральну роль в розробці інноваційних проектів, зокрема – ініціативи електронного уряду Єгипту.

CAOA це лінія агентства, що несе пряму відповідальність за функцією керування людськими ресурсами держави. Його загальна роль включає в себе проектування адміністративних реформ і створення нових організаційних структур, але також відповідає за надання пропозицій проектів законів і підзаконних актів, контроль за здійсненням і забезпеченням дотримання законодавства щодо персоналу, розробці та реалізації політики і стратегії управління персоналом, розробки посадових інструкцій, допомоги в роботі HRM в різних галузевих міністерствах, а також навчання вищих державних службовців в центрі управління підготовки керівних кадрів, щоб надати їм право на підвищення.

Мета поточної програми HR є регулювання трудових ресурсів і навичок мінливої нормативної та стимулюючої ролі уряду в економіці, забезпечуючи при цьому повне охоплення основних соціальних послуг та захисту для швидко зростаючого населення



Єгипту. За оцінками по MSAD і CAOА, основні проблеми в тому, що робоча сила не є добре збалансованою і не має потрібних навичок, що тим самим перешкоджає ефективності і результативності [51].

Автори [51], відмічають, що в *Марокко* особливо *примітна місцева ініціатива, започаткована в державно-приватному партнерстві (2004 р.): Проект eFез*. Метою проекту eFез було створення електронної фундаментальної системи державного статусу (eFез). Він використовує завдання бек-офісу для надання допомоги Бюро d'Etat Civil (BEC) для створення інтегрованої системи управління в сфері ІКТ. Це дозволить оптимізувати роботу співробітників і надавати електронні офісні послуги громадянам. Проект був розгорнутий в місті Фесі, використовуючи особисті зв'язки з університетами. Після його завершення в листопаді 2005 року eBEC був в змозі забезпечити деяким громадянам свідоцтво про народження та свідоцтва про шлюб з використанням кіосків самообслуговування (Kettani і Ель-Махді, 2008). Незважаючи на високий рівень проекту, досягнення масштабу і стійкості залишається складним завданням, як показано, його охоплення становило тільки 10% від адміністративних функцій.

Цей локальний досвід демонструє обмежену можливість децентралізованих систем. Крім того, Міністерство внутрішніх справ знає про інші слабкі місця: відсутність інформаційних систем, неефективність громадських організації і недоступність публічної інформації. Ряд ініціатив були створені для подолання цих труднощів. Одним з них є розвиток місцевого електронного управління офісу ініціатив. Провідним проектом була комп'ютерна реєстрація актів громадянського стану. Ця ініціатива була у компетенції Міністерства внутрішніх справ в координації з місцевими органами влади і спрямована на дематеріалізацію громадянського стану в 1 503 комунах. Проект із загальним бюджетом понад 50 мільйонів євро повинен був тривати три роки і мобілізувати 12 000 осіб. Підхід ґрунтувався на двох етапах: а) збір інформації, оцифрування (45 мільйонів правових актів) з метою поліпшення функціональності РАГСів; б) акцент на громадянина шляхом поєднання всіх BEC, створюючи інноваційні послуги і зменшуючи труднощі для громадян, коли необхідно було переходити від одного офісу в інший. Це було поширено на всі місцеві органи влади [51].

Також, зарубіжні фахівці (те ж посилання, що і у попередньому абзаці) зазначають, що у *Пакистані* електронний уряд, як і всі інші програми розвитку, розроблялись під егідою *національних цілей в галузі розвитку та, зафіксовані в документі Бачення 2030 року*, підготованому Комісією з планування. Ця програма передбачала, що Пакистан буде промислово розвиненою, процвітаючою країною, в кінці найближчих 20-25 років. Цей результат було запропоновано досягти за рахунок швидкого і стійкого розвитку, в умовах з обмеженими ресурсами економіки, шляхом розгортання входів знань. Для досягнення цієї мети пропонується ефективно управляти глобалізаційними процесами за допомогою конкурентоспроможності. Тому, і Пакистані вважають за краще, стати активним учасником глобальної економіки щодо поставки товарів, праці, капіталу, технологій і послуг, і цей варіант має серйозні наслідки для майбутнього управління країною.

Всі організації державного сектора в Пакистані діють в рамках управління програмами і проектами Комісією з планування, яка визначає ПМ як охоплення ідентифікації, підготовки, оцінки та здійснює оцінку після завершення роботи. Всі проекти розвитку федерального уряду затверджуються централізовано і є

координованими. Приділяють багато уваги моніторингу та оцінці проектів. Комісія ділить діяльність ПМ на три різних рівня:

(А) керівник проекту, який керує повсякденними справами проекту;

(Б) спонсори, міністерство / департамент, який приймає рішення про політику;

(С) провінційні Департаменти планування і розвитку та комісії з планування, які виступають в якості центрального органу, який здійснює контроль над реалізацією проектів за допомогою періодичного моніторингу і оцінки. За великим рахунком, методологія моніторингу проекту тягне за собою фізичні перевірки, вивчення періодичних доповідей та оглядів секторів, що охоплюють кілька або всі проекти. Таким чином, в той час як різні організації, як EGD, можуть мати свої методології, процеси, інструменти і т.п. для управління проектами, вони повинні діяти в рамках і відповідати структурі управління проектами та звітності Комісії з планування. Ще один цікавий момент, відзначений зарубіжними фахівцями стосується того, що рекомендації, представлені Комісією з планування не дають посилання на міжнародно-визнані методології ПМ, інструменти, методи, програмне забезпечення і т.п., які з одного боку, роблять повністю залежними від документів Комісії з планування, а з іншого боку мають серйозні недоліки, через незнання сучасних концепцій, інструментів тощо.

На думку авторів [35], реформи центрального публічного управління в *Молдові* (SPAR) принесли значний прогрес в досягненні своєї мети розвитку (PDO). Велика частина заходів, включених до плану реалізації проекту, який був основою для першого розширення проекту в 2008 році були успішно завершені. Великі інвестиції в створення реєстру цивільної служби були затримані через технічні труднощі, пов'язані з розробкою конкурсної документації. Проте, проблеми були успішно вирішені, і тендер був оголошений в липні 2010. Запропонована реструктуризація включає в себе продовження дати закриття гранту протягом 24 місяців, для того щоб забезпечити використання коштів, що залишилися для здійснення реєстру державної служби та кількох інших видів діяльності, які є ключовими для успішного досягнення PDO. Проект досяг значного прогресу в сфері зміцнення інституційного потенціалу молдавського державного управління для поліпшення політики, здійснення політики і ефективного використання державних ресурсів. Як зазначалося в ході огляду, хід виконання проекту показав досягнення багатьох з намічених результатів, незважаючи на повільний прогрес протягом перших років реалізації. Уряд також рішуче прагне до досягнення результатів, задля яких були розпочаті заходи.

Серед основних результатів є розробка і реалізація реформи правової бази для підтримки державних службовців на основі підтримки їх заслуг (діє з січня 2009 р.). Проект також підтримав розробку і впровадження ефективної системи стратегічного планування та координації політики шляхом нарощування пропускної здатності підрозділів в Державній канцелярії і розробки методології стратегічного планування, які будуть використовуватися у всіх галузевих міністерствах. Окрім того, проект сприяв раціоналізації інституційній структурі уряду і досягнення кращого поділу розробки політики від функцій її реалізації [35].

Автори [51] зазначають, що у *Нідерландах* у 2005 році Міністерство фінансів створило об'єднання рівних можливостей Equal Opportunities Unit (EOU). А у 2006 році EOU запустило пілотний проект із забезпечення рівних можливостей для жінок в національному бюджеті за технічної та фінансової підтримки UNIFEM і Посольства Королівства Нідерландів. Цей проект складається з двох основних елементів: розробка

програми з урахуванням гендерних аспектів бюджету (GRB); поліпшення розвитку людських ресурсів з гендерної точки зору. З точки зору GRB, основна мета проекту полягає у сприянні соціальній справедливості шляхом справедливого розподілу державних витрат. Для досягнення цієї мети уряд планує перейти від постатейного бюджету до складання бюджету, орієнтованого на результат з урахуванням гендерної проблематики у всіх національних бюджетах до 2010 року. Пілотний проект мав послідовний і децентралізований підхід, спочатку введення бюджету (2009-2010 рр.) з урахуванням гендеру в 15 провінціях. Проект був націлений на державні витрати в шести цільових секторах: освіта, охорона здоров'я, водні ресурси і зрошення, праця, соціальне забезпечення і продовольство. Міністерство фінансів провело аналіз бюджету для кожного з цих підгалузей і підтримує відповідні галузеві міністерства в справі включення гендерної проблематики в бюджетних процесах планування, розгляду і виконання.

Як зазначають зарубіжні дослідники [54], уряд *В'єтнаму* приступив до здійснення програми державного управління в 1995 році. Одним з ключових компонентів цієї програми було випробування 10 районів і міських відділів в Хошимін як тимчасової автономії в сфері використання заробітної плати та адміністративних витрат бюджету. Зацікавлені сторони узгодили принципи, яких слід дотримуватися. У тому числі це стосувалось: чисельності робочої сили, як не мала збільшуватись, а також дотримання прозорості управління в адміністративних витратах. Пілотний проект призвів до скорочення більш ніж на 13% чисельності персоналу і економії більш ніж на 18%. Ці заощадження були використані для підвищення заробітної плати співробітників і інші пільги, фонди непередбачених витрат і підтримки надлишкових співробітників. Органи використовували свою автономію, щоб реорганізувати апарат управління і потік їх персоналу, перерозподіляючи їх у відповідності з їх досвідом і кваліфікацією. Були усунуті дублювання в рамках організації. Керівники міста та центральні урядові чиновники повідомили про поліпшення бюджетного управління, а також ефективність і результативність послуг. Адміністративні одиниці дізналися, що заощадження були можливі і що в процедурі запиту на збільшення бюджету не було необхідності [54].

Також зазначається [54], що в *Словенії* існує широке розмаїття освітніх та навчальних закладів, а навчання державних службовців координує адміністративна академія, заснована в МВС. Більшість тренерів працюють за трудовим договором. Новий закон держслужби включає цілий розділ про навчання і вводить елемент конкурентності в навчальний процес. Акцент перемістився до більшої кількості користувачів, які мають доступ до справ громадськості та обслуговування інтересів всіх громадян. Поліпшення в ефективності та довгострокове впровадження виконання заходів, підтримуються через розвиток інтенсивної і незмінної програми післядипломної освіти до нової державної служби.

А. Kaczorowska [43] зазначає, що інформатизація державного управління здійснюється за допомогою форми управління, яка була випробувана в іншому секторі, тобто управління проектами, без грамотної координації ІТ-проектів. Повна координація, організована на урядовому рівні, підготовка і реалізація ІТ-проектів, до сих пір відсутня. З одного боку, це призводить до рішень тієї ж функціональності, розробленої різними державними установами, такими як, наприклад, одні й ті ж проекти в галузі охорони здоров'я, впроваджені Національним фондом охорони здоров'я (НФЗ), що фінансуються з державного бюджету, проведеного Центром Care Systems медико-

санітарної інформації (HCISC) і фінансуються з фондів ЄС. З іншого боку, це призводить до відсутності ІТ-рішень для областей діяльності. Проведені аналізи позицій польського е-уряду, які визначаються органами державного управління інформатизації (Kaczorowska, 2013, глава I), вказують на повільність державного сектора в Польщі, в порівнянні з іншими [43].

Державні установи, які претендують на фінансування проектів за допомогою методології управління проектами, використовують управління проектом циклом (PCM). Структура цієї методології відповідає побудові заявки на фінансування в рамках Операційної програми Людський капітал (ОП НС). Це безоплатна і систематична методологія, яка постійно оновлюється, повинна служити для поліпшення управління проектів і програм, які фінансуються спільно з ЄС, але в першу чергу це стосується прийняття раціональних рішень співробітниками ЄС, котрі займаються розподілом і контролем за використанням коштів допомоги.

