



Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України



## АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Том 5 № 1-2(39-40) 2017

Заснований у 2013 році. Виходить щомісяця.  
Індекс журналу в каталозі передплатних видань України - 86192  
Свідоцтво про реєстрацію КВ № 20424 - 10224 Р від 28.11.13

---

Рішенням експертної ради МОН України від 15.04.14 р. надано статус фахового видання з державного управління

ISSN 2311-6420 (Print), ISSN 2413-8231 (Online)

Журнал зареєстровано та проіндексовано у таких міжнародних наукометричних каталогах та базах даних:  
IndexCopernicus (Impact Factor ICV 2015 - 58,67); Google Scholar; National Library of Ukraine Vernadsky; Universal Impact Factor;  
Vsenauki.ru; BASE - Bielefeld Academic Search Engine; General Impact Factor; SIS Scientific Group; DOAJ

**ЗАСНОВНИКИ** ВНЗ «Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України»  
Україна, 49044, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29

**ВИДАВЕЦЬ** Видавництво «Грані»  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2131 від 23.05.2005

**РЕДАКЦІЯ** **Головний редактор:** Квітка С.А.  
**Випусковий редактор:** Яценко Н.Ю.  
**Комп'ютерне макетування:** Анастасова А.О.  
**Коректор української та російської мов:** Туранська А.М.  
**Коректор англійської мови:** Комлева Ю.В.

### РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

<b>Серьогін С.М.</b>	д. держ. упр., проф., голова редакційної колегії	<b>Крушельницька Т.А.</b>	д. держ. упр., проф.
<b>Баштанник В.В.</b>	д. держ. упр., проф.	<b>Липовська Н.А.</b>	д. держ. упр., проф.
<b>Бобровська О.Ю.</b>	д. держ. упр., проф.	<b>Маматова Т.В.</b>	д. держ. упр., проф.
<b>Бородін Є.І.</b>	д. і. н., проф.	<b>Прокopenko Л.Л.</b>	д. держ. упр., проф.
<b>Гугнін О.М.</b>	д. філос. н., проф. (Польща)	<b>Рудік О.М.</b>	к. політ. н., доц.
<b>Дрешпак В.М.</b>	д. держ. упр., доц.	<b>Хожило І.І.</b>	д. держ. упр., проф.
<b>Квітка С.А.</b>	к. філос. н., доц.	<b>Чубара Томаш</b>	д. держ. упр., доц.
<b>Кринична І.П.</b>	д. держ. упр., проф.	<b>Шаров Ю.П.</b>	д. держ. упр., проф.

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:** вул. С.Хороброго (вул. Чкалова), 25, оф. 21, Дніпро, Україна, 49000  
+38(056)744-38-35  
aspects@ua.fm, www.aspects.org.ua

---

Друкується за рішенням Вченої ради Дніпропетровського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України (протокол № 03/203 від 24.03.17).

**Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори статей.**  
Висловлені у цих статтях думки можуть не збігатися з точкою зору редакційної колегії і не покладають на неї ніяких зобов'язань.

**Передруки і переклади дозволяються лише за згодою автора та редакції.**  
**Відповідальність за зміст рекламних оголошень несе рекламодавець.**

Віддруковано у ПП «Тремпольцев», Україна, 49066, Дніпро, вул. Мирна, 21



Dnipropetrovsk regional institute of public administration of  
National academy for public administration under the President of Ukraine



## PUBLIC ADMINISTRATION ASPECTS

Vol. 5 № 1-2(39-40) 2017

Founded in 2013. Academic monthly journal.  
Subscription index in Ukraine - 86192  
Registration license: KB № 20424 - 10224 P, issued 28.11.13

---

Order № 642 of 26 May 2014 by the Ministry of Education and Science of Ukraine was given the status of specialized publication on public administration

ISSN 2311-6420 (Print), ISSN 2413-8231 (Online)

The journal is registered and indexed in the following international catalogues and databases:  
IndexCopernicus (Impact Factor ICV 2015 - 58,67); Google Scholar; National Library of Ukraine Vernadsky; Universal Impact Factor; Vsenauki.ru; BASE - Bielefeld Academic Search Engine; General Impact Factor; SIS Scientific Group; DOAJ

---

<b>FOUNDER</b>	Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National academy for public administration under the President of Ukraine Україна, 49044, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29 №
<b>PUBLISHED</b>	Publishing house «Grani» Publishing license: ДК № 2131 від 23.05.2005
<b>EDITORIAL</b>	<b>Editor in Chief:</b> Kvitka S.A. <b>Managing Editor:</b> Yatsenko N.Yu. <b>Computer modeling:</b> Anastasova A.O. <b>Proof Ukrainian and Russian languages:</b> Turans'ka A.M. <b>Proof of English:</b> Komleva Y.V.

### EDITORIAL BOARD

<b>Seryohin S.M.</b>	Full Prof. Dr., head of editorial board	<b>Krushel'nyts'ka T.A.</b>	Full Prof. Dr.
<b>Bashtannyk V.V.</b>	Full Prof. Dr.	<b>Lypovska N.A.</b>	Full Prof. Dr.
<b>Bobrovs'ka O.Yu.</b>	Full Prof. Dr.	<b>Mamatova T.V.</b>	Full Prof. Dr.
<b>Borodin E.I.</b>	Full Prof. Dr.	<b>Prokopenko L.L.</b>	Full Prof. Dr.
<b>Huhnin O.M.</b>	Full Prof. Dr. (Poland)	<b>Rudik O.M.</b>	Assoc. Prof. Dr.
<b>Dreshpak V.M.</b>	Assoc. Prof. Dr.	<b>Hozhylo I.I.</b>	Full Prof. Dr.
<b>Kvitka S.A.</b>	Assoc. Prof. Dr.	<b>Czubara Tomasz</b>	Full Prof. Dr. (Poland)
<b>Krynychna I.P.</b>	Full Prof. Dr.	<b>Sharov Yu.P.</b>	Full Prof. Dr.

**EDITORIAL OFFICE** 25, S.Khorobroho (Chkalov) Str., office 21, Dnipro, Ukraine, 49000  
+38(056)744-38-35  
aspects@ua.fm, www.aspects.org.ua

---

Published by the decision of Academic council of Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National academy for public administration under the President of Ukraine (protocol № 03/203 dated 24.03.17).

---

**Responsibility for facts, quotations, private names, enterprises and organizations titles, geographical locations etc. to be bared by the authors.**  
**The editorial office and board do not always share the views and thoughts expressed in the articles published.**  
**Reprints and translations are allowed on the written consent with the editorial office and the author.**  
**Responsibility for the advertisement contents to be bared by the advertiser.**

Printing facilities: PE Tremboltsev, 21, Mirna Str., Dnipro, Ukraine, 49066



## ЗМІСТ

Матюшенко О.І., Надюк З.О. Напрями вдосконалення організаційної структури державного управління у сфері екології на регіональному рівні	5
Сорокіна Н.Г. Аналіз основних вимог до етичної поведінки державних службовців в Україні: правовий аспект	13
Артеменко І.В. Взаємодія суб'єктів формування і реалізації молодіжної політики в Україні: вибір моделі	19
Говорун С.В. Державне управління системою технічного обслуговування пожежно-рятувальної техніки при передачі частини функцій до аутсорсингу	26

### AD DISPUTANDUM

Можливості для розвитку громад	35
Моделі місцевого економічного розвитку, які найчастіше використовують муніципалітети Канади і які можуть бути застосовані в Україні	45