В. Wernham [64] звертає увагу, що уряд США також має свою частку невдач в управлінні проектами в публічному управлінні. Так, наприклад, вихід з ладу величезного проекту, який намагався інтегрувати систему кадрів для армії США, ВПС і ВМС. У 2010 році проект був скасований, після процесу 10 років роботи і 850 мільйонів доларів витрачених в нікуди. Одна з проблем полягає в тому, що було створено дуже багато правил протягом багатьох років. Намагалися поліпшити технічний розвиток в різних державних органах, але, в кінцевому підсумку, просто знизилася ефективність управління. Департаментом оборони США, для того щоб спробувати поліпшити управління проектами, був опублікований невдалий, на думку експертів, стандарт 2167. Це був стандарт з методом водоспаду. Потім був розроблений стандарт з кращим підходом - 2167A. Але метод водоспаду все одно слабшав. Були зроблені зусилля, щоб об'єднати всі нормативні положення під одним всеосяжним парасольковим стандартом DOD498. Втім, невдачі продовжувалися, причиною тому був невдалий вибір методології, негнучкий підхід до управління проектами. Така ж ситуація була в технологічних проектах усіх американських державних органів. Кожен великий проект може привести до збою зі збільшенням кількості правил, збільшення аудиту, і більш централізованими стандартами. Так, на думку зарубіжних дослідників [64], створюється міраж очевидного контролю над проектами, за рахунок збільшення кількості деталей в апараті управління та команди розробників. У 2009 році, президент США з командою, призначив V. Kundra на посаду головного інформаційного співробітника, з повноваженнями переглянути і скасувати будь-який проект в федеральному уряді. І він запропонував інший підхід до ведення технологічних проектів. Було розглянуто 38 проектів, врятовано три мільярди доларів, скасовано чотири проекти, і скорочені масштаби 11 інших проектів. Було прийнято рішення застосовувати більш гнучкий підхід до управління проектами.

У 2010 році він опублікував «25 Plan Point», призначений для «шокування системи». Він струснув контрпродуктивні процеси, які були причиною невдач багатьох проектів. Основні ініціативи були щодо старту впровадження технології, які служать доповненням підходу Agile. Наприклад: включення у навчання навичок управління оновленням проекту agile; руйнування бар'єрів для agile, вимагаючи об'єднаних робочих групи по проектам; переконання в тому, що фахівці із закупівель використовують підходи agile; вплив Конгресу на зміни в законодавчій бази, такі, як Закон Clinger-Коена, які були «антипаттернами» для розвитку agile. Офіс звітності

уряду (GAO), опублікував доповідь, щодо прогресу у прийнятті Agile в уряді США. Однак, незважаючи на це, Agile, Рада CIO, ще довгий час не надавала будь-якого керівництва щодо розповсюдження Agile [64].

Як зазначають дослідники [51], Туніс прийняв план структурної перебудови у 1986 році з метою вдосконалення і раціоналізації управління і розвитку ліберальної ринкової економіки, більш інтегрованою зі світовим ринком. План був розроблений в контексті членства у Світовій організації торгівлі (СОТ), а потім, у 1995 році, асоціації договору з Європейським союзом. В рамках широкої ініціативи структурної перебудови, Туніс прийняв план модернізації державного управління у 1996 році, який спочатку був реалізований в рамках 9-го Національного плану розвитку (1997-2001 роки). Цей план включав реорганізацію первинних і підзаконних актів; модернізацію робочих процедур державних адміністрацій, в тому числі програми комп'ютеризації; і перегляд відносин між урядом і громадянами. Структурна перебудова тривала, в рамках 11-го плану національного розвитку, 2007-11 (République Tunisienne Premier Ministère, 2007). Включала в себе зобов'язання щодо поліпшення бізнес-середовища шляхом «модернізації законів і нормативних актів та їх перегляд і спрощення їх змісту, забезпечуючи при цьому, як мінімум стабільність їх застосування і інвестування в підготовку і перепідготовку фахівців в області права в різні міністерства» [51].

### **Список використаних джерел для додатку 2:**

1. Бабаєв В. М. Управління проектами [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проектами» / В. М. Бабаєв . – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/4464/2/>
2. Багашова Н. В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами / Н.В. Багашова [Електронний ресурс] . – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4154>
3. Бахмутська міська рада [Електронний ресурс] : Соціальний проект розвитку території Бахмутської міської ради на 2016 рік . – Режим доступу : <https://artemrada.gov.ua/ru/15342>
4. Безверхнюк Т.М. Публічна сфера як предметна область проектного менеджменту / Т.М. Безверхнюк [Електронний ресурс] . – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Apdup/2010\\_2/2-3-2.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Apdup/2010_2/2-3-2.pdf)
5. Безверхнюк Т.М. Соціальний проект в державному управлінні: обґрунтування доцільності реалізації / Т.М. Безверхнюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [file:///C:/Users/пк/Downloads/Pubupr\\_2014\\_1\\_7.pdf](file:///C:/Users/пк/Downloads/Pubupr_2014_1_7.pdf)
6. Гладченко Т.М., Дундін О.К. Стандартизація системи управління проектами / Т.М. Гладченко, О.К. Дундін [Електронний ресурс] . – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/soc\\_gum/znpdduu/Tn/2011\\_176/04.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/znpdduu/Tn/2011_176/04.pdf)
7. Дніпровська міська рада [Електронний ресурс] : Прес-конференція щодо соціального проекту “Почуй мене!” . - Режим доступу : <http://dniprorada.gov.ua/pres-konferentsiya-schodo-sotsialnogo-proektu-pochuy-mene>
8. Куліченко В. О., Управління інноваційними проектами та програмами: зарубіжний досвід та вітчизняна практика / В.О. Куліченко [Електронний ресурс] . – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4751>

9. Львівська міська рада [Електронний ресурс] : Конкурс соціально-культурних проєктів «Зробимо Львів кращим» на 2017 рік . – Режим доступу : <http://city-adm.lviv.ua/competitions/235898-konkurs-sotsialno-kulturnykh-proektiv-zrobymo-lviv-krashchym-na-2017-rik>
10. Мескон М. Альберт М. Хедоурі Ф. Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [Електронний ресурс] . – Режим доступу : <http://bibliograph.com.ua/biznes-43-2/110.htm>
11. Обзор международных и национальных стандартов по управлению проектами [Електронний ресурс] . – Режим доступу : <http://www.e-executive.ru/management/practices/1741540-obzor-mezhdunarodnyh-i-natsionalnyh-standartov-po-upravleniu-proektami>
12. Плотина Гувера [Електронний ресурс] . – Режим доступу : [https://ru.wikipedia.org/wiki/Плотина\\_Гувера](https://ru.wikipedia.org/wiki/Плотина_Гувера)
13. Ричкіна Л.В. Досвід Європейських країн щодо використання проєктного менеджменту як інструменту розвитку територіальних громад / Л.В. Ричкіна [Електронний ресурс] . – Режим доступу : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-02\(12\)/24.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-02(12)/24.pdf)
14. Різник В. В. Історичні аспекти виникнення та становлення управління проєктами як окремої галузі менеджменту / В.В. Різник [Електронний ресурс] . – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Evu/2011\\_17\\_2/Riznyk.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Evu/2011_17_2/Riznyk.pdf)
15. Соціальний проєкт «Почуй мене!» [Електронний ресурс] . – Режим доступу : <http://ua-reporter.com/uk/node/107949>
16. Стандартизация проектной деятельности: основные стандарты управления проектами; международные и национальные стандарты в области УП [Електронний ресурс] . – Режим доступу : <http://5fan.ru/wievjob.php?id=18325>
17. Стандарты управления проектами в мире [Електронний ресурс] . – Режим доступу : <http://www.pmexpert.ru/press-center/news/detail.php?ID=1428>
18. Управление проектами [Електронний ресурс] . – Режим доступу : <http://mahamba.com/ru/upravlenie-proektami>
19. Управління освіти департаменту гуманітарної політики Дніпровської міської ради [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://uon.dnepredu.com/uk/site/proekti-zainitsiativou-.html>
20. Федорчак О.В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління / О.В. Федорчак [Електронний ресурс] . – Режим доступу : <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/TEKNOLOGIYA/02-FEDORCHAK.pdf>
21. Харківська міська рада [Електронний ресурс] : Працівники соціальних установ Харкова вчать мову жестів . – Режим доступу : <http://www.city.kharkov.ua/uk/news/-33202.html>
22. Харківська міська рада [Електронний ресурс] : У місті презентують соціальний проєкт «Почуй мене» . – Режим доступу : <http://www.city.kharkov.ua/uk/news/u-misti-prezentuyut-sotsialniy-proekt-pochuy-mene-33170.html>
23. Чемерис А. Розроблення та управління проєктами у публічній сфері: європейський вимір для України / А. Чемерис [Електронний ресурс] . – Режим доступу : [http://despro.org.ua/media/articles/10\\_book\\_chemeric\\_\\_17\\_12\\_do\\_druku.pdf](http://despro.org.ua/media/articles/10_book_chemeric__17_12_do_druku.pdf)

24. Эмерсон Гаррингтон [Электронный ресурс] . – Режим доступа : <http://www.ru/college/ekonomika-firmy/emerson-garrington.html>
25. Aid delivery methods project cycle management European Comission [Electronic Resource] . – Mode of access : [https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403\\_en\\_2.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf)
26. Azzopardi Sandro. The Evolution Of Project Management [Electronic Resource] . – Mode of access : <https://www.projectsmart.co.uk/evolution-of-project-management.php>
27. Bonnie Emily. Trends in IT Project Management for 2015 [Electronic Resource] . – Mode of access : <https://www.wrike.com/blog/trends-project-management-2015/>
28. Bunyaminu Alhassan, Mahama Fuseini. Investigating Project Management Practices in Public Sector Organisations in Ghana [Electronic Resource] . – Mode of access : <http://www.rassweb.com/wp-content/uploads/PDF/IJMS/Vol-7/Issue-3/Paper%201.pdf>
29. Burger Rachel. The 6 Biggest Project Management Trends for 2016 [Electronic Resource] . – Mode of access : <http://blog.capterra.com/the-6-biggest-project-management-trends-for-2016/>
30. CAN/CSA-ISO 10006:03 (R2013) Quality management systems - Guidelines for quality management in projects [Electronic Resource] . – Mode of access : <https://scc.ca/fr/standardsdb/standards/18726>
31. CAN/CSA-ISO 10006-98 Quality management - Guidelines to quality in project management [Electronic Resource] . – Mode of access : <https://www.scc.ca/fr/standardsdb/standards/7041>
32. CAN/CSA-ISO 9001:16 - Quality management systems - Requirements (Adopted ISO 9001:2015, fifth edition, 2015-09-15) [Electronic Resource] . – Mode of access : <http://shop.csa.ca/en/canada/quality-assurance-and-quality-management/canca-iso-900116/inv/27012052016>
33. Choose Your Project Management Methodology [Electronic Resource] . – Mode of access : <https://www.wrike.com/project-management-guide/methodologies/>
34. Collins Jeff. Print A Brief History of Project Management [Electronic Resource] . – Mode of access : <http://www.ims-web.com/blog/a-brief-history-of-project-management>
35. Document of The World Bank Project No: 105602 Restructuring Paper On A Proposed Project Restructuring Of Government'S Central Public Administration Reform (CPAR) PROJECT TF056601 effective since July 11, 2006 To The Republic Of Moldova December, 2010 [Electronic Resource]. – Mode of access : <http://documents.vsemirnyjbank.org/curated/ru/219431468061471921/pdf/583530PJPRO101211011010BOX356798B0.pdf>
36. Fitsilis Panos, Chalatsis Thomas. Adoption of Project Management Practices in Public Organizations [Electronic Resource]. – Mode of access : [http://file.scrip.org/pdf/IB\\_2014092215464052.pdf](http://file.scrip.org/pdf/IB_2014092215464052.pdf)
37. Forrester Simon, Sunar Irem. Developing and Managing EU-Funded Projects [Electronic Resource]. – Mode of access : [http://www.tacso.org/doc/doc\\_manual\\_3.pdf](http://www.tacso.org/doc/doc_manual_3.pdf)
38. Grant Beki and Kelly Kymberly. The Evolution of Project Management [Electronic Resource] . – Mode of access : [http://www.xchangor.com/history\\_of\\_pm.htm](http://www.xchangor.com/history_of_pm.htm)
39. Haughey Duncan. A Brief History Of Project Management [Electronic Resource] . – Mode of access : <https://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-project-management.php>
40. HERMES [Electronic Resource] . – Mode of access : <http://www.hermes.admin.ch>

41. HERMES method [Electronic Resource] . – Mode of access : [https://en.wikipedia.org/wiki/HERMES\\_method](https://en.wikipedia.org/wiki/HERMES_method) screen.<https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjJgljdgd7QAhXGBywKHT1QD44QFggZMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ejournals.eu%2Fpliki%2Fart%2F3803%2F&usg=AFQjCNEwVhdWleXb08PKXzGkYk1HgwoE2w&sig2=TE26Sy7Tvp6KjBOgR4jtLQ>

42. Jałocha Beata, Kraneb Hans Petter. Ekambaramc Anandasivakumar, Prawelska-Skrzypekd Grałyna Key Competences of Public Sector Project Managers [Electronic Resource] . – Mode of access : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281402120X>

43. Kaczorowska Anna. MANAGING PUBLIC PROJECTS WITH EU FUNDING IN POLAND [Electronic Resource] . – Mode of access : <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjJgljdgd7QAhXGBywKHT1QD44QFggZMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ejournals.eu%2Fpliki%2Fart%2F3803%2F&usg=AFQjCNEwVhdWleXb08PKXzGkYk1HgwoE2w&sig2=TE26Sy7Tvp6KjBOgR4jtLQ>

44. Koskela Lauri. The underlying theory of project management is obsolete [Electronic Resource] . – Mode of access : <https://core.ac.uk/download/pdf/1661421.pdf>

45. Kostalova Jana, Tetrevoa Libena. Project Management and its Tools in Practice in the Czech Republic [Electronic Resource] . – Mode of access : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814051362>

46. Levi Roni. Innovative Approaches In Project Management For Personnel In The Educational And Public Administration Fields [Electronic Resource] . – Mode of access : [http://www.abk.szie.hu/files/docs/nevelestudomanyi/Course\\_txt.pdf](http://www.abk.szie.hu/files/docs/nevelestudomanyi/Course_txt.pdf)

47. Low Foon Siang, Chong Heap Yih. A Comparative Approach of Japanese Project Management in Construction, Manufacturing and IT Industries [Electronic Resource] . – Mode of access : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812046368> . – Title from the screen

48. Meyer Carol. How Project Management Developed [Electronic Resource]. – Mode of access : [https://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?depth=1&hl=ru&prev=search&url=translate.google.com.ua&sl=en&sp=nmt1&u=https://www.projectsmart.co.uk/how-projectmanagementdeveloped.php&usg=ALkJrhhoQ\\_adrCtCe8Qhs3oNH8xapYYUKg](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=ru&prev=search&url=translate.google.com.ua&sl=en&sp=nmt1&u=https://www.projectsmart.co.uk/how-projectmanagementdeveloped.php&usg=ALkJrhhoQ_adrCtCe8Qhs3oNH8xapYYUKg)

49. Morris Peter W.G. Objective knowledge, and the theory of project management [Electronic Resource]. – Mode of access : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.1571&rep=rep1&type=pdf>

50. PM Organizations [Electronic Resource] . – Mode of access : <http://www.gpm-infocenter.de/EngPMOrganisationen/Europa>

51. Progress in Public Management in the Middle East and North Africa Case Studies On Policy Reform Organisation For Economic Co-Operation And Development(OECD) [Electronic Resource] . – Mode of access : <https://www.oecd.org/mena/governance/48634338.pdf>

52. Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M) [Electronic Resource] . – Mode of access : <http://mahamba.com/ru/project-and-program-management-enterprise-innovation-p2m>

53. Project Management Body of Knowledge From Wikipedia, the free



encyclopedia [Electronic Resource]. – Mode of access : [https://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_Management\\_Body\\_of\\_Knowledge](https://en.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Body_of_Knowledge)

54. Public Administration Reform Practice Note English [Electronic Resource]. – Mode of access : [http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/democratic-governance/dg-publications-for-website/public-administration-reform-practice-note-/PARPN\\_English.pdf](http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/democratic-governance/dg-publications-for-website/public-administration-reform-practice-note-/PARPN_English.pdf)

55. Pūlmanis Emīls Micro-Economical Aspects Of Public Projects: Impact Factors For Project Efficiency And Sustainability [Electronic Resource] . – Mode of access : <http://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2015/06/pmwj35-jun2015-Pulmanis-microeconomical-aspects-of-public-projects-second-edition.pdf>

56. Reclamations Managing Water in The west Project Management Framework U.S. Department of the Interior Bureau of Reclamation Technical Service Center September 2012 [Electronic Resource] . – Mode of access : <https://www.usbr.gov/pm/docs/Project-Management-Framework-Report.pdf>

57. Saeed Rokooei Building Information Modeling in Project Management: Necessities, Challenges and Outcomes [Electronic Resource] . – Mode of access : [http://ac.els-cdn.com/S1877042815056797/1-s2.0-S1877042815056797-main.pdf?\\_tid=7017423e-cbbc-11e6-8ed300000aacb35e&acdnat=1482792267\\_fe035949d550374f082b1fea2590dd51](http://ac.els-cdn.com/S1877042815056797/1-s2.0-S1877042815056797-main.pdf?_tid=7017423e-cbbc-11e6-8ed300000aacb35e&acdnat=1482792267_fe035949d550374f082b1fea2590dd51)

58. Seymour Tom and Hussein Sara. The Clute Institute The History Of Project Management [Electronic Resource] : Minot State University, USA International Journal of Management & Information Systems – Third Fourth 2014 Volume 18, Number 4 Copyright by author(s); CC – BY 233. – Mode of access : <http://cluteinstitute.com/ojs/index.php/IJMIS/article/view/8820/8811>

59. Shigenobu Ohara. Framework of Contemporary Japanese Project Management: Project Management Paradigm – Interpretation, Application and Evolution to KPM [Electronic Resource] . – Mode of access : <https://profesores.ing.unab.cl/~gbadillo/archivos/cursos/project-management/Papers/Framework%20of%20Contemporary%20Japanese%20Project%20Management%20.pdf>

60. Siegelau Jay M. Как метод PRINCE2® может дополнить руководство PMBoK® и сертификацию PMP [Electronic Resource] . – Mode of access : [http://www.schoutenglobal.ru/mission/knowledge\\_capital/article/198#.WJr7Lo6g\\_IV](http://www.schoutenglobal.ru/mission/knowledge_capital/article/198#.WJr7Lo6g_IV)

61. Standards system a Guide for Canadian Regulators [Electronic Resource]. – Mode of access : [https://www.scc.ca/sites/default/files/migrated\\_files/DLFE-580.pdf](https://www.scc.ca/sites/default/files/migrated_files/DLFE-580.pdf)

62. Sustainable Water Management Assessment and Recommendations for the Emirate of Abu Dhabi [Electronic Resource] . – Mode of access : <http://mpaenvironment.ei.columbia.edu/files/2014/06/AbuDhabiFinalReport.pdf>

63. Torrecilla-Salinas C.J., Sedeño J., Escalona M.J. and Mejías M. Agile in Public Administration: Oxymoron or reality? An experience report [Electronic Resource]. – Mode of access : [http://ceur-ws.org/Vol-1017/Paper1CAiSE\\_IT2013.pdf](http://ceur-ws.org/Vol-1017/Paper1CAiSE_IT2013.pdf)

64. Wernham Brian Agile. Project Management for Government: Agile Project Management for Government: Agile adoption in the US and UK Agile adoption in the US and UK Governments: Governments: a brief comparative review comparative review comparative review [Electronic Resource] . – Mode of access : <http://raiseconference.org/wp->

content/uploads/2012/10/RAISE201Agile-adoption-in-the-US-and-UK-Governments-a-comparative-review.pdf

65. Will Kelly. 7 Project Management Trends for 2015 [Electronic Resource] . – Mode of access : <https://www.liquidplanner.com/blog/7-project-management-trends-2015/>

66. Wirick David W. Public-Sector Project Management Meeting The Challenges And Achieving Results [Electronic Resource] . – Mode of access : <http://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1002/9780470549131.fmatter/asset/fmatter.pdf?v=1&t=italqd02&s=70ea3aeac71bf68ac3a3103a2cdf88d8a69e3ba6>

**Управління соціальними проектами бізнес-компаній  
як складова державно-громадянського партнерства  
(за матеріалами магістерського дослідження Школьного В.І.)**

**3.1. Практика підтримки органами влади бізнес-компаній  
в реалізації соціальних проектів в державах світу**

Департамент соціальних служб *Австралії* [40] замовив дослідження *Giving Australia 2016*, яке спрямоване на вдосконалення бази знань про надання і добровольчества закономірності і тенденції у заснованих на фактичних даних політики в області розвитку.

Метою дослідження було:

- виявити потенційні вигоди, якщо такі є, різних форм соціальних інвестицій;
- оцінити, наскільки ці переваги реалізуються;
- визначити області, в яких соціальний інвестиційний вплив може бути цінним інструментом для більш ефективного і результативного досягнення цілей політики;
- виокремити тематичні дослідження для демонстрації успішних соціальних інвестицій [40].

Основні висновки дали зарубіжні фахівці [56]:

- виявлені приклади позитивно виконаних облігацій соціального впливу і зрозуміло, що економіка уряду, орієнтувалась на короткострокові результати. Багато облігацій соціального впливу ще не досить зрілі, щоб остаточно впливати на вимірювання результатів;
- соціальне інвестування засобів впливу показують позитивні результати у короткостроковій перспективі; це особливо помітно по відношенню до місцевості, де існують значні незадоволені потреби, такі як доступне житло, будинки громадського догляду та дошкільної освіти;
- є також обмежені дані про переваги прямого приватного інвестора соціальних інвестицій впливу в Австралії. У той час як великі громадські підприємства, такі як *Goodstart* систематично доповідають про соціальні і економічні наслідки їх діяльності, більшість учасників сектору і суспільство не бачить їх результатів вимірювань. Більш суттєві дослідження свідчать про вигоду [56].

Інший приклад, - це *Португалія*. Незважаючи на сувору кризу, яку країна переживає, португальська соціальна економіка отримує вигоду від безпрецедентного розвитку. В 2010 році сектор включав в себе 50 000 організацій (асоціації, кооперативи, фонди та взаємні фонди) і представляли 200 000 робочих місць. П'ять років потому, близько 70 000 організацій створено понад 270 000 робочих місць. Завдяки цьому португальські соціальні інноваційні структури постійно змінюються. Вони характеризуються багатьма обмінами і співпрацею, а також залученням великої різноманітності діючих осіб (громадських установ, асоціацій, компаній, фондів, меценатів, вихователів тощо). Так звані «класичні» компанії також відіграють важливу роль. Все більше число (але все ще занадто мало) з них прагнуть максимізувати їх соціальний вплив. Ці нові покоління організацій цілком можуть стати ключем, який може включити дію і змінити масштаб поля соціальних інновацій. У 2013 році

португальський парламент проголосував за основний закон соціальної економіки. Цей правовий акт продемонстрував реальне визнання соціальної економіки і відкрив нові горизонти в розвитку соціального сектора та надав можливість запровадити ті зміни, які давно очікувались. Правовий акт створено за аналогом Франції. Закон дозволяє уточнити правові режими різним юридичним особам, які є соціально відповідальним бізнесом, щоб консолідувати свої мережі і їх органи управління, даючи їм сильні фінансові інструменти. Такі підприємства отримують конкретний податковий статус.

Важливою в цьому контексті є робота Агентства соціального підприємництва (SEA) [61]. Цей багатосекторний кооператив проводить пошук роботи в напрямку значущих робочих місць по всій *Португалії*. Це цінний ресурс для багатьох Changemakers. Він також є ключовим гравцем щодо діяльності територій.

Іншим важливим актором є CEC (Інститут соціального підприємництва). Це некомерційна асоціація, яка визначає, підтримує і навчає соціальних підприємців. Він також організовує заходи з підвищення обізнаності, адресовані широкій громадськості (конференції та семінари). У партнерстві з INSEAD, ME3 надає широкий спектр інструментів для соціальних підприємців, які використовують гібридний підхід від наукових досліджень і польових реалій. Крім того, CEC розробило систему національного визнання та запровадження соціальних інновацій та ініціатив підприємництва в Португалії ( MIES ) у партнерстві з IAPMEI, Instituto Падре Антоніу Вієйра, Гюльбенкяна фонду та EDP фонду.

Фахівці відзначають [61], що Португалія є єдиною європейською країною, яка розвиває і виробляє власні методології бізнес-інновацій самостійно. Методологія MIES ґрунтується на аналізі конкурентоспроможності виділених інноваційних бізнес-моделей. Мета полягає в тому, щоб витягти і поширювати історії успіху і кращі практики від нього.

Ділова рада зі сталого розвитку (BCSD) в Португалії складається з груп компаній, які хочуть об'єднати свої зусилля в дослідженнях і максимізації їх соціальних наслідків. Основною ідеєю діяльності такої ділової ради є те, що до 2050 року підприємство має вимірюватися його «істинною цінністю» і повинно використовувати «справжні витрати» у своїх внутрішній та зовнішній звітності. Звіт про прибутки і збитки, продуктивність і створення доданої вартості, були переглянуті. Розглянуті питання про більш довгострокові екологічні і соціальні наслідки. Найголовніше, що ціни відображають всі зовнішні ефекти - витрати і користь. [61].