---

## CONTENTS

Matyushenko O.I., Nadyuk Z.O. Directions of improvement for public administration institutional structure in field of ecology at regional level	5
Sorokina N.G. Analysis of the main requirements to the ethical behavior of civil servants in Ukraine: legal aspects	13
Artemenko I.V. Interaction of subjects of formation and realization of youth policy in ukraine: the choice of model	19
Govorun S.V. Public administration of the state system of maintenance of firetrucks during the transfer of functions to the outsourcing	26
 <b>AD DISPUTANDUM</b>	
Opportunities for community development	35
Models of local economic development, which often use Canadian municipalities and that can be applied in Ukraine	45



## Напрями вдосконалення організаційної структури державного управління у сфері екології на регіональному рівні

УДК 35.071:338:504  
doi: 10.15421/1520171

О.І. Матюшенко, З.О. Надюк  
*lena-matushenko@ukr.net, zinoviyadyuk@ukr.net*  
Національна академія внутрішніх справ,  
03035, Київ, пл.Солом'янська, 1

У статті досліджується організаційна структура державного управління в екологічній сфері. На підставі проведеного аналізу виявлено, що в Україні відсутня єдина (типова) структура підрозділу обласної державної адміністрації, який здійснював би державне управління в екологічній сфері. Також констатовано, що створення і реорганізація відділів, секторів на рівні департаментів/управлінь є хаотичними, безсистемними і, вочевидь, продиктовані різними причинами (фінансовими, індивідуально-психологічними, корупційними та ін.), а не змістовним наповненням (логікою діяльності) і структурною підзвітністю вищого управлінського рівня. Запропоновано авторську організаційну структуру Департаменту екології і природних ресурсів обласної державної адміністрації. У його структурі окремо виділено Управління забезпечення діяльності Департаменту. Здійснено порівняння організаційної структури Міністерства екології і природних ресурсів України з пропонованим нами Департаментом екології і природних ресурсів обласної державної адміністрації на предмет відповідності управлінської вертикалі. Розроблено типовий штатний розпис і внутрішньоструктурне підпорядкування Департаменту екології і природних ресурсів обласної державної адміністрації.

**Ключові слова:** департамент; державне управління; Міністерство екології і природних ресурсів; обласна державна адміністрація; організаційна структура; Україна; штатний розпис

### Directions of improvement for public administration institutional structure in field of ecology at regional level

O.I. Matyushenko, Z.O. Nadyuk  
*lena-matushenko@ukr.net, zinoviyadyuk@ukr.net*  
National academy of internal affairs,  
1, Solomjanska Sq., 03035, Kyiv, Ukraine

Based on the analysis of the organizational structure of public authorities at national and regional level involved in the process of governance in the environmental field as well as their legal security it was found that at the regional level, in regions there are different units (departments, management authorities, divisions, sectors) that coordinate the process of public administration in the environmental field. In order to offer its own structure unit of state administration, to deal with environmental issues it is analyzed the organizational structures of central executive authority in the field of ecology - the Ministry of Ecology and Natural Resources of Ukraine at the national level and the organizational structures of departments / offices of Ecology and Natural Resources regional administrations respectively, at the regional level. As it is determined there is no typical structure of the regional state administration unit in Ukraine. Recognized that departments and sectors uniting at the high level is chaotic, unsystematic and apparently dictated by different reasons (financial, personal and psychological, corruption etc.), not the content of (the logic of) and structural accountability to senior management level. It is offered the author organizational structure for the Ecology and Natural Resources Department of Regional State Administration. It is

**Цитування даної статті:** Матюшенко О.І. Напрями вдосконалення організаційної структури державного управління у сфері екології на регіональному рівні / О.І. Матюшенко, З.О. Надюк // *Аспекти публічного управління*. – 2017. – Т. 5. – № 1-2(39-40). – С. 5-12.

**Citation of this article:** Matyushenko O.I., Nadyuk Z.O., 2017. Napryamy vdoskonalennya orhanizatsiynoyi struktury derzhavnoho upravlinnya u sferi ekolohiyi na rehional'nomu rivni [Directions of improvement for public administration institutional structure in field of ecology at regional level]. *Public administration aspects* 5, 1-2(39-40), 5-12. doi: 10.15421/1520171 (in Ukrainian).

**Peer-reviewed, approved and placed:** 10.01.2017

suggested that this Department consists of three units: Department of Ecology (Department of environmental monitoring and audit department of environmental security department of planning and coordination of international projects in the environmental field); Department of Natural Resources (Department of Conservation of Natural Resources, Department of Protected Areas and Ecological Network Development, Department of Environmental Economics); Management support of the Department (Legal, Financial and Economic Division, Department of Administration Department, a department of scientific and methodological support and implementation of environmental policy in the region, sector logistics activities of the Department. Therefore such offered structure will improve the management relations between the national and regional levels of management. It is compared the organizational structure of the Ministry of Ecology and Natural Resources and the Department of Ecology and Natural Resources of Regional State Administration in order to compare management vertical. It has been developed the typical staff list for the Department of Ecology and Natural Resources of Regional State Administration.

**Keywords:** department; governance; Ministry of Ecology and Natural Resources; Regional State Administration; the organizational structure; Ukraine; staff list

### Пути совершенствования организационной структуры государственного управления в сфере экологии на региональном уровне

Е.И. Матюшенко, З.А. Надюк

*lena-matushenko@ukr.net, zynoviynadyuk@ukr.net*

*Национальная академия внутренних дел,*

*03035, Киев, пл. Соломенская, 1*

В статье исследуется организационная структура государственного управления в сфере экологии на региональном уровне. На основании проведенного анализа выявлено, что в Украине отсутствует единая (типовая) структура подразделения областной государственной администрации, которое осуществляло бы государственное управление в экологической сфере. Также констатировано, что создание и реорганизация отделов, секторов на уровне департаментов / управлений являются хаотичными, бессистемными и, очевидно, продиктованными различными причинами (финансовыми, индивидуально-психологическими, коррупционными и др.), а не содержательным наполнением (логикой деятельности) и структурной подотчетностью высшего управленческого уровня. Предложена авторская организационная структура Департамента экологии и природных ресурсов областной государственной администрации. В его структуре отдельно выделено Управление обеспечения деятельности Департамента. Проведено сравнение организационной структуры Министерства экологии и природных ресурсов Украины с предлагаемым нами Департаментом экологии и природных ресурсов областной государственной администрации на предмет соответствия управленческой вертикали. Разработано типовое штатное расписание и внутривидовое подчинение Департамента экологии и природных ресурсов областной государственной администрации.

**Ключевые слова:** департамент; государственное управление; Министерство экологии и природных ресурсов, областная государственная администрация; организационная структура; Украина; штатное расписание

**Постановка проблеми.** Державне управління в екологічній сфері у сучасній світовій практиці традиційно здійснювалося в межах існуючих державних структур, часом зі створенням спеціалізованих підрозділів для виконання природоохоронних функцій [5]. Організаційна структура цих підрозділів різна. Є потреба розробки єдиної (типової) організаційної структури на регіональному рівні, що дасть змогу налагодити ефективнішу управлінську взаємодію між рівнями управління.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Упродовж останніх років вийшла значна кількість публікацій щодо досліджень державного

управління в екологічній сфері. Зокрема, загальні питання процесу екологізації суспільних процесів висвітлено у працях В. Шевчука, Ю.Саталкіна, В.Навроцького. Порівняння способів та методів екологічного управління в різних країнах світу здійснено в праці В. Лозанського. Екологічні аспекти регіонального розвитку досліджено в праці Б. Буркинського та Н. Ковальової. Різним особливостям механізму державного управління в екологічній сфері присвячені праці В. Бакуменка, О.О. Веклич, Я. С. Витвицького, М. С. Волошин, Б. Данилишина, Л. Качаровської, А.Є. Керничної, В. Кравціва, О.В. Олефірен-

ко, М. Хилька, Є. Хлобистова та ін. [1-4; 6; 8-10]. Незважаючи на значний науковий доробок вітчизняних науковців у цій площині, питання формування і модернізації управлінської структури для реалізації організаційного механізму державного управління у сфері екології як на національному, так і на регіональному рівнях висвітлені недостатньо. Викладене вище й зумовило вибір теми дослідження, визначило його мету й завдання.