«Laboratorio de Investimento Social» є платформою ресурсу для соціальних інвестицій в Португалії. Його робота полягає у виявленні можливостей і об'єднати інноваційних соціальних суб'єктів і приватних / державних інвесторів з акцентом на такі дії, як вплив соціальних зв'язків. Основою соціальних зв'язків (бондів) є договір з державним сектором, в якому взяті зобов'язання платити за поліпшення соціальних результатів, які призводять до економії в державному секторі. Impulso Positivo є однією з основних платформ для отримання інформації про соціальні інновації в Португалії. Мета такої платформи полягає в тому, щоб популяризувати пакети акцій в галузі сталого розвитку, додаючи цінність для самих зразкових ініціатив. Раз в два місяці виходить журнал з багатим змістом статтями, новинами, тематичними дослідженнями та доповідями, що сприяє соціальній інновації [61].

Цікавим є досвід соціальних проектів у *Польщі*. Так, завдання соціального проекту «Квітка жіночості» (*Польща*) [48] – створити загальнопольську мережу, що привертає

увагу до проблем жіночого здоров'я та впроваджує базову освіту в контексті запобігання гінекологічних захворювань у молодих дівчат і в дорослих жінок. Створюючи об'єднання жінок: акторок, телезірок, активісток, - в кут зору була покладена ідея щодо поширення інформації про організацію. Квітка Жіночості проводить паралельні освітні заходи по всій Польщі. Таким чином було привернуто увагу до 20 мільйонів жінок та чоловіків. Тільки цього року навчальні програми залучили понад 300,000 жінок в Польщі. За весь час існування організації було розроблено та успішно реалізовано п'ять навчальних курсів по всій Польщі: «Молода та здорова» [Młoda i Zdrowa], «Жінка для жінки» [Kobiety dla Kobiet], «Розумна та уважна» [Rozumni i Uważni], а також національна соціальна кампанія «Вродлива бо здорова» [Piękna bo Zdrowa] та «Яйце розумніше за курку» [Jajko mądrzejsze od kury]. Наразі 14 активісток Квітки Жіночості працюють в різних регіонах Польщі, привертаючи увагу жінок до небезпеки гінекологічних захворювань. Загальнонаціональна соціальна кампанія «Вродлива бо здорова» має на меті нагадати жінкам про необхідність регулярних гінекологічних оглядів [48].

Під час кампанії Організація збирає Нараду Експертів, що складається з провідних фахівців в галузях гінекології та онкології, які приймають участь в різних заходах та відповідають на запитання жінок. Газети та журнали публікують безкоштовні ваучери на проходження медичних аналізів. Також створюються спеціальні «Міста Жінок» в торгівельних центрах, де бажаючи можуть отримати інформацію щодо профілактики раку шийки матки та загроз, що становить вірус папіломи людини. Кожна жінка може стати посланницею Квітки Жіночості. Їх об'єднує червоний браслет-незабудка, який є фірмовим знаком та символом жіночої боротьби та сили.

За весь час існування Квітки Жіночості більш ніж 400,000 жінок в Польщі (віком 25-40+) відвідали навчальні заходи, присвячені необхідності регулярних гінекологічних оглядів та аналізів, що є гарантією краси та здоров'я. Були організовані сотні дискусій, інтерв'ю та освітніх заходів за підтримки Національного Фонду Здоров'я та Міністерства Охорони Здоров'я Польщі, які допомогли привернути увагу влади до надзвичайно високого рівня смертності від гінекологічних захворювань. Також в рамках акції «Молода бо здорова» увагу до проблеми було привернуто серед більш ніж 15.000 молодих дівчат (14-18 років). Акція «Святий Микола» охопила більш ніж 12,000 жінок, що страждають на рак (пацієнток гінеко-онкологічних відділень). Вони отримали підтримку, побажання одужання і невеликі подарунки [48].

Дизайн для Європи (DESIGN FOR EUROPE) - Створення та впровадження нових моделей, інструментів, партнерств для інновацій в бізнесі, державному секторі та політиці [67] є проектом Єврокомісії, який забезпечує реалізацію Плану дій по агрегації інновацій в дизайні (Design-Driven Innovation), підсилюючи економічне зростання та створення робочих місць. Це платформа, яка акумулює кращі практики та свідоцтва про те, як дизайн може додати цінність для бізнесу, державного сектора та політики. Дизайн – це набагато більше, ніж просто інструмент візуалізації та реалізації, це дієвий інструмент для перетворення змісту. Дизайн для Європи (DESIGN FOR EUROPE) об'єднує 14 експертних партнерів по всій Європі. Разом зі зростаючою мережею бізнесменів, чиновників, дизайнерів та вчених створюються та впроваджуються кращі інструменти, методи та історії успіху - інновації завдяки використанню дизайну [64].

Ключові активності проекту DESIGN FOR EUROPE:

- Тематичні дослідження, які демонструють вплив дизайну.

- Навчальні матеріали та інструменти, щоб допомогти організаціям більш ефективно використовувати дизайн.
- Програма заходів та семінарів по всій Європі.
- Колекція консультацій від експертів про інноваційні форми застосування дизайну для змін в політиці, бізнесу, поведінці.

Очікувані результати проекту:

- економічно-репутаційне зростання для бізнесу;
- зростання рівня довіри до політики;
- зростання благополуччя та позитивне сприйняття політик/ виробництва товарів/ надання послуг в суспільстві – створення спільних цінностей [64].

Компанія «Social business Earth» SBE була створена в якості соціального бізнесу, першого в своєму роді на території *Швейцарії*, в червні 2011 року, в Лугано. В даний час команда складається з шести відданих і яскравих молодих жінок, які твердо переконані в місії в соціального бізнесу. Соціальний бізнес є інноваційним сектором і якщо він вже був поширений, то там не було б ніякого сенсу в створенні соціального бізнесу. Робота полягає в тому, щоб заохочувати і сприяти зацікавленим сторонам створювати нові соціальні бізнес-проекти [56].

Діяльність Компанії «Соціальний бізнес Землі» включає консультаційні послуги та досвід в області соціального бізнесу та інкубування соціальних підприємств. Крім того, компанія проводить заходи по підвищенню рівня інформованості щодо цієї концепції, таких як щорічні зустрічі, конференції з соціального бізнесу, які проводяться щороку в травні місяці в Швейцарії. Їх бачення полягає в ліквідації бідності в усьому світі.

Простіше кажучи, соціальний бізнес не є дивіденд компанії, яка створена для вирішення соціальних проблем в таких секторах, як охорона здоров'я, освіта, викорінення бідності, навколишнє середовище, житло для незаможних і т.д. Після того, як інвестори поступово окупають свої початкові інвестиції вони не можуть приймати будь-які дивіденди і весь прибуток реінвестується в компанії для їх розширення і для досягнення соціальної мети. Інвестори не отримують особистих вигод.

Соціальний бізнес є важливим засобом для вирішення багатьох соціальних та екологічних проблем шляхом використання творчих економічних інструментів, які є стійкими у фінансовому відношенні, на відміну від благодійності та пожертв [56]. Під цим не мається на увазі, що благодійність не є корисною. Звичайно є. У надзвичайних ситуаціях, таких як землетруси, кліматичні лиха, цунамі, урагани і т.п., пожертвування необхідні, щоб забезпечити їжу, воду, медикаменти і кров людям, постраждалим від стихійних лих або постраждалих від воєн, як біженці. Проте, якщо ми хочемо побудувати інфраструктуру для людей, довгострокове рішення, яке дозволить їм мати роботу і вирішувати інші соціальні проблеми, що впливають на їх співтовариство, то благодійність більше не може бути відповіддю. Настав час, щоб почати використовувати бізнес для вирішення проблем, а не тільки для максимізації прибутку, і це те, що є соціальний бізнес.

Європейська комісія [67] прийняла ряд заходів щодо підтримки функціонування соціальних інноваційних організацій на основі правових документів. Європейська Комісія також приділяє особливу увагу тому, щоб державні органи краще надавали допомогу у розвитку соціальних інновацій з допомогою фінансових інструментів. У 2014 році Європейська комісія намагалася зменшити адміністративне навантаження з

допомогою нового загального блочного Exemption. Для цього створено Європейський фонд регіонального розвитку [67].

Принцип і мета Європейського фонду регіонального розвитку полягає у вирішенні ключових регіональних дисбалансів в рамках Європейського Союзу. Тому Фонд займається економічним відродженням і розвитком, підвищенням конкурентоспроможності та територіального співробітництва. Також приділяється особлива увага зниженню економічної, екологічної та соціальної проблеми в міських районах. За період з 2007 по 2013 рік, загальний бюджет склав € 210 млрд. За період з 2014 по 2020 рік, бюджет впав до 183 000 000 000 €. У той час як фонди виділяються Європейським союзом, держави-члени та керуючі органи контролюють фінансування і здатні виявляти певну ступінь свободи у тому, як ці кошти використовуються.

Це підтверджується зміною в різних регіонах і територіях з точки зору того, як ці кошти використовуються. Європейський фонд регіонального розвитку приділяє пріоритетну увагу інвестиціям (з 2014 р. по 2020 р.) на інновації та дослідження, цифровий порядок денний, підтримку малого і середнього підприємства (МСП). Ресурси, що виділяються на ці пріоритети залежать від категорії регіону, який отримує фінансування. Більш розвинені регіони повинні приділяти більше уваги інвестиційним пріоритетам, встановленими Європейською Комісією, в той час як у регіонах з перехідною економікою і менш розвинених дають більшу гнучкість і автономію у витрачанні коштів. Це також включає в себе, географічно неблагополучні райони, наприклад, віддалені.

Європейський соціальний фонд (ESF) призначений для зменшення нерівності між країнами і всередині ЄС, а також сприяє економічній і соціальній згуртованості (SIE, 2011). В останні роки, ESF зробила значні інвестиції з метою сприяння зайнятості та соціальній інтеграції. Це у 2007-2013 рр. становило близько € 75 млрд, які були приблизно десятою частиною загального бюджету Європейського Союзу. Протягом цього періоду, частка коштів, що виділяються для соціальних інновацій варіювалася в державах-членах, але як правило, коливалася від 1 відсотка до 5 відсотків від загального обсягу фінансових коштів, отриманих цією країною [47]. За оцінками понад 2 млрд євро з цих коштів були спрямовані інновації в державному секторі і більше 1 млрд євро були спрямовані на інноваційну діяльність щодо підтримки та розвитку навичок і боротьбі з безробіттям [35].

За період з 2014 по 2020 роки, держави-члени домовилися, що кошти, які вони отримують від ЄСФ будуть частково зберігатись ESF для подальшого розподілення їх на оперативні програми. Це програми підтримки місцевих і спеціалізованих організацій, які надають широкий спектр зайнятості пов'язаним проектам. У той час як держави-члени та керуючі органи, в деякій мірі, у стані інтерпретувати стратегічні пріоритети ESF, пріоритети фінансування узгоджені на рівні Європейського союзу.

У стратегічних пріоритетах ЄСФ з 2014 по 2020 роки зосереджена увага на: створенні населенню робочих місць; наданні їм можливості для отримання професійної підготовки, кваліфікації і навичок з метою знайти оплачувану роботу; сприянні соціальній інтеграції; підвищенні результатів освіти, навичок і підготовки, отриманих молодими людьми, а також поліпшення якості державного управління. За даними Європейської комісії [47], ESF представляє найбільші інвестиції в людський капітал» Європейського союзу з майже € 80 млрд. Інші пріоритети включають сприяння гендерній рівності, боротьбі з безробіттям серед молоді, концентруючи фінансування на досягненні

результатів, заохоченні колективної роботи між зацікавленими сторонами, отримувачами допомоги, приватного сектору та організаціями громадянського суспільства на різних географічних і адміністративних рівнях, підвищенні ефективності за рахунок скорочення бюрократичного та адміністративного тягаря в державному секторі, а також модернізації і оптимізації державних послуг. Соціальні інновації в Європейський соціальний фонд внесли свій внесок у реформування соціальної політики шляхом підвищення їх цільової спрямованості та ефективності [35].

К. Hubrich [50] зазначає, що спостерігається відносно високий рівень підтримки та інтересу до соціальної інновації в *Німеччині* в останні роки, і формуються політичні рамки, призначені для його підтримки, але вони носять помітно фрагментований характер [50].