**Мета дослідження** полягає в удосконаленні організаційного механізму державного управління у сфері екології на регіональному рівні шляхом відповідної модернізації структури облдержадміністрації. Мета зумовила виконання таких завдань:

- здійснити порівняння організаційної структури Міністерства екології і природних ресурсів України з пропонуваним нами Департаментом екології і природних ресурсів обласної державної адміністрації на предмет відповідності управлінської вертикалі;
- розробити авторську організаційну

структуру Департаменту екології і природних ресурсів обласної державної адміністрації;

- розрахувати типовий штатний розпис і внутрішньоструктурне підпорядкування новоствореного Департаменту облдержадміністрації.

**Виклад основного матеріалу.** Здійснивши аналіз організаційної структури органів публічної влади на національному і регіональному рівнях, які залучені у процес державного управління в екологічній сфері і їх нормативно-правового забезпечення, ми виявили, що на регіональному рівні в областях існують різні структурні підрозділи (департаменти, управління, відділи, сектори), які координують процес державного управління в екологічній сфері.

Для того, щоб запропонувати власну структуру підрозділу облдержадміністрації, який займався б вирішенням екологічних питань, був здійснений аналіз організаційних структур центрального органу виконавчої влади у сфері екології – Міністерства еко-



Рис. 1. Авторська організаційна структура Департаменту екології і природних ресурсів обласної державної адміністрації

гії і природних ресурсів України на національному рівні і організаційних структур департаментів/управлінь екології і природних ресурсів обласних державних адміністрацій, відповідно, на регіональному рівні. Було виявлено, що в Україні відсутня єдина (типова) структура такого структурного підрозділу обласної державної адміністрації. Створення і реорганізація відділів, секторів на рівні департаментів/управлінь є хаотичними, безсистемними і, вочевидь, продиктовані різними причинами (фінансовими, індивідуально-психологічними, корупційними та ін.), а не змістовним наповненням (логікою діяльності) і структурною підзвітністю вищого управлінського рівня. У цьому зв'язку, нами була розроблена організаційна структура Департаменту екології і природних ресурсів обласної державної адміністрації (рис.1).

На нашу думку, цей Департамент повинен містити у своєму складі три управління, а саме: управління екології; управління природних ресурсів і управління забезпечення діяльності Департаменту.

У свою чергу Управління екології Департаменту складається з таких відділів:

а) відділ екологічного моніторингу і аудиту: сектор моніторингу довкілля, аудиту, експертизи та технічного регулювання; сектор атмосферного повітря;

б) відділ екологічної безпеки: сектор поводження з відходами та небезпечними речовинами; сектор контролю за обігом пестицидів та агрохімікатів; сектор біобезпеки;

в) відділ планування і координації міжнародних проектів в екологічній сфері: сектор планування багато- та двосторонніх угод, договорів, заходів; сектор координації проектів в екологічній сфері.

У свою чергу Управління природних ресурсів Департаменту складається з таких відділів:

а) відділ охорони природних ресурсів: сектор охорони рослинного і тваринного світу; сектор водних екосистем, водних і земельних ресурсів;

б) відділ заповідної справи і розвитку екомережі: сектор організації, розвитку і використання природно-заповідного фонду; сектор державної охорони і управління територіями і об'єктами природно-заповідного фонду;

в) відділ економіки природокористування: сектор координації екологічних інвестицій;

сектор впровадження екологічних проектів.

В організаційній структурі Департаменту екології і природних ресурсів окремо нами виділено Управління забезпечення діяльності Департаменту до складу якого пропонується включити такі підрструктури:

- юридичний відділ: сектор правового забезпечення і представництва інтересів департаменту у судових і правоохоронних органах; сектор дозвольно-ліцензійної діяльності; сектор підготовки і експертизи нормативно-правових актів;

- фінансово-економічний відділ: сектор бухгалтерського обліку і звітності; сектор планування і фінансування природоохоронних заходів і розвитку об'єктів природно-заповідного фонду на території регіону;

- відділ управління справами: сектор кадрової роботи; сектор інформаційно-організаційного забезпечення; сектор мобілізаційної, режимно-секретної роботи і захисту інформації;

- відділ науково-методичного забезпечення і реалізації екологічної політики в регіоні: сектор наукової розробки і експертизи екологічних програм; сектор науково-методичного забезпечення діяльності департаменту;

- сектор матеріально-технічного забезпечення діяльності Департаменту.

У табл. 1 здійснено порівняння організаційної структури Міністерства екології і природних ресурсів з пропонованим нами Департаментом екології і природних ресурсів обласної державної адміністрації на предмет відповідності управлінської вертикалі.

Як видно з табл. 1 для деяких організаційних підрозділів, виокремлених на національному рівні (у міністерстві), немає прямої відповідності у структурах на регіональному рівні. Зокрема, це стосується таких підрозділів, як сектор внутрішнього аудиту; сектор контролю за виконанням доручень вищих органів державної влади; сектор державних закупівель як виокремлених підрозділів, а також відділ державного кадастру територій та об'єктів природно-заповідного фонду Департаменту заповідної території; відділ реєстру та кліматичної звітності і сектор впровадження системи торгівлі квотами на викиди парникових газів Департаменту кліматичної політики; відділ з питань європейської інтеграції, адаптації Європейського законодавства та супроводження міжнародних договорів і від-

діл взаємодії з Верховною Радою та іншими органами державної влади Юридичного департаменту; відділ планування та виконання державного бюджету Департаменту економіки і фінансів; відділ управління державним майном та охорони праці Управління матеріально-технічного забезпечення.

Переважає більшість завдань, виконання яких покладено на вищепераховані структурні підрозділи, потребують реалізації на на-

ціональному, а не регіональному рівні. Тому у запропонованій нами схемі організаційної структури Департаменту екології і природних ресурсів обласної державної адміністрації, вони не відображені.

Натомість деякі повноваження, які згруповані в одному структурному підрозділі на національному рівні, на регіональному рівні передані у різні структурні одиниці. Наприклад, повноваження Департаменту екологіч-

Таблиця 1. Порівняльна таблиця відповідності організаційних структур на національному і регіональному рівнях у сфері екології і природних ресурсів

Національний рівень	Зв'язок	Регіональний рівень
Управління екологічного моніторингу, аудиту та атмосферного повітря	→	Відділ екологічного моніторингу і аудиту
Департамент екологічної безпеки та поводження з відходами	→	Відділ екологічної безпеки
Управління міжнародної діяльності	→	Відділ планування і координації міжнародних проектів в екологічній сфері
Департамент охорони природних ресурсів	→	Відділ охорони природних ресурсів
Департамент заповідної справи	→	Відділ заповідної справи і розвитку екомережі
Департамент кліматичної політики	→	Відділ економіки природокористування
Юридичний департамент	→	Юридичний відділ
Департамент економіки і фінансів	→	Фінансово-економічний відділ
Відділ роботи з персоналом	→	Відділ управління справами
Відділ екологічної політики та наукової діяльності	→	Відділ науково-методичного забезпечення і реалізації екологічної політики в регіоні
Управління матеріально-технічного забезпечення	→	Сектор матеріально-технічного забезпечення діяльності Департаменту
Відділ бухгалтерського обліку і звітності	→	X
Сектор внутрішнього аудиту	→	X
Сектор контролю за виконанням доручень вищих органів державної влади	→	X
Сектор державних закупівель	→	X
Сектор обліку дозвільної документації	→	
Сектор режимно-секретної роботи	→	
Головний спеціаліст з питань мобілізаційної роботи	→	

Примітка: X – нема прямої відповідності

ної безпеки та поводження з відходами Міністерства екології і природних ресурсів України (який, нагадаємо, у своєму складі містить Відділ поводження з відходами та небезпечними речовинами; Відділ контролю за обігом пестицидів та агрохімікатів; Відділ дозвіль-

но-ліцензійної діяльності і Відділ екологічної оцінки (експертизи)) на регіональному рівні пропонується передати Відділу екологічного моніторингу і аудиту (сектор моніторингу довкілля, аудиту, експертизи та технічного регулювання) щодо екологічної оцінки (екс-

Таблиця 2. Пропонований типовий штатний розпис Департаменту екології і природних ресурсів обласної державної адміністрації

№ з/п	Найменування структурного підрозділу	Чисельність штатних одиниць
	Директор Департаменту	1
1	Управління екології:	15
2	Відділ екологічного моніторингу і аудиту	5
3	сектор моніторингу довкілля, аудиту, експертизи та технічного регулювання	3
4	сектор атмосферного повітря	2
5	Відділ екологічної безпеки:	6
6	сектор поводження з відходами та небезпечними речовинами	2
7	сектор контролю за обігом пестицидів та агрохімікатів	2
8	сектор біобезпеки	2
9	Відділ планування і координації міжнародних проєктів в екологічній сфері:	4
10	сектор планування багато- та двосторонніх угод, договорів, заходів	2
11	сектор координації проєктів в екологічній сфері	2
12	Управління природних ресурсів	12
13	Відділ охорони природних ресурсів:	5
14	сектор охорони рослинного і тваринного світу	2
15	сектор водних екосистем, водних і земельних ресурсів	2
16	Відділ заповідної справи і розвитку екомережі:	4
17	сектор організації, розвитку і використання природно-заповідного фонду	2
18	сектор державної охорони і управління територіями і об'єктами природно-заповідного фонду	2
19	Відділ економіки природокористування:	4
20	сектор координації екологічних інвестицій	2
21	сектор впровадження екологічних проєктів	2
22	Управління забезпечення діяльності Департаменту	22
23	Юридичний відділ:	6
24	сектор правового забезпечення і представництва інтересів департаменту у судових і правоохоронних органах	2
25	сектор дозвільно-ліцензійної діяльності	2
26	сектор підготовки і експертизи нормативно-правових актів	2
27	Фінансово-економічний відділ:	4
28	сектор бухгалтерського обліку і звітності	2
29	сектор планування і фінансування природоохоронних заходів і розвитку об'єктів природно-заповідного фонду на території регіону	2
30	Відділ управління справами:	6
31	сектор кадрової роботи	2
32	сектор інформаційно-організаційного забезпечення	2
33	сектор мобілізаційної, режимно-секретної роботи і захисту інформації	2
34	Відділ науково-методичного забезпечення і реалізації екологічної політики в регіоні:	4
35	сектор наукової розробки і експертизи екологічних програм	2
36	сектор науково-методичного забезпечення діяльності департаменту	2
37	сектор матеріально-технічного забезпечення діяльності департаменту	2
	Усього	50

пертизи); відділу екологічної безпеки (сектора поводження з відходами та небезпечними речовинами) щодо контролю за поводженням з відходами і небезпечними речовинами; відділу екологічної безпеки (сектору контролю за обігом пестицидів та агрохімікатів) відповідні повноваження щодо цих речовин; Юридичному відділу (сектора дозвольно-ліцензійної діяльності) щодо цієї діяльності.

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України №228 від 28.02.2002 р. «Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ» [7], штатний розпис та кошторис Департаменту затверджує голова обласної державної адміністрації за пропозицією директора Департаменту. Пропонується такий штатний розпис Департаменту екології і природних ресурсів (Табл. 2).

На посадах заступників директора департаменту пропонується задіяти начальників відповідних управлінь департаменту: управління екології, управління природних ресурсів і управління забезпечення діяльності. Заступник/начальник управління забезпечення діяльності Департаменту буде також відповідати за зв'язки з громадськістю.

**Висновки.** Здійснивши аналіз організаційної структури органів публічної влади на національному і регіональному рівнях, які залучені у процес державного управління екологічною сферою, нами запропоновано модернізувати структуру департаментів екології і природних ресурсів облдержадміністрацій.

Пропонована нами типова структура Департаменту, на нашу думку, повинна складатися з таких структурних підрозділів: управління екології; управління природних ресурсів; управління забезпечення діяльності Департаменту.

Окремо виділене Управління забезпечення діяльності Департаменту складатиметься з таких підструктур: юридичний відділ; фінансово-економічний відділ; відділ управління справами; відділ науково-методичного забезпечення і реалізації екологічної політики в регіоні; сектор матеріально-технічного забезпечення діяльності Департаменту. Така структура запропонованого нами Департаменту сприятиме покращенню державного управління у сфері екології шляхом оптимізації управлінських зв'язків (пряма відповідність і підпорядкованість) між національним і регіональними рівнями управління.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Буркинський Б.В. Інституційний механізм реалізації екологоорієнтованих стратегічних планів розвитку національної економіки / Б.В. Буркинський, Н.І. Хумарова // Екологічні науки. – 2013. – №2. – С. 139-148.
2. Витвицький Я.С. Механізм державного управління в екологічній сфері на регіональному рівні та напрямки його вдосконалення / Я.С. Витвицький, А.Є. Кернична // Актуальні проблеми державного управління. – 2012. – №2 (42). – С. 178-186.
3. Екологічна складова політики сталого розвитку : [монографія] / Б.М. Данилишин; Рада по вивч. продукт. сил України. – Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2008. – 256 с.
4. Екологічне управління в розвинутих країнах світу в порівнянні з Україною / В. Р. Лозанський. - Х., 2000. - 68 с. - Бібліогр.: 14 назв. - укр.
5. Матюшенко О. І. Досвід управління охороною навколишнього природного середовища в економічно розвинутих країнах / О. І. Матюшенко // Держава та регіони. Сер.: Державне управління. - 2013. - № 4. - С. 37-42. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu\\_2013\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2013_4_10).
6. Олефіренко О.В. Основні напрямки забезпечення ефективності державного екологічного управління в Україні / О.В. Олефіренко // Ефективність державного управління. - 2014. - Вип. 40. - С. 41-47. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2014\\_40\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_40_7).
7. Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ: Постанова Кабінету Міністрів України №228 від 28.02.2002 р. // Офіц.вісн.України від 15.03.2002 р. – 2002. – №9. – Стор. 101. – Ст. 414. – Код акту 21731/2002.
8. Формування та реалізація національної екологічної політики України / [Веклич О.О., Волошин С.М., Жарова Л.В. та ін.]; за наук.ред. С.О. Лизуна / ДУ ІЕПСР НАН України. – Суми: Університетська книга, 2012. – 336 с.
9. Хилько М. І. Пріоритет сталого екобезпечного розвитку / М. І. Хилько // Гілея: науковий вісник. - 2016. - Вип. 111. - С. 333-339. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya\\_2016\\_111\\_86](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2016_111_86).
10. Хлобистов Є.В. Імплементация положень конвенції Ріо до національної політики сталого розвитку: еколого-економічні прогалини регуляторної діяльності / Є.В. Хлобистов // Ефективна економіка. – 2014. – №9. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3314>.