R. Ziegler [70] акцентує увагу на тому, що політичні інструменти і заходи, як правило, виникають і діють на муніципальному рівні, а не на федеральному рівні. Система соціальних інновацій відрізняється по федеральних землях та містах. В залежності від інституційного чи історичного контекста, різні суб'єкти та мережі з'явилися для структурування можливостей і підтримки. У деяких районах краще розвинуті громадські ініціативи, ніж інші, але діяльності, яку вони підтримують, як правило, помітно відрізняється. Наприклад, *Баварія* має тенденцію робити більший акцент на соціальних кооперативах, в той час як у Північній Рейн-Вестфалія, як правило, зосереджені на підприємствах, що працюють «для загального блага» за допомогою реалізації програм підтримки, таких як Project Arbeit [70].

The Citizens Foundation – проект, створений в 1995 році, який є одним із провідних постачальників формальної освіти в *Пакистані*. Інновації, реалізовані The Citizens Foundation за останні 20 років призвели до формування найбільшої мережі приватних шкіл для незахищених верств населення. The Citizens Foundation зараз працює з тисячею спеціально побудованих шкільних установ і 145 тисячами студентів в хрущобах по всіх містах Пакистану і селах. Більше 11 500 людей отримали роботу в Пакистані, з них – 7700 вчителів-жінок, що заробляють кошти для життя. Головними чинниками для створення соціальних проектів чи стартапів мають бути: відповідальність за виробництво і підтримку соціальних цінностей; зацікавленість у пошуку можливостей інновацій та вміння їх адаптувати для свого середовища (регіон, місто, село) та команди, а також відповідальність за все, що кожен робить [15].

### **3.2. Зміст соціальних проектів бізнес-компаній у розрізі деяких держав світу**

Узагальнений досвід деяких держав можна представити у наступній таблиці (табл..1).

*Таблиця 1*

#### **Зміст соціальних проектів бізнес-компаній у розрізі деяких держав світу**

| Держави   | Зміст соціальних проектів бізнес-компаній                                                                 | Органи управління соціальними бізнес-проектами компаній |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Австралія | Соціальний вплив на короткострокові роботи<br>Соціальне інвестування<br>Створення громадських підприємств | Департамент соціальних служб Австралії                  |



Прожовження таблиці 1

|            |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Португалія | Конкурентоспроможність соціальних інновацій<br>Популяризація пакетів акцій в галузі сталого розвитку                                                 | Агентство соціального підприємництва<br>Інститут соціального підприємництва<br>Ділова рада зі сталого розвитку<br>Договір з державним сектором                                                                                                                                                                                                |
| ЄС         | Об'єднання громад на досягнення широких соціальних підприємств через соціальне підприємництво<br>Соціальні бізнес- ініціативи<br>Соціальна економіка | Соціально-економічна Комісія ЄС<br>Європейська комісія<br>державні органи<br>Європейський фонд регіонального розвитку<br>Європейський соціальний фонд (ESF)<br>органи влади<br>держави-члени та керуючі органи приватного сектора та громадянського суспільства<br>скорочення бюрократичного та адміністративного тягара в державному секторі |
| Польща     | Конкретні програми                                                                                                                                   | Органи центральної виконавчої влади (міністерства)<br>Національного Фонду Здоров'я та Міністерства Охорони Здоров'я                                                                                                                                                                                                                           |
| Швейцарія  | Консультаційні послуги та досвід в області соціального бізнесу та інкубування соціальних підприємств                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Німеччина  | Соціальні кооперативи                                                                                                                                | Громадська Рада<br>федерація добробуту<br>державні установи та органи влади                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Швеція     | Допомогти людям покинути нео-нацистські організації (як то White Power у Швеції) та реінтегруватись до суспільного життя                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

### 3.3. Типи соціальних проектів бізнес-компаній

Таблиця 2

| Тип соціальних проектів | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інклюзивні бізнес       | Це інвестиції приватного сектору, спеціально орієнтовані на цей певний ринок, а також дохід з подвійною метою отримання розумною прибутку і створення відчутного впливу на процес розвитку на основі надання постійних робочих місць і розширення можливостей отримання доходів, а також послуги, які важливі для бідних [42]. |
| Соціальний бізнес       | Це новий тип компаній, які у прийнятті рішень орієнтуються на думку своєї аудиторії [56].<br>Соціальний бізнес (тлумачення за Юнусом) мав би бути провідною моделлю капіталізму майбутнього з людським                                                                                                                         |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | <p>обличчям [56].</p> <p>Соціальний бізнес вирішує проблеми своєї аудиторії, тоді як соціальне підприємництво творить проекти для інших соціальних груп. Іншими словами, соціальний бізнес виростає з акаунт-політики корпорацій. Він діє як модель діалогу менеджерів, співробітників та клієнтів компаній [56].</p> <p>Соціальний бізнес є важливим засобом для вирішення багатьох соціальних та екологічних проблем шляхом використання творчих економічних інструментів, які є стійкими у фінансовому відношенні, на відміну від благодійності та пожертв [56].</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Соціальне нововведення   | <p>Під соціальним нововведенням розуміється різновид управлінського рішення, задум якого передбачає цілеспрямовану зміну того чи іншого соціального явища або процесу, а реалізація полягає у здійсненні цього задуму. Ініціатором проекту може бути як індивід, так і організація або співтовариство [66].</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Соціальне підприємництво | <p>Спрямоване на створення проектів для інших соціальних груп [59]. Група клієнтів, платить за послугу [67]. Клієнти платять безпосередньо за товар або послуги, що надаються соціальним підприємством [67]. Соціальне підприємство поставляє товар чи послугу на зовнішній ринок, який не залежить від одержувача і соціального впливу [67].</p> <p>Соціальні підприємства це об'єднання для реалізації громадських цілей з підприємницьким духом[60]. Це суб'єкт соціальної економіки, головною метою якого є соціальний вплив, а не отримання прибутку для своїх власників і акціонерів [60].</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Соціальний проект        | <p>Комплексний план заходів, що передбачає вкладення ресурсів, спрямованих на досягнення якісно нового соціального ефекту і здійснюється в певний термін [10]. Це: науково обґрунтована модель конкретного рішення соціальної проблеми, виражена в певній знаковій формі (системі документації); сконструйоване ініціатором проекту соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація або підтримання в середовищі матеріальної чи духовної цінності, яка має просторово-часові та ресурсні межі і вплив якого на людей визнається позитивним за своїм соціальним значенням [66].</p> <p>Соціальний проект - це проект, який реалізується в різних сферах життєдіяльності держави і суспільства, результатом якого є зміна соціального суб'єкта, об'єкта, процесу або явища в сторону найкращого варіанту майбутнього (наприклад: створення моделей суспільних явищ, соціальних інститутів, нових форм соціального устрою і суспільного життя, розробка систем управління, законів і т.п., що призводять до тих чи інших соціальних змін) [57].</p> |

|                        |                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Соціальне проектування | Соціальне проектування - це проектування соціальних об'єктів, соціальних якостей, соціальних процесів і відносин, важливе як для державних і громадських інститутів, так і для комерційних структур [57]. |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3.4. Практика успішних соціальних проектів бізнес-компаній

Exit – це шведська організація, що діє на національному рівні та допомагає людям покинути неонацистські та право-радикальні організації та закласти основи для нового суспільного життя. Проект було запущено у 1998 р. і з цього часу безперервно здійснюється робота з реабілітації колишніх членів White Power, а також влаштовуються превентивні заходи для молоді. Exit також проводить роботу з родичами членів радикальних організацій, надає консультації та навчає професіоналів, що контактують з ними (викладачі, соціальні робітники, поліція і т.п.) [45]. Ціль роботи – виробити відчуття причетності та створити середовище, де колишні члени цих організацій отримують можливість повернутися до нормального життя, звільнитися від тягаря минулого, взяти відповідальність за свої дії, розірвати соціальну відчуженість, розвинути навички співпраці та соціальні навички, навчитися вирішувати конфлікти без насильницьких методів та довіряти іншим. Головним методом реабілітації у даному разі виступає метод спільної діяльності членів організації. Важливим є той факт, що деякі з співпрацівників EXIT також належали до право-радикальних організацій в минулому та мають власний досвід щодо специфіки діяльності подібних організацій. Додатково до штату входять координатор та лікар. Психіатр та декілька психологів також співпрацюють з організацією на постійній основі.

Реальна підтримка сотен людей, які мотивовані змінити своє життя та покинути екстремістські організації. Оскільки проект з самого початку орієнтований на тих, хто має мотивацію до змін, рівень успіху надзвичайно високий. Іншим важливим наслідком є створення обізнаності серед батьків, фахівців та тих, хто хоче отримати досвід щодо функціонування white power в Швеції для того, щоби зрозуміти механізми її дії та мати можливість відповідно реагувати [37].

DORV-Zentrum. Успішне налагодження постачання товарів щоденного використання разом із наданням соціальних та медичних послуг та проведенням культурних заходів було впроваджено у Бармені – невеликому селі, частині м. Юліх як результат трьохрічної праці місцевої громади. Пілотний проект під назвою ДОРВ-Центр було ініційовано жителями Бармена 9.9.2004. Всі роботи було виконано з ініціативи громади та під її відповідальність в центрі села [37]. Цілі проекту: посилити регіональні частини міста/села, поліпшити рівень життя громади; підтримати незалежну економічну та культурну ідентичність села; підтримати стійкість інфраструктури; втілити ідею «місцевого планування» - економіка – екологія – соціальне життя; сприяти демографічному розвитку (підтримка літніх людей одночасно із створенням насиченого життя для молоді як невід'ємна частина сільського життя).

Молочні кооперативи (Milk communities). Місце імплементації: Україна. Цілі проекту: створення сталої та конкурентоспроможної системи профільних кооперативів; розвиток міні-ферм сімейного типу; розвиток організаційної та професійної спроможності міні-ферм, учасників СОК (сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів) та їх членів. Проект «Молочні кооперативи» - інноваційний проект

соціального партнерства, покликаний об'єднати 2000 сімей – дрібних сільгоспвиробників – шляхом створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (СОК). Проект реалізується «Данон» в Україні разом з МБО «Добробут Громад» (Heifer Ukraine) і за підтримки «Данон Екосистем Фонду» і Heifer International. Проект має 3 фази імплементації згідно стратегічного плану розвитку:

2010 -2011 рр. Перший етап проекту «Відкриття кооперативів, інституційна та технічна підтримка».

2011- 2012 рр. Другий етап проекту «Розвиток кооперативів, імплементація моделі «Ферми сімейного типу».

2013 р. - травень 2015 р. Третій етап проекту «Створення ферм сімейного типу на базі СОК» .

2015 р. - червень 2017 р. - розширення та тиражування ефективного досвіду третього етапу / Новий партнер проекту (донор) USAID.

Цілі Третього етапу проекту:

1. Сприяти становленню 170 сімейних ферм;
2. Встановити 110 міні баків охолодження для сімейних ферм;
3. Сприяти об'єднанню 1000 фермерських господарств, сімейних ферм, задля поліпшення кількості і якості молока.

Ключові активності проекту

1. Створення та розвиток кооперативів та сімейних ферм.
2. Соціальний консалтинг та технічне забезпечення: обладнання для збору та охолодження молока; доїльні апарати (для родин, що мають принаймні 4 корови) та нетелі для членів СОК, креслення та обладнання для побудови та реконструкції сімейних ферм.
3. Програма навчання для членів кооперативів та сімейних фермерів.

Результати, яких вдалося досягти протягом 1-2 етапів проекту:

- 35 сімейних ферм (6 - 15 корів) створено.
- 15% молока Данон Україна отримує від кооперативів.
- 90 нових робочих місць створено.
- 3112 фермеру надана підтримка.
- Запущено механізм надання соціальних грантів. 4 гранти на загальну суму 80 000 грн. були надані на: відкриття кооперативного тренажерного клубу, оновлення системи освітлення у селі, підтримка двох дитячих садочків.

Очікувані результати проекту:

1. Перший етап: створено 20 кооперативів, з них 5 стали постачальниками Данон, проект охопив 1000 дрібних сільгоспвиробників;

2. Другий етап: створено 24 кооператива, з них 17 стали постачальниками Данон, проект охопив 2800 дрібних сільгоспвиробників;

Третій етап: створити 170 сімейних ферм і об'єднати 1 000 фермерів, встановити міні-установки для охолодження молока [47].

Spread the sign (Розповсюджуй знак). Місце імплементації: *Швеція*. Цілі проекту: розповсюджувати мову жестів у світі. Фінансування: Проект фінансується різноманітними щорічними відкритими грантами. В окремих випадках використовується допомога волонтерів. Короткий опис проекту: Мова жестів не є однаковою в різних країнах світу, вона відрізняється так само як відрізняються між собою розмовні мови.