## REFERENCES:

1. Burkins'kij, B.V., 2013. Instytucijnij mehanizm realizacii ekologoorientovanih strategichnih planiv rozvitku nacional'noi ekonomiki [Institutional mechanism of ecological-oriented strategic plans for national economy development]. *Environmental Sciences*, 2, 139-148 (in Ukrainian).
2. Vitvic'kij, Ja.S., Kernichna, A.Ye., 2012. Mehanizm derzhavnogo upravlinnja v ekologichnij sferi na regional'nomu rivni ta naprjami jogo vdoskonalennja [mechanism of governance in the environmental field at regional level and areas to improve]. *Actual problems of public administration*, 2 (42).–178-186 (in Ukrainian).
3. Danilishin, B.M., 2008. Ekologichna skladova politiki stalogo rozvitku [The environmental component of sustainable development]. *Donec'k: Jugo-Vostok, Ltd*, 256 (in Ukrainian).
4. Lozans'kij, V.R., 2000. Ekologichne upravlinnja v rozvinutih kraïnah svitu v porivnanni z Ukraïnoju [Environmental management in developed countries compared to Ukraine]. H. [BV], 0. - 68 p. - ISBN 5-7763-2107-7 (in Ukrainian).
5. Matjushenko, O.I., 2013. Dosvid upravlinnja ohoronuju navkolishn'ogo prirodnoho seredovishha v ekonomichno rozvinutih krajinah [Experience of management of the natural environment in economically developed countries] *State and regions*, 3, 37-42 (in Ukrainian).
6. Olefirenko, O.V., 2014. Osnovni naprjamki zabezpechennja efektivnosti derzhavnogo ekologichnoho upravlinnja v Ukraïni [Main directions of ensuring the effectiveness of environmental governance in Ukraine]. *The efficiency of public administration*, 40, 41-47 (in Ukrainian).
7. Pro zatverdzhennja Porjadku skladannja, rozgljadu, zatverdzhennja ta osnovnih vimog do vikonannja koshtorisiv bjudzhetnih ustanov: Postanova Kabinetu Ministriv Ukraïni №228 vid 28.02.2002. *Ofic.visn.Ukraïni*, 9. 101. (in Ukrainian).
8. Veklich, O.O., Voloshin, S.M., Zharova, L.V., 2012. Formuvannja ta realizacija nacional'noi ekologichnoji politiki Ukraïny [Formulation and implementation of the National Environmental Policy of Ukraine]. *DU IEPSR NAN Ukraine. – Sumi: Universitets'ka kniga*, 336 (in Ukrainian).
9. Hil'ko, M.I., 2016. Prioritet stalogo ekobezpechnogo rozvitku [priority ecosafety sustainable development]. *Gilea: Research Bulletin*, 111, 333-339 (in Ukrainian).
10. Khlobystov, Iev.V., 2014. Implementacija polozhen' konvencij Rio do nacional'noi politiki stalogo rozvitku: ekologo-ekonomichni progolini reguljatornoji dijal'nosti [Implementation of the Rio conventions into national sustainable development policy: environmental and economic gaps of regulatory policy]. *Efektivna ekonomika*, 9. Access: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3314> (in Ukrainian).



УДК 35.08  
doi: 10.15421/1520172

## Аналіз основних вимог до етичної поведінки державних службовців в Україні: правовий аспект

Н.Г. Сорокіна

sorokinadridu@gmail.com

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президенті України,  
49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29

У статті аналізуються нормативно-правові акти, що визначають основні вимоги до етичної поведінки державних службовців в Україні. Зазначено, що самого лише визнання вагомості професійної етики недостатньо. Одним з дієвих заходів підвищення авторитету державної служби в суспільстві, протидії корупції та підвищення культури управління є законодавче врегулювання питань професійної етики державної служби. Визначено, що етичні засади державної служби України закріплюються в багатьох нормативно-правових актах України, зокрема, значну увагу в статті приділено розгляду Закону України «Про державну службу», «Про запобігання корупції», Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження правил етичної поведінки державних службовців» та Наказу Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування». На основі аналізу визначено, що на рівні нормативно-правових документів практично неможливо скласти вичерпний перелік правил поведінки державних службовців. Отже, найкращою гарантією запобігання зловживанням владою, корупції й іншим службово-етичним порушенням є особисті достоїнства та високі моральні якості службовця і, насамперед, професійна честь та обов'язок.

**Ключові слова:** державна служба; державний службовець; професійна етика; корупція; нормативно-правове забезпечення; конфлікт інтересів; закон

### Analysis of the main requirements to the ethical behavior of civil servants in Ukraine: legal aspects

N.G. Sorokina

sorokinadridu@gmail.com

Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National academy  
for public administration under the President of Ukraine  
29, Hoholya St., Dnipro, 49044, Ukraine

Legal regulations that define the basic requirements to the ethical behavior of public servants in Ukraine have been analyzed in the article. It has been noted that the only recognition of the importance of professional ethics is not enough. One of the most effective measures of the public service authority's improvement in society, corruption combating and improvement of the governance culture is the legal regulation on the professional ethics of public service. It has been determined that the ethical principles of public service in Ukraine are noted in many Ukrainian legal acts, thus, the considerable attention in the paper was given to the study of the Laws of Ukraine "On State Service", "On Corruption Prevention", the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of rules of the ethical behavior of public officials" and the Order of the National agency of Ukraine on civil service "On approval of the General rules of ethical behavior of civil servants and local government officials". During analysis it has been determined that it is almost impossible to make a comprehensive list of rules of behavior of civil servants at the level of legal documents. So, the best guarantee of preventing power abuse, corruption and other service and ethical violation is personal dignity and high moral standing of employee and, above all, the professional honor and duty.

**Keywords:** public service; civil servant; professional ethics; corruption; regulatory and legal framework; conflicts of interests; law

**Цитування даної статті:** Сорокіна Н.Г. Аналіз основних вимог до етичної поведінки державних службовців в Україні: правовий аспект / Н.Г. Сорокіна // Аспекти публічного управління. – 2017. – Т. 5. – № 1-2(39-40). – С. 13-18.

**Citation of this article:** Sorokina, N.G., 2017. Analiz osnovnykh vymoh do etichnoyi povedinky derzhavnykh sluzhbovtsiv v Ukraini: pravovyy aspekt [Analysis of the main requirements to the ethical behavior of civil servants in Ukraine: legal aspects]. Public administration aspects 5, 1-2(39-40), 13-18. doi: 10.15421/1520172 (in Ukrainian).

**Peer-reviewed, approved and placed:** 19.01.2017

## Анализ основных требований к этическому поведению государственных служащих в Украине: правовой аспект

Н.Г. Сорокина

sorokinadridu@gmail.com

*Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины,  
49044, Днепр, ул. Гоголя, 29*

В статье анализируются нормативно-правовые акты, определяющие основные требования к этическому поведению государственных служащих в Украине. Отмечено, что недостаточно только признания значимости профессиональной этики. Одним из действенных мер повышения авторитета государственной службы в обществе, противодействия коррупции и повышения культуры управления является законодательное урегулирование вопросов профессиональной этики государственной службы. Определено, что этические основы государственной службы Украины установлены во многих нормативно-правовых актах Украины, в частности, большое внимание в статье уделено рассмотрению Закона Украины «О государственной службе», «О предотвращении коррупции», Постановлению Кабинета Министров Украины «Об утверждении правил этического поведения государственных служащих» и Приказа Национального агентства Украины по вопросам государственной службы «Об утверждении Общих правил этического поведения государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления». На основе анализа определено, что на уровне нормативно-правовых документов практически невозможно составить исчерпывающий перечень правил поведения государственных служащих. Итак, наилучшей гарантией предотвращения злоупотреблений властью, коррупции и другим служебно-этическим нарушениям есть личные достоинства и высокие нравственные качества служащего и, прежде всего, профессиональная честь и профессиональный долг.

**Ключевые слова:** государственная служба; государственный служащий; профессиональная этика; коррупция; нормативно-правовое обеспечение; конфликт интересов; закон

**Постановка проблеми.** Вказуючи на доміную роль діяльності державних службовців у втіленні завдань і функцій держави, важливо наголосити на необхідності забезпечення реформування інституту державної служби відповідно до сталих тенденцій європейського врядування на засадах гуманізму. Адже однією з найважливіших проблем сучасного суспільно-політичного розвитку є проблема співвідношення між державою й громадянином. Тому пріоритетами державної політики мають виступати підвищення авторитету державної служби в суспільстві через побудову відносин між державою та громадянином на засадах партнерства, вдосконалення організаційних форм, методів та засобів забезпечення прав і свобод людини в державному управлінні тощо. У сучасному суспільстві постійно зростає увага до питань етики державних службовців. Це обумовлено все більш вираженою залежністю перспективи розвитку людської цивілізації від тих моральних принципів і норм, якими службовці керуються у своїй діяльності. Все це зумовлює необхідність постійного осмислення, дослідження та вдосконалення етичних норм професійної поведінки та іміджу державних службовців, що в свою чергу, сприятиме до-

сягненню стратегічних цілей держави.

**Аналіз досліджень і публікацій.** В контексті даної проблематики заслуговують на окрему увагу наукові праці: О. Антонової, Г. Атаманчука, В. Бебика, Т. Василевської, Л. Воронько, Б. Гаєвського, Н. Гончарук, М. Головатого, В. Козловського, В. Корженка, Г. Лелікова, Н. Липовської, В. Майбороди, В. Ребкала, М. Рудакевич, С. Сergyїна, Ю. Сурміна, С. Телешуна, С. Хаджирадевої та ін. Але, незважаючи на наукові розробки згаданих вище вчених та з урахуванням того, що в Україні відбулися значні зміни в законодавчому врегулюванні професійної етики державної служби необхідним є подальше опрацювання цього питання та розгляд основних правил етичної поведінки державних службовців.

**Мета дослідження** – аналіз нормативно-правових актів, що визначають основні вимоги до етичної поведінки державних службовців в Україні та з'ясування їх місця і ролі у професійній діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Безперечно, самого лише визнання вагомості професійної етики недостатньо. Одним з дієвих заходів підвищення авторитету державної служби в сус-

пільстві, протидії корупції та підвищення культури управління є законодавче врегулювання питань професійної етики державної служби. Законодавче закріплення етичних стандартів державної служби, з одного боку, є свідченням свідомого прагнення держави утверджувати в системі суспільних відносин моральні цінності, а з іншого – вказує на те, що право підноситься до рівня моральних цінностей. Моральне значення правового закріплення моральних цінностей державних службовців полягає в тому, що право, допомагаючи державній службі бути послідовною у своїй діяльності, в утвердженні проголошених моральних стандартів, водночас не дозволяє відступати від закріплених цінностей і принципів. Якщо ж право не виконує своєї функції у державному управлінні, то в суспільних відносинах розвиваються безвідповідальність, а в суспільстві – недовіра до держави й апатія народу [2].

Етичні засади державної служби України закріплюються в багатьох нормативно-правових актах. Зокрема, в Конституції України закріплюються права і свободи громадян України, проголошується, що «людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави» (ст. 3). Ст. 19 Конституції визначає, що «органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України» [4].

Етичні вимоги до державних службовців знаходять правове забезпечення в Законі України «Про державну службу» від 10.12.2015р. Зокрема у ст. 8. Закону «Основні обов'язки державного службовця» визначено, що державний службовець зобов'язаний дотримуватися Конституції та законів України, діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України; дотримуватися принципів державної служби та правил етичної поведінки; поважати гідність людини, не допускати порушення прав і свобод людини та громадянина; забезпечувати в межах наданих повноважень ефективне виконання завдань і функцій дер-

жавних органів; сумлінно і професійно виконувати свої посадові обов'язки; додержуватися вимог законодавства у сфері запобігання і протидії корупції; запобігати виникненню реального потенційного конфлікту інтересів під час проходження державної служби; постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та вдосконалювати організацію службової діяльності тощо [6].

Крім згаданої статті 8, у Законі України «Про державну службу» є ряд положень, які прямо не вказують на етику поведінки державного службовця, але безпосередньо з нею пов'язані. Це, наприклад, стаття 36 – «Присяга державних службовців». Присягу приймають державні службовці, які вперше зараховуються на державну службу, і її можна розглядати як один із засобів забезпечення законності й етичності в діяльності державних службовців. Присяга є, так би мовити, фундаментом виконання обов'язку на державній службі. Текст Присяги вказує на пріоритетну роль Конституції. Підписаний текст Присяги є складовою особою справи державного службовця. Про складення Присяги робиться запис у трудовій книжці державного службовця. У разі відмови особи від складення Присяги державного службовця вона вважається такою, що відмовилася від зайняття посади державної служби, і акт про її призначення на посаду скасовується суб'єктом призначення. У такому разі застосовується відкладене право другого за результатами конкурсу кандидата на зайняття вакантної посади державної служби. Особа, яка вперше займає посаду державної служби, набуває статусу державного службовця з дня складення Присяги державного службовця [6]. Текст Присяги вказує на пріоритетну роль Конституції. Державна служба має в основі конституційні положення. Саме вони є етичними обмеженнями дій державного службовця і основою довіри з боку громадян. В разі конфлікту між Конституцією та іншим нормативним актом або наказом керівника службовець, який дотримується етичних принципів, буде вірним Конституції.

Існує низка проблем, які стосуються формування рівня етики у державного службовця: по-перше, це велика потреба в висококваліфікованих кадрах, які володіють теорією і практикою регіонального розвитку; вміють працювати в умовах жорсткої професійної конкуренції і мають високий стресостійкий поріг

та дотримуються етично-моральних норм в ділових відносинах. По-друге, відсутність відповідної професійної освіти (а інколи і профільної) та рівня професійної підготовки, що є обов'язковою вимогою для обіймання державних посад. По-третє, недостатнє законодавче закріплення і юридичне встановлення та висвітлення моральних норм для державного службовця, а також недостатня відповідальність за порушення цих норм [1].

Тому, напевно, через великий резонанс або ж через нескінченний потік скарг на незадовільну роботу державних службовців, Кабінет Міністрів України 11 лютого 2016 року прийняв Постанову №65 «Про затвердження правил етичної поведінки державних службовців». Постанова ширше розкриває правила етичної поведінки державних службовців, а найголовніше - вона передбачає дисциплінарну відповідальність за порушення цих правил [5].

У Правилах етичної поведінки багато уваги приділено принципам державної служби. Згідно із цим документом, державні службовці у своїй діяльності повинні керуватися такими основними принципами етики державної служби, що ґрунтуються на положеннях Конституції України, законодавства про державну службу та запобігання корупції, а саме:

- 1) служіння державі і суспільству;
- 2) гідної поведінки;
- 3) добросовісності;
- 4) лояльності;
- 5) політичної нейтральності;
- 6) прозорості і підзвітності;
- 7) сумлінності [5].

Під час прийняття на державну службу особа ознайомлюється із цими правилами та зобов'язана їх дотримуватися у своїй подальшій службовій діяльності.