Саме тому он-лайн словник Spreadthesign.com необхідний тим, хто хоче вивчити мову жестів іншої країни, чи навіть своєї власної. Мати вільний доступ до своєї мови – це право людини, але нажаль це не завжди так, коли йдеться про глухих людей в нашому суспільстві. Цей словник допомагає багатьом людям – як глухим, так і людям без обмеження слуху, що хочуть поліпшити свої навички комунікації. НДО European Sign Language Centre реалізує проект у Швеції та має партнерів у половині країн Європи.

Більшість штату проекту – глухі молоді люди, що офіційно працевлаштовані. Кожна країна-партнер, отримуючи фінансування, виконує переклад та лінгвістичну перевірку матеріалів словника. Запис та редагування здійснюється в студії глухими акторами. Словник також доступний як додаток для смартфонів. Більшість партнерів проекту – це школи для глухих та університети. Spread the sign он-лайн словник був офіційно запущений у 2009 р. шведською королевою Сільвією та міністром освіти країни як успішний Leonardo da Vinci проект Європейського Союзу.

До 2015 р. більшість партнерів матиме словник, що складається з 15000 перекладених та записаних на відео жестів/слів для кожної мови. Практично жодному уряду в Європі не вдалось забезпечити своє населення словником жестів такого об'єму та доступності. Сайт проекту було нагороджено багато разів в різних країнах.

### **3.5. Хронологічні аспекти існування соціальних та екологічних проектів по рокам, місцезнаходження та періодом громадського обговорення**

В таблиці 3. показано хронологічні аспекти існування соціальних та екологічних проектів по роках, місцезнаходженню та періодам громадського обговорення [66].

Таблиця 3

#### **Екологічні та соціальні проекти**

| Період громадського обговорення | Проект                                                                               | Місцезнаходження   |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 12/20/2016 - 03/20/2017         | Екологічного і соціального впливу Assesment Протон проекту Дельта Схід               | Нігерія            |
| 12/20/2016 - 03/20/2017         | Екологічного і соціального впливу для оцінки проекту Миронівський хлібопродукт (МХП) | Україна            |
| 09/22/2016 - 11/21/2016         | Екологічного і соціального впливу проекту по оцінці Noble Energy International Ltd.  | Ізраїль і Йорданія |
| 09/21/2016 - 11/20/2016         | Екологічного і соціального впливу по оцінці tē Power Company                         | Гвінея             |
| 09/19/2016 - 11/18/2016         | Екологічного і соціального впливу по оцінці проекту Ома Незалежна енергозбуткова     | Нігерія            |
| 06/15/2016 - 08/22/2016         | Охорона навколишнього і соціальної оцінки проекту порту Поті                         | Грузія             |
| 03/24/2016 - 05/23/2016         | Екологічна і соціальна оцінка для Кап - де - Біш Розширення                          | Сенегал            |

|                            |                                                                                                |              |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 03/24/2016 -<br>05/23/2016 | Екологічна і соціальна оцінка для T-Oil                                                        | Бразилія     |
| 03/24/2016 -<br>05/23/2016 | Екологічна і соціальна оцінка для проекту Україна зберігання газу                              | Україна      |
| 12/14/2015 -<br>02/14/2015 | Екологічна і соціальна оцінка для Taiba проекту <u>Ндьай Wind Farm</u>                         | Сенегал      |
| 12/10/2015 -<br>2/10/2016  | Екологічна і соціальна оцінка для проекту ЦБС Шахта <u>Extension</u>                           | Гвінея       |
| 09/24/2015 -<br>11/24/2015 | Екологічна і соціальна оцінка для GB Minerals                                                  | Гвінея-Бісау |
| 09/24/2015 -<br>11/24/2015 | Екологічна і соціальна оцінка для проекту розширення порту <u>Takoradi</u>                     | Гана         |
| 05/04/2015 -<br>07/04/2015 | Екологічна і соціальна оцінка для проекту <u>Goldenlay Limited</u>                             | Замбія       |
| 03/30/2015 -<br>05/30/2015 | Екологічна і соціальна оцінка для проекту Тамар розробки родовищ                               | Ізраїль      |
| 03/24/2015 -<br>05/24/2015 | Екологічна і соціальна оцінка для проекту Кап - де - Біш                                       | Сенегал      |
| 03/23/2015 -<br>05/23/2015 | Екологічна і соціальна оцінка для проекту <u>Taxipir Petrochemicals</u>                        | Єгипет       |
| 03/20/2015 -<br>05/20/2015 | Екологічна і соціальна оцінка для проекту <u>Amandi Energy</u>                                 | Гана         |
| 01/13/2015 -<br>03/13/2015 | Екологічна і соціальна оцінка для Čibuk 1 WINDFARM                                             | Сербія       |
| 12/23/2014 -<br>02/23/2015 | Екологічна і соціальна оцінка для проекту <u>Sindila Mini Hydropower</u>                       | Уганда       |
| 05/28/2014 -<br>07/28/2014 | Екологічна і соціальна оцінка для Makota ферм                                                  | Танзанія     |
| 05/23/2014 -<br>07/23/2014 | Екологічна і соціальна оцінка для Los Molinos проекту <u>гідровузла</u>                        | Колумбія     |
| 03/31/2014 -<br>05/31/2014 | Екологічна і соціальна оцінка для Tres Mesas <u>вітропарку</u>                                 | Мексика      |
| 03/31/2014 -<br>05/31/2014 | Екологічна і соціальна оцінка для Campus Ikitelli <u>інтегрованого охорони здоров'я</u>        | Туреччина    |
| 03/11/2014 -<br>05/12/2014 | Екологічна і соціальна оцінка для Дарьял проекту <u>гідровузла</u>                             | Грузія       |
| 02/21/2014 -<br>04/22/2014 | Екологічна і соціальна оцінка для Азура Едо <u>незалежної електростанції</u>                   | Нігерія      |
| 01/03/2014 -<br>03/04/2014 | Екологічна і соціальна оцінка впливу на озеро Туркана вітропарку і пов'язаних з ними установок | Кенія        |
| 10/01/2013 -<br>12/01/2013 | Екологічна і соціальна оцінка для Kipeto <u>вітроенергетики фонду</u>                          | Кенія        |
| 03/29/2013 -<br>05/28/2013 | Екологічна і соціальна оцінка для Campus Анкара <u>Бількент Комплексна охорони здоров'я</u>    | Туреччина    |

|                                |                                                                                                                                                        |                 |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 09/21/2012 -<br>11/20/2012     | <u>Екологічна і соціальна оцінка для Alto Maipo</u>                                                                                                    | Чилі            |
| 08/06 / 2012-<br>10 / 05/ 2012 | <u>Екологічного і соціального впливу по оцінці Джоші Technologies International, Inc. та Проекту розширення Parko Послуги для нафтової свердловини</u> | Колумбія        |
| 06/06 / 2012-<br>08 / 06/2012  | <u>Екологічного і соціального впливу по оцінці IPP4 проекту електростанції Аль-Manakher</u>                                                            | Йорданія        |
| 02/23 / 2012-<br>04 / 23/2012  | <u>Екологічного і соціального впливу Оцінка для Jabilani Проекту сільських</u>                                                                         | Південна Африка |
| 0 3/22/2012 -<br>05/21/2012    | <u>Екологічного і соціального впливу по оцінці для Apache Project Petroleum</u>                                                                        | Єгипет          |
| 06/20 / 2011-<br>08 / 19/2011  | <u>Екологічного і соціального впливу проекту по оцінці Пакистан Gasport Ltd.</u>                                                                       | Пакистан        |
| 08/10 / 2011-<br>10 / 09/2011  | <u>Екологічного і соціального впливу Оцінка для Пакистану проекту енергетичних ресурсів</u>                                                            | Пакистан        |
| 11/22 / 2010-<br>01 / 21/2011  | <u>Б'юкенен проекту поновлюваних видів палива</u>                                                                                                      | Ліберія         |
| 01/14/2011 -<br>03/15/2011     | <u>Екологічного і соціального впливу Оцінка для Greenfields проекту Petrochemical</u>                                                                  | Нігерія         |
| 10/13 / 2010-<br>12 / 13/2010  | <u>Проект Мткварі ГЕС</u>                                                                                                                              | Грузія          |

### 3.6. Соціальна ліцензія на управління проектами бізнес-компаній

У зарубіжних державах актуальною на даний час стала соціальна ліцензія для соціальних проектів бізнес-компаній. Зарубіжні аналітики [53] зазначають, що у той час як повсюдно прийнято вважати, що юридично потрібна ліцензія від відповідних державних установ і відомств, ініціатори проекту також визнають важливість отримання соціальної ліцензії працювати (SLO). Сутність соціальної ліцензії SLO полягає в необхідності отримання компанією неформального «дозволу» місцевої громади на її діяльність. SLO - вільна, попередня та компетентна згода між місцевими громадами та зацікавленими в діяльності сторонами. Соціальна ліцензія включає в себе не тільки отримання згоди, скільки підтримку роботи в майбутньому з боку місцевих зацікавлених сторін. SLO регулює ступінь соціальності проектів, щоб задовольнити соціальні очікування і уникати дій, які суспільство (або впливові елементи всередині них) будуть вважати неприйнятними, не залежно від того, чи прописані такі очікування в правових актах. SLO стала домінуючою темою в багатьох секторах при описі відносин між проектними організаціями, спільнотами та зацікавленими сторонами. SLO є приватним фокусом проектів у добувній промисловості [27].

Сенс в тому, що підприємства і проекти повинні отримати їх SLO, щоб уникнути ризиків, пов'язаних з відсутністю підтримки або активної протидії спільноти і громадянського суспільства, тобто «соціальних» ризиків. Ці ризики цілком реальні - існують численні добре документовані випадки серйозної шкоди організаціям через недооцінку термінів їх SLO [57] (табл. 4).

**Основні параметри SLO і ризики**

| Параметри SLO | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Контекст      | Соціальна ліцензія буде варіюватися в залежності від проекту, компанії і розташування, безлічі зацікавлених сторін і факторів, що впливають на сприйняття (культурні, історичні, політичні і т.д.)                                                                               |
| Динамічні     | Умови соціальної ліцензії, як правило, не можуть бути статичним. Зміна може бути швидкою і управляється як пов'язана з проектом і зовнішніми чинниками.                                                                                                                          |
| Non-показник  | Динамічний характер соціальної ліцензії в поєднанні з неповним знанням сприйняття зацікавлених сторін і намірів. Важко точно визначити вимоги соціальної ліцензії в будь-який момент часу.                                                                                       |
| Легітимність  | Багато проблем і питань, піднятих зацікавленими сторонами будуть законними, але інші можуть керуватися корисливими інтересами або прихованими повістками дня.                                                                                                                    |
| Сценарії      | З огляду на складність зацікавлених сторін відносини і потенціал, діапазон сценаріїв майбутніх дій і реакція, можуть бути величезним. Мають бути сценарії можливих подій та їх ризику. Діапазон має бути великим. Складність у невизначеності самих подій, поведінки та реакції. |

Для уникнення соціальних ризиків провідні компанії світу запроваджують соціальні проекти і вводять певні відділи в компанії, які займаються саме такими проектами. Нижче наведено досвід найбільш успішних проектів. Для отримання звіту про управління проектами бізнес-компаній, було представлено підсумкові рішення Matrix Capital, яке забезпечує краще відображення цілого ряду різних соціальних проектів. До такі проектів можна віднести:

1. Робота, навчання і освіта (£ 7.8М поточних інвестицій в підтримку 22 організацій). Створення доступних умов для зайнятості у відповідній сфері шляхом освіти, професійної підготовки або роботи по дому тощо. Проект був створений в 1995 році у відповідь на побоювання з приводу молодіжної бездомності та безробіття. Це допомагає людям зміцнити довіру і розвивати свої навички і таланти, щоб зробити тривалі зміни у своєму житті. Це дозволяє їм зробити наступні кроки в напрямку самостійного проживання, навчання і роботи. Проект надає колишнім безпритульним та схильним до ризику молодим людям житло поруч з різними закладами для освіти, навчання, наставництва, консультування, підтримки зайнятості і послуг щодо поліпшення здоров'я для людей будь-якого віку. Соціальні інвестиції мають вирішальне значення, щоб допомогти проекту будувати і вдосконалювати свої послуги і підвищити результативність її діяльності [31].