Спеціальним правовим актом, що встановлює основні вимоги до етичної поведінки державних службовців в Україні, є Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (Загальні правила), затверджені Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158 [3].

Зокрема, в Загальних правилах зазначено, що державні службовці повинні сумлінно, компетентно, результативно і відповідально виконувати свої посадові обов'язки, проявляти ініціативу, а також не допускати ухилен-

ня від прийняття рішень та відповідальності за свої дії та рішення. Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування під час виконання своїх посадових обов'язків зобов'язані неухильно дотримуватись загальноновизначених етичних норм поведінки, бути доброзичливими та ввічливими, дотримуватись високої культури спілкування (не допускати використання нецензурної лексики, підвищеної інтонації), з повагою ставитись до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, об'єднаних громадян, інших юридичних осіб, не проявляти свавілля або байдужості до їхніх правомірних дій та вимог [3].

Також державні службовці повинні запобігати виникненню конфліктів у стосунках з громадянами, керівниками, колегами та підлеглими й зобов'язані виконувати свої посадові обов'язки чесно і неупереджено, незважаючи на особисті ідеологічні, релігійні або інші погляди.

Перш за все, державний службовець покликааний вживати заходів щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, недопустимості випадків провокування конфлікту працівниками державних органів. Але практика показує, що основним провідником конфліктних ситуацій виступають саме державні службовці, що може означати або про зневажливе відношення до людей, що є неприпустимим для державного службовця, або ж про низький рівень професійної кваліфікації, не кажучи вже про виховання і культуру.

В п. 8 Загальних правил чітко визначено, що державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування мають дбати про авторитет державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, а також про позитивну репутацію державних органів та органів місцевого самоврядування, що включає дотримання правил етикету, належного зовнішнього вигляду, забезпечення високої якості роботи, встановленого внутрішнього службового розпорядку [3].

Етизації державної служби сприяють також Закони України «Про запобігання корупції», «Про очищення влади», «Про Національне антикорупційне бюро України», «Про доступ до публічної інформації», «Про звернення громадян», «Про державну таємницю», Кодекс законів «Про працю», «Про інформацію», «Про захист інформації в автоматизованих системах» та ін.

З 12 липня 2012 року до 26 квітня 2015 р. суто професійно-етичній регламентації в державному управлінні був присвячений Закон України «Про правила етичної поведінки», який визначав керівні норми поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування під час виконання ними службових повноважень та порядок притягнення їх до відповідальності за порушення таких норм. Але він втратив свою чинність на підставі прийняття 14 жовтня 2014 р. Закону України «Про запобігання корупції», де Розділ VI присвячений саме правилам етичної поведінки державних службовців. Водночас Закон передбачає можливість за потреби розробляти та забезпечувати виконання галузевих кодексів чи стандартів професійної етики. З огляду на зазначене посадові особи під час виконання своїх службових повноважень зобов'язані неухильно дотримуватися вимог цього Закону та загальноновизначених етичних норм поведінки, бути ввічливими у стосунках із громадянами, керівниками, колегами і підлеглими. У згаданому розділі Закону визначено, що особи, уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування та прирівняні до них особи, виконують свої службові чи представницькі повноваження по-літично нейтрально, уникаючи демонстрування у будь-якому вигляді власних політичних переконань або поглядів, не використовуючи службових повноважень в інтересах політичних партій чи їх осередків або окремих політиків. Але це не поширюється на виборних осіб та осіб, які обіймають політичні посади [7].

У Законі України «Про запобігання корупції» закріплено, що особи мають сумлінно, компетентно, вчасно, результативно і відповідально виконувати службові повноваження та професійні обов'язки, рішення та доручення органів і осіб, яким вони підпорядковані, підзвітні або підконтрольні, не допускаючи зловживань і неефективного використання державної і комунальної власності.

Основна етична вимога, якої слід дотримуватись у службових взаємовідносинах, – збереження гідності людини в незалежності від її місця в ієрархічній структурі органу влади. Важливими також для працівників є дотримання загальної культури поведінки, моральних норм, порядності. У зарубіжних країнах серед особистісних якостей найчастіше згадуються: людяність, доброзичливість; природність, не-

вимушеність; безпосередність, довіра до інших; симпатія; дружні почуття, привітність; інтерес, щира увага; емпатія (намагання зрозуміти іншого, вміння відчувати його ситуацію); приємна зовнішність; рішучість (впевненість); ввічливість (увага, люб'язність); тактовність (чуйність, бережне ставлення); гречність (пристойність); адаптованість (гнучкість); дисциплінованість; толерантність [8, с.8].

У Законі також зазначено, що особи, які уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування і прирівняні до них особи, незважаючи на приватні інтереси, утримуються від виконання рішень чи доручень керівництва, якщо вони суперечать закону. Вони самостійно оцінюють правомірність наданих керівництвом рішень чи доручень і можливу шкоду, що буде завдана в разі виконання таких рішень чи доручень.

Виконання законів покладає серйозні обов'язки на державних службовців і в тому випадку, коли керівник видає незаконні розпорядження та вказівки. Державні службовці, які працюють на довіру та інтереси громадян, перевагу віддають невиконанню такого наказу. На шляху до доброчесності державним службовцям та прирівняним до них особам також забороняється використовувати свої службові повноваження або своє становище й пов'язані із цим можливості для одержання неправомірної вигоди для себе чи інших осіб, зокрема використовувати будь-яке державне чи комунальне майно або кошти у приватних інтересах [7].

**Висновки.** Отже, саме такі норми поведінки має очікувати громадянське суспільство від державних службовців. Тому як державні службовці, так і посадові особи місцевого самоврядування мають усвідомлювати, що їхню поведінку оцінюють керівники, колеги та громадськість і прагнути того, щоб вона не давала підстав для громадського осуду.

Але варто зазначити, що на рівні нормативно-правових документів практично неможливо скласти вичерпний перелік правил поведінки державних службовців. Адже багато дій за своєю сутністю не можуть регулюватися правовими нормами, оскільки регулюються нормами моралі, що й обумовлює необхідність розробки сучасних морально-етичних норм поведінки державного службовця. Крім того, залишається актуальним питання: змусити виконувати закони. Отож, не викликає сумніву той факт, що найкращою гарантією запобіган-

ня зловживанням владою, корупції й іншим службово-етичним порушенням є особисті достоїнства та високі моральні якості службовця і, насамперед, професійна честь та професій-

ний обов'язок. На сьогодні безперечним є і той факт, що ці якості треба виховувати, щоб етика стала надбанням кожного і лише доповнювала-ся законом як засобом зовнішнього примусу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Бобровник А. Етика державного службовця. – 2016. – Режим доступу: <http://dilegal.ua/etika-derzhanogo-sluzhbovcya/>
2. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління : підручник [Текст] / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський; за заг. ред. Т. Е. Василевської. – К. : НАДУ, 2015. – 204 с.
3. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>
4. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. // Відом. Верховної Ради України. – 1996. – № 30.
5. Правила етичної поведінки державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 65. Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-%D0%BF>
6. Про державну службу : закон України від 10 грудня 2015 р. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
7. Про запобігання корупції : закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
8. Чабак Л.А. Етико-психологічні аспекти державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / Л.А. Чабак. – Чернігів: Сіверський центр післядипломної освіти, 2016. – 29 с.