2. Мистецтво, спадщина, спорт і віра (£ 8.5М поточних інвестицій в підтримку 22 організацій). Люди знаходять насолоду, самовираження і приналежність через інформацію, участь в мистецтві, спорті та / або вірі. В якості спільноти по інтересам компанія Glad Café була заснована в Глазго з соціальною метою надання доступних і безкоштовних уроків музики і майстер - класів для молодих людей в даній місцевості. Як молодий бізнес, кафе поки що не змогло окупити інвестиції, ще не має прибутку, щоб реінвестувати у власний розвиток. Проте, ентузіазм з боку місцевого населення і



клієнтів, щоб підтримати цю роботу був таким, що благодійний фонд Glad інвестував деякі ініційовані програми. Вони включають в себе щотижневий музичний семінар для дітей з аутизмом, щотижня Samba школа, 10-тижневий Бразильський семінар, пісенний семінар з молодими особами, які здійснюють догляд, дитячий хор та дошкільна музична освіта тощо. Glad Café вдалося запустити їх через суміш пожертвувань, заходів зі збору коштів, невеликих зборів, волонтерської допомоги та грантів [25].

3. Психічне здоров'я і благополуччя (£ 2.3М поточних інвестицій підтримки 8 організацій). Там, де це можливо, ті, хто відчуває психічне захворювання і бажає одужати, вести позитивне і повноцінне життя, навіть якщо симптоми залишаються. Спісайд Trust був створений 30 років тому як невелика незалежна благодійна організація допомоги дітям і дорослим з труднощами в навчанні та іншими особливими потребами. Це місце, щоб досліджувати і розвивати нові навички в області безпеки, серед чудового лісу і гірських пейзажів національного парку Cairngorms в Шотландії. Спісайд Trust надає спеціальний сервіс для людей з обмеженими можливостями, в тому числі повністю укомплектовані програми і спеціально побудований активний відпочинок з 24-годинним доглядом для людей з обмеженими можливостями, які можуть зробити це без супроводу. Ця програма також підходить для організованих груп, клубів, шкіл, молодіжних організацій та сімей [45].

4. Фізичне здоров'я (£ 2,2 м поточних інвестицій в підтримку 11 організацій). Ідея проекту в тому, що люди мають піклуватись про своє здоров'я. Це сприятиме швидкому відновленню і гарному загальному фізичному здоров'ю серед населення. Newmilns і спортивний комплекс (NSASC) Limited взяли на себе управління гірськолижним схилом від Східного Ейршир в листопаді 2004 року. NSASC формується як неприбуткова компанія в 2003 році і пізніше отримує статус благодійної організації (в квітні 2008 року). Були розроблені плани і проводився пошук фінансування на перепланування центру. За кілька років було сформовано потрібний фінансовий пакет. У серпні 2012 року почалася робота з перепланування, щоб забезпечити 35-метровий схил для початківців і другий 110-метровий схил для більш досвідчених. Комплекс відкритий повністю в листопаді 2013 року і отримав великий успіх. Схил відкритий для всіх. Замовлення приймаються від шкіл, молодіжних організацій та широкої громадськості. Sledging також доступний і користується популярністю [51].

5. Збереження навколишнього природного середовища (£ 3.4М поточних інвестицій у підтримку 6 організацій). Люди мають високу оцінку природного середовища і відіграють свою роль в захисті її, в тому числі щодо скорочення викидів вуглекислого газу, на благо людей, рослин, тварин і довкілля. Changeworks є однією з найбільших екологічних благодійних організацій Шотландії - процвітаюче соціальне підприємство з досвідом роботи більше 20 років. Стільки ж років це соціальне підприємство є стабільним. Воно працює з організаціями, громадами та окремими особами, щоб забезпечити практичні рішення по скороченню викидів вуглецю, дефіциту палива і відходів. Пристрасть, чесність, інновації, співпраця і розширення прав і можливостей є цінностями, якими керуються Changeworks. Ця благодійна організація покликана надихати і дати людям можливість жити і працювати більш стійко. Перш за все, Changeworks пишається досвідом і ентузіазмом своїх працівників. Він має більш ніж 200 співробітників і добровольців в Единбурзі, Аргайл, Атак, Шетландських, Оркнейських і Західних островах [30].

6. Соціальний супермаркет (Community Shop) - створення продовольчого ринку, який продає продукти харчування громадянам з низьким рівнем доходів за зниженою ціною. Зі знижкою їжа пожертвувана (або куплена дуже дешево) від постачальників продуктів харчування та інших супермаркетів, які не можуть продавати їжу самі по цілому ряду причин, таких, як наближаються дати закінчення терміну, зубчастими банками або неправильне маркування продукції тощо [63].

7. Підручники для соціальних змін. Використані підручники збираються в кінці кожного семестру. Студенти здають свої колишні вживанні підручники. Деякі з підручників пожертвовані студентами в країни, що розвиваються. Доходи розподіляються між групами студентів, на адміністративні витрати програми, а решту коштів використовують для підтримки соціальних програм в країнах, що розвиваються [69].

8. VoisinMalin (Розумні сусіди) - має на меті встановити більш позитивну динаміку у найменш благополучних районах Парижу. VoisinMalin знаходить природних лідерів серед місцевого населення. Вони приймаються до штату та проходять навчання в нашій асоціації, щоб потім мати змогу розпочати діалог з населенням району і таким чином надати йому більше можливостей та шансів до позитивних змін. Програма працює у тісній кооперації із партнерами, такими як соціальні служби, місцеві інституції та компанії, що надають загальні побутові послуги. Voisins Malins або «розумні сусіди» проводять зустрічі із жителями району переважно в них вдома. Вони надають поради щодо конкретних сервісів, котрі можуть бути корисні саме для них. Прислухаючись до них, люди мають змогу скористатися перевагами та внести зміни до свого повсякденного життя. Для цього Voisins Malins мають дійсно знатися на потребах місцевих жителів, мати актуальну інформацію про проекти та сервіси, якими вони можуть скористатися як громадяни та споживачі. Таким чином Voisins Malins працюють на добробут всієї громади, розвиваючи взаємодію та об'єднуючи населення району [68].

9. Village Energy (Сільська Енергія). Мета – популяризація сонячної енергії, створюючи центри обслуговування сонячних установок в сільській місцевості. Завдання – надавати сервісну допомогу власникам сонячних батарей після їх покупки. Village Energy спрямований на те, щоб зробити сонячну енергію популярною та ефективною в Уганді. Для цього: створюються центри миттєвої технічної підтримки для власників сонячних установок в їх (переважно сільських) місцевостях; набираються та навчаються молоді люди (до 30 років), яким надаються необхідні технічні знання та кваліфікація, що потрібні для надання сервісних послуг для сонячних установок в їх власних населених пунктах. Одночасно запускаються радіопрограми, що мають на меті розповсюдження серед членів громад знань про екологічно чисту енергію та спонукають споживачів використовувати центри обслуговування сонячних установок [68].

10. Місто Power Generation. Мета проекту - надавати мікро-електричні рішення для віддалених додатків в країнах, що розвиваються. Пропонуються способи створення: автономної системи живлення від використаних акумуляторних батарей; міні потужних електростанцій (з біомаси, яка виробляється людьми, рослинами, тваринами тощо). Вважається, що ці типи систем дуже дешево побудувати і реалізувати, і вони можуть бути оплачені на основі плати за користування [44].

11. Соціально свідома побутова електроніка. Мета - побудувати новий вид споживчого електронного пристрою, що побудований з безконфліктних матеріалів та забезпечує справедливую заробітну плату працівникам, які будують його, а також пропонує справедливую і прозору ціну для кінцевого споживача [62].

12. Ультра-сучасні технології для залучення економічного розвитку. Невелика громада зазвичай не може самостійно розвинути соціальний бізнес. Для вирішення цієї проблеми таким громадам пропонується певна підтримка. Наприклад, створення Інтернет-сервісу, який належить громаді і забезпечує доступ в Інтернет в десять разів більше ширини смуги по тій же ціні, що і в іншій громаді. Вартість може субсидуватись співтовариством. Ці витрати компенсуються шляхом залучення високотехнологічних підприємств, які зможуть підживлювати місцеву економіку в інтересах всіх [69].

13. Фірма «Леві Страусс» - найбільший в світі виробник одягу, на 140 її підприємствах і в центрах постачання по всьому світу зайнято близько 44 тис. осіб. У 1984 р. фірма виділила 2,4% свого доходу на багатосторонню філантропічну діяльність. Значна частина цієї суми пішла на соціальні програми в тих місцевих спільнотах, в яких фірма веде свої операції. Центральною частиною соціальної активності фірми є програма створення груп допомоги місцевим спільнотам. Ця програма запропонована в 1970 р. і до 1984 р. охопила близько чверті всіх працівників фірми. У 90 таких групах над проблемами та соціальними проектами на благо місцевих громад трудяться працівники фірми. Майже 10 тис. осіб, що працюють в цих групах, отримують професійну підтримку з боку фахівців фірми і матеріальну підтримку - з коштів фірми, не кажучи вже про дозвіл займатися відповідними проектами в робочий час. Більш ніж 100 соціальних проектів реалізуються в спільнотах багатьох країн світу, у тому числі: створення організацій, що допомагають іспаномовним американцям в штаті Нью-Мексико; організація сиротинцю в Аргентині; буріння водяних колодязів і встановлення насосів для філіппінської рибальського села в цілях забезпечення жителів питною водою; створення добровільних загонів медичної допомоги, а також громадських клінік в ряді міст [43].

14. Програма розподілу субсидій для підвищення освітнього рівня. В рамках підтримки прагнення людей до підвищення своєї освіти фірма «Ай Бі Ем» поєднує в пропорції 2:1 цільові пожертви своїх працівників і направляє їх відомим в США навчальним закладам в галузі вищої та середньої спеціальної освіти у розмірі до 5 тис. дол. на навчальний заклад на один календарний рік. Таким же шляхом субсидуються освітні асоціації.

Програма переведення на роботу в установи соціального обслуговування. Фірма «Ай Бі Ем» допомагає некомерційним організаціям і підтримує участь своїх співробітників у житті спільноти, надаючи їм звільнення для роботи в установах соціального обслуговування. Майже всі такі звільнення фірма оплачує повністю. Запити на отримання таких звільнювальних можуть надходити безпосередньо від працівників фірми, що вже почали відповідну діяльність або виявляли до неї інтерес. З тих пір як в 1971 р. фірма почала надавати такі звільнення, понад 600 працівників скористалися ними

Програма надання викладачів. Щороку фірма «Ай Бі Ем» надає тимчасову підтримку, виділяючи викладачів і надаючи адміністративну підтримку коледжам, університетам та відповідним проектам, які орієнтовані на студентів з числа інвалідів або національних меншин. Фірма набирає своїх співробітників, які бажають взяти участь у викладацькій роботі протягом року, і весь цей час виплачує їм заробітну плату. Почавши в 1971 р., фірма субсидувала таким чином діяльність більш ніж 425 своїх співробітників на користь іспаномовних і найбільш вразливих студентів, а також студентів-індіанців та інвалідів.

Фонд послуг для місцевих спільнот. Фірма «Ай Бі Ем» розробила ряд програм, націлених на підвищення добробуту місцевих громад, в яких підприємства фірми знаходяться і працюють. Фірма створила фонд під програму послуг для таких співтовариств. З цього фонду надається матеріальна підтримка конкретним проектам та діям в рамках усього різноманіття соціального забезпечення, медичного обслуговування, охорони здоров'я, наукової та громадської діяльності, шкіл і культурних заходів тощо.

Програма навчання для інвалідів. Фірма «Ай Бі Ем» здає в оренду обладнання і передає в дар необхідні для навчання матеріали більше ніж 170 організаціям, які займаються навчанням людей, професія яких не знаходить попиту і які не в змозі самостійно оплатити свою перепідготовку. В великі центри навчання і підвищення кваліфікації, куди в якості орендованого обладнання поставляються комп'ютерні системи і системи обробки словесної інформації, фірма направляє своїх співробітників з повною виплатою їм заробітної плати для надання допомоги в розробці програм навчання [40].

### **Список використаних джерел до додатку 3:**

1. Аналітичний звіт «Корпоративна соціальна відповідальність в Україні 2005-2010: стан та перспективи розвитку». Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності», 2010. – 56 с.
2. БараБука. Простір української дитячої книги– Режим доступу: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.forum.o2.ua/ua/projects/202>
3. Богдан О. «Що варто знати про соціологію та соціальні дослідження» . К.: Дух і Літера, 2015. – 380 с.
4. Будівництво полігону твердих побутових відходів для м.Золочева Львівської області.– Режим доступу: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.forum.o2.ua/ua/projects/203>
5. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? // Журнал «Києво–Могилянська Бізнес Студія». – №10. – 2005: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/cm/cm037.html>
6. Гіл, Чарлз В. П. Міжнародний бізнес: конкуренція на глобальному ринку: Пер. з англ. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 856 с.
7. Карповцева А. Социологический анализ понятия «проект» в социальном проектировании и управлении / а. Карповцева // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: проблемы образования, науки и культуры. – 2010. – Т. 85, No 6. – С. 252–262.
8. Половина українських компаній реалізовує соціальні програми. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.communitybusinesspartnership.gov.au/about/research-projects/>.
9. Пономаренко О. В. Інструменти управління ризиками соціальних проектів / О. В. Пономаренко // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць ДРІДУ НАДУ при Президентові України, вип. 4(34). – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2008. – С.160–166.
10. Пономаренко О. В. Механізми державного управління соціальними проектами та програмами: теорія і методологія : монографія / О. В. Пономаренко; Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк : Технопарк, 2010. – 343 с.

11. «Практика благодійної діяльності бізнес-компаній в Україні: сучасний досвід» (звіт за результатами дослідження) / Автори: А. Гулевська-Черниш, Д. Непочатова, Л. Паливода, С. Шендеровський; за заг. ред. А. Гулевської-Черниш. – К.: Салютіс, 2010. – 60 с.
12. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва.; [За ред. В. А. Рача]. – К. : «К.І.С.», 2010. – 276 с.
13. Рач В. А., Запорожченко В. А. Роль и место управления проектами в развитии социально-экономических систем / В. А. Рач, В. А. Запорожченко // Глобалізація та управління проектами у ХХІ столітті: Матеріали наук.-практ. конф., Львів, 9-10 жовт. 2003 р. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2003. – С. 57–59.
14. Савицкая Л. Корпоративная социальная ответственность: кому быть лидерами в ХХІ столетии / Л. Савицкая // Управление компанией. – 2007. – № 7. – С. 1.
15. Соціальний бізнес – нове поле для діянь. Редакція «Території твого розвитку». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://terytoriya.com.ua/index.php/sotsialne/384-sotsialnij-biznes-nove-pole-dlya-diyan/>.
16. Тарасюк Г. М. Управління проектами : [посібник.] / Г. М. Тарасюк. – [2-е вид.]. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
17. Товб А.С., Цинес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 240 с.
18. Туристична міжнародна спартакіада «Бузькі пороги» серед людей з обмеженими можливостями .– Режим доступу: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forum.o2.ua/ua/projects/50>.
19. Федорчак О. В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління / О. В. Федорчак // Державне управління : теорія та практика [Електрон. ресурс] : електрон. наук. фах. журнал НАДУ при Президентіві України. – Вип. 1. – К. : НАДУ, 2006. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej3/txts/02-FEDORCHAK.pdf>.
20. Чикаренко І. А. Проектний підхід як один із засобів підвищення ефективності діяльності / І. А. Чикаренко // Теорія та практика державного управління : Державне управління та місцеве самоврядування : матеріали IV Міжнар. наук. конгресу (м. Харків, 22-26 лютого 2004 р.). – Вип. 9. – Х. : Хар РІДУ НАДУ, Магістр, 2004. – С. 24–26.
21. Управління проектами: підручник / О.В. Пономаренко, В.Г. Гамаюнов, Т.К. Гречко, Т.М. Гладченко та ін.; за заг.ред. О.В. Пономаренко. - Донецьк: Донбас-ДонДУУ, 2010. – 912 с.
22. Управление социальными проектами. Монография/ Селезнев П.С., Жук С.С. «Издательство ««Прспект»», 14 сент. 2016 г. – 110 с.
23. A systematic approach to project social risk & opportunity management. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.engineersagainstopoverty.org/documentdownload.axd?documentresourceid=21>
24. About Your Company, Armonk, N.Y., 1984, pp.170-171.
25. Arts, Heritage, Sport & Faith- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.socialinvestmentscotland.com/social-impact-report-2015/?gclid=CMuh-ObV6dECFRAPGAod41MlvQ>.
26. Antonio Tencati. “CSR in Italy: State of the Art: Journal of Business Strategies, 1 April 2006.

27. A systematic approach to project social risk & opportunity management. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.engineersagainstopoverty.org/documentdownload.axd?documentresourceid=21>

28. Big Issue Invest announces launch of Impact Loans England. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.socialenterprise.org.uk/news/big-issue-invest-announces-launch-impact-loans-england>

29. Broberg, M.P., “CSR in the European Communities –The Scandinavian view, Journal of Business Ethics, vol. 15, 1996, pp. 615-622, cited by Constantina Bichta, “CSR. A role in government policy and regulation?”, University of Bath, September 2003. Broberg expects that the membership of Scandinavian countries in the EU will increase the enforcement of regulation and control as well as the representation of non-stockholder interests across the EU industrial sector.

30. Conservation of the Natural Environment People have an appreciation of the natural environment and play their part in protecting it, including reducing their carbon footprint for the benefit of people, plants, animals and habitat, today and in the future.- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.socialinvestmentscotland.com/social-impact-report-2015/?gclid=CMuh-ObV6dECFRAPGAod41MlvQ>.

31. Employment, Training & Education. Individuals are in suitable employment, education, training or caring work and relevant opportunities are available to all.- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.socialinvestmentscotland.com/social-impact-report-2015/case-study/aberdeen-foyer/>.

32. Ziegler, R 2015, ‘Justice and innovation – towards principles for creating a fair space for innovation’, Journal of Responsible Innovation, vol. 2, no. 2, pp. 184–200.

33. Juholin E. For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility / E. Juholin // Corporate Governance: International Journal of Business in Society. – 2004. – Vol. 4. – № 3. – P. 20–31.

34. Delegations will find attached the Joint Report by the Commission and the Council on social inclusion as adopted by the Council (EPSCO) on 4 March 2004. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/socprot/socincl/final\\_joint\\_inclusion\\_report\\_2003\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/socprot/socincl/final_joint_inclusion_report_2003_en.pdf).

35. Delegations will find attached the Joint Report by the Commission and the Council on social inclusion as adopted by the Council (EPSCO) on 2013. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ec.europa.eu/justice/citizen/files/com\\_2013\\_269\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/citizen/files/com_2013_269_en.pdf).

36. Employment, Training & Education. Individuals are in suitable employment, education, training or caring work and relevant opportunities are available to all.- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.socialinvestmentscotland.com/social-impact-report-2015/case-study/aberdeen-foyer/>

37. EXIT är med i många nätverk som kan vara intressanta för dig som praktiker..- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://exit.fryshuset.se/>.

38. Laura Maanvilja and Jani Lopez, CSR Europe, European Agenda , March 2008.

39. Gran, T & Jacobi, N von 2016, ‘How and when does speech-acting generate social innovations’, Innovation: The European Journal of Social Science Research, vol. 29, no. 4, pp. 393–409.

40. Giving Australia 2016- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.communitybusinesspartnership.gov.au/about/research-projects/>.

41. Gran, T & Jacobi, N von 2016, 'How and when does speech-acting generate social innovations', *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, vol. 29, no. 4, pp. 393–409.]
42. Inclusive Business- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.adb.org/themes/social-development/inclusive-business/>
43. *Management Review*, May 1985, p. 8.
44. Micro Power Generation.- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.thesedge.org/socent-spotlights/22-awesome-social-enterprise-business-ideas>.
45. Mental Health & Wellbeing. Where possible, those who experience mental illness recover and lead a positive and fulfilling life, even if symptoms remain.- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.socialinvestmentscotland.com/social-impact-report-2015/?gclid=CMuh-ObV6dECFRAPGAod41MlvQ>.
46. Mental Health & Wellbeing. Where possible, those who experience mental illness recover and lead a positive and fulfilling life, even if symptoms remain.- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.socialinvestmentscotland.com/social-impact-report-2015/?gclid=CMuh-ObV6dECFRAPGAod41MlvQ>.
47. Milk communities.- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://danone.ua/>
48. Historia organizacji - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kwiatkobiecosci.pl/Page/view/index/id/71>
49. Havas, A 2016, 'Social and Business Innovations: Are Common Measurement Approaches Possible?', *Foresight and STI Governance*, vol. 10, no. 2, pp. 58–80..
50. Hubrich K. Cointegration analysis in a German monetary system: with 30 tables / K. Hubrich. - Heidelberg ; New York : Physica-Verl., 2012. - 176 p.
51. Physical Health. Individuals look after their health. They recover quickly or, if recovery is not possible, health and quality of life are maximised. Good general physical health across the population.- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.socialinvestmentscotland.com/social-impact-report-2015/?gclid=CMuh-ObV6dECFRAPGAod41MlvQ>.
52. Richard Howitt, European Parliament spokesman for CSR, "The European contribution to CSR", *European Agenda*, 03/2008: "the EU Parliament continues to be at the forefront of seeking real progress. In its resolution of March 2007 we agreed that Europe must stop viewing this as an internal issue and instead strive to become a true global leader. Yet today, if we are honest, the EU falls far short of the EC's stated goal for Europe to become a 'pole of excellence on CSR'".
53. R. Nader, M. Green and J. Seligman, *The corporate impact, issues in business and society*, Steiner G, Steiner J. (editors) (2nd ed.), Random House, 1997, pp. 22-35, cited by Constantina Bichta, "CSR. A role in government policy and regulation?", University of Bath, September 2003.
54. Richard Howitt, "The European contribution to CSR", *European Agenda*, March 2008.
55. Survey by Energy Dalen, "CSR in Sweden", 12 May 2005.
56. Samantha Caccamo. If every profit maximizing company created a social business - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://diaforlife.com/lifestyle/social-awareness/if-every-profit-maximizing-company-created-a-social-business/>

57. Sam Ashe-Edmunds. Difference Between Managing a Project & Managing a Department.- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://work.chron.com/difference-between-managing-project-managing-department-1356.html>

58. Samantha Caccamo. Social Business Conference 2013 - The Power of Social Business and Innovation to Serve Humanity.- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://diaforlife.com/business/business/social-business-conference-2013-the-power-of-social-business-and-innovation>.

59. Samantha Caccamo. About Social Business Earth.- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://diaforlife.com/lifestyle/social-awareness/about-social-business-earth>.

60. Social enterprises - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises\\_en/](http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en/)

61. Social innovation in Portugal - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://europetomorrow.org/social-innovation-portugal/>.

62. Socially Conscious Consumer Electronics.- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.thesedge.org/socent-spotlights/22-awesome-social-enterprise-business-ideas>.

63. Social Supermarket.- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.thesedge.org/socent-spotlights/22-awesome-social-enterprise-business-ideas>.

64. Supporting design-driven innovation across Europe - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.designforeurope.eu/about>.

65. Simon Zadek and Alex MacGillivray (editors), “The state of responsible competitiveness 2007: making sustainable development count in global markets”, Accountability, July 2007, cited by Shah Anup, “CSR”, Global issues, 7 July 2007.

66. The Project Management Methodology for Post-Disaster Reconstruction - <http://pmief.org/learning-resources/learning-resources-nonprofits-and-ngos/project-management-methodology-for-post-disaster-reconstruction> .

67. 22 Awesome Social Enterprise Business Ideas - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.thesedge.org/socent-spotlights/22-awesome-social-enterprise-business-ideas>.

68. Used Textbooks for Social Change.- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.thesedge.org/socent-spotlights/22-awesome-social-enterprise-business-ideas>.

69. Ultra-Modern Technology to Attract Economic Development.- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.thesedge.org/socent-spotlights/22-awesome-social-enterprise-business-ideas>.

70. Ziegler, R 2015, ‘Justice and innovation – towards principles for creating a fair space for innovation’, Journal of Responsible Innovation, vol. 2, no. 2, pp. 184–200.



*Навчальне видання*

**Драгомирецька Наталія Михайлівна**  
*доктор наук з державного управління, професор*

**Піроженко Наталія Вікторівна**  
*кандидат наук з державного управління, доцент*

**Матвєєнко Ірина Володимирівна**  
*кандидат наук з державного управління*

*В навчальному посібнику використано матеріали магістерських робіт:  
Внученко М.О. - додаток 1; Лебедь Т.П. - додаток 2;  
Школьного В.І. – додаток 3*

## **ДЕРЖАВНО-ГРОМАДЯНСЬКЕ ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

*Навчальний посібник*

Відповідальний за випуск *О.В. Патик*

Підписано до друку 22.12.2017.  
Формат 60х84/16. Папір друкарський.  
Гарнітура «Times». Друк цифровий. Обл.-вид.арк. 20,1.  
Тираж 300 прим. Зам. № 77/12.

Видавництво  
Одеського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління  
при Президентові України  
**Свідоцтво ДК № 1434**  
**від 17 липня 2003 р.**  
65009 м. Одеса, вул. Генуезька, 22  
тел. (048) 705-97-48  
[www.oridu.odessa.ua](http://www.oridu.odessa.ua)