#### REFERENCES:

1. Bobrovnyk, A., 2016. Etyka derzhavnoho sluzhbovtisia [Ethics of civil servant]. Access: <http://dilegal.ua/etika-derzhanogo-sluzhbovcya/> (in Ukraine).
2. Vasylevs'ka, T. E., Salamatov, V. O., Marushevs'kyu, H. B., 2015. Etyka derzhavnoho upravlinnya [Ethics in public management]. Kyiv, 204 (in Ukraine).
3. Zahalni pravyla etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtisiv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia, 2016. [General rules of ethical conduct of civil servants and officials of local self-government] : Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 05.08.2016 r. № 158. Access: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> (in Ukraine).
4. Konstytutsiya Ukrainy, 1996 [The Constitution Of Ukraine]. Vidom. Verkhovnoyi Rady Ukrainy, №30. (in Ukraine).
5. Pravyla etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtisiv, 2016. [The rules of ethical conduct of civil servants] : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11 liutoho 2016 r. № 65. Access: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-%D0%BF> (in Ukraine).
6. Pro derzhavnu sluzhbu, 2015. [On public service] : zakon Ukrainy vid 10 hrudnia 2015 r. Access: <http://zakon2.rada.gov> (in Ukraine).
7. Pro zapobihannia koruptsii, 2014. [On prevention of corruption] : zakon Ukrainy vid 14 zhovt. 2014 r. № 1700-VII. Access: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (in Ukraine).
8. Chabak, L.A., 2016. Etyko-psykholohichni aspekty derzhavnoi sluzhby ta sluzhby v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Ethical and psychological aspects of public service and service in local governments]. Chernihiv, 29 (in Ukraine).



УДК 351(477)  
doi: 10.15421/1520173

## Взаємодія суб'єктів формування і реалізації молодіжної політики в Україні: вибір моделі

І.В. Артеменко

*i-ammon@rambler.ru*

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президенті України,  
49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29*

У статті розглянуто моделі взаємодії суб'єктів формування та реалізації молодіжної політики: інститутів громадянського суспільства та органів державної влади. Автор стверджує, що ефективно вирішувати суспільні суперечності, визначати оптимальні шляхи вирішення актуальних проблем, інтегрувати потенціал, ресурси суб'єктів суспільних відносин у процесі формування і реалізації молодіжної політики здатна взаємодія суб'єктів, заснована на принципах рівноправності, добровільності, інформаційної відкритості діяльності суб'єктів один для одного, прийняття сторонами рівної відповідальності за результати спільної діяльності.

Розглянуто типові моделі соціального партнерства та принципи соціального партнерства в сфері молодіжної політики: суб'єкт-суб'єктна і суб'єктно-розвиваюча моделі (в своїх соціально-позитивних варіантах), а також об'єктно-орієнтована або суб'єкт-об'єктна.

**Ключові слова:** молодь; молодіжні організації; молодіжна політика; громадянське суспільство

## Interaction of subjects of formation and realization of youth policy in ukraine: the choice of model

I.V. Artemenko

*i-ammon@rambler.ru*

*Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National academy  
for public administration under the President of Ukraine  
29, Hoholya St., Dnipro, 49044, Ukraine*

The article deals with the interaction models of subjects of formation and realization of youth policy: civil society institutions and public authorities. The author argues, that the interaction of subjects, based on the principles of equality, information openness of subjects activities for each other, acceptance by the sides of equal responsibility for the results of joint activity can effectively solve social contradictions, determine optimal solutions to actual problems, integrate potential, resources of subjects of social relations during formation and realization of youth policy.

Considered the typical models of social partnership and the principles of social partnership in the sphere of youth policy: subject-subject and subject-developing models (in its social-positive variants), and object-oriented or object-subject.

Emphasized that partnership necessarily involves the equitable interaction of at least two of each other, or much more of subjects, i.e. different legal entities or individuals, for whom the activity in this area is or profiled, mandatory (public sector), or voluntarily (II and III sectors). Also clarify that the subject of youth policy can not act as a partner.

Substantiated differences in realization of these models in the spheres of state youth policy (SYP) and nongovernmental youth policy (NGYP).

**Цитування даної статті:** Артеменко І.В. Взаємодія суб'єктів формування і реалізації молодіжної політики в Україні: вибір моделі / І.В. Артеменко // Аспекти публічного управління. – 2017. – Т. 5. – № 1-2(39-40). – С. 19-25.

**Citation of this article:** Artemenko, I.V., 2017. Vzayemodiya sub'yektiv formuvannya i realizatsiyi molodizhnoyi polityky v Ukraini: vybir modeli [Interaction of subjects of formation and realization of youth policy in ukraine: the choice of model]. Public administration aspects 5, 1-2(39-40), 19-25. doi: 10.15421/1520173 (in Ukrainian).

Peer-reviewed, approved and placed: 09.02.2017

Subject-subject model of interaction provides for participation of young people in realization processes of youth policy as a rightful subject. The main feature of this type of partnership in the managerial aspect is differentiation of young people into two groups – subjects and objects of youth policy.

The main difference of realization of this model in sphere of SYP from sphere of NGYP, is that to the part of subjects for the last one is not included the state, public authorities and jurisdictional organizations.

Subject-developing model of interaction is mainly realized with the aim of training young people to subjective activity in the sphere of youth policy and public works. In this way, the essence of the subject-developing partnership model can be represented as activities of the sides, who are not young people who initiate, and then ensure establishment of youth association or individual young people as subjects of youth policy and the relevant partnership interactions. Overall this type of partnership is necessary for the formation of new social partners of governmental and nongovernmental spheres of youth policy of the young people themselves.

In object-oriented (subject-object) model of interaction young people is the subject of youth policy and social partnership, which is set for its realization. The aim of partnership - solving actual problems of young people, which they can not overcome on their own due to its specific social position or other reasons, provision of free social services they demanded, assistance.

**Keywords:** young people; youth organizations; youth policy; civil society

### **Взаимодействие субъектов формирования и реализации молодежной политики в Украине: выбор модели**

И.В. Артеменко

*i-ammon@rambler.ru*

*Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины,  
49044, Днепр, ул. Гоголя, 29*

В статье рассмотрены модели взаимодействия субъектов формирования и реализации молодежной политики: институтов гражданского общества и органов государственной власти. Автор утверждает, что эффективно решать общественные противоречия, определять оптимальные пути решения актуальных проблем, интегрировать потенциал, ресурсы субъектов общественных отношений в процессе формирования и реализации молодежной политики способно взаимодействие субъектов, основанное на принципах равноправия, добровольности, информационной открытости деятельности субъектов друг для друга, принятия сторонами равной ответственности за результаты совместной деятельности.

Рассмотрены типовые модели социального партнерства и принципы социального партнерства в сфере молодежной политики: субъект-субъектная и субъектно-развивающая модели (в своих социально-позитивных вариантах), а также объектно-ориентированная или субъект-объектная.

**Ключевые слова:** молодежь; молодежные организации; молодежная политика; гражданское общество

**Постановка проблеми.** Розвиток України як демократичної правової соціальної держави повною мірою залежить від молоді, яка у майбутньому відіграватиме провідну роль у суспільних процесах. В Україні проживає більше 15 млн. молодих людей у віці від 14 до 35 років, що становить майже третину всього населення. Молодь – це майбутнє країни. Існує прямий зв'язок між станом суспільства та його ставленням до молоді. Досвід останніх десятиліть свідчить, що розвинуті демократичні країни приділяють підвищену увагу молоді, рушійній силі суспільного розвитку. Адже без наявності стійкої позитивної ситуації в молодіжному середовищі, громадянської зрілості молодих людей, їх високої

суспільної, ділової, політичної та іншої активності нормальний хід процесів соціального відтворення порушується; що ставить під загрозу майбутнє суспільства. Події останніх трьох років привели до якісної зміни громадянської свідомості та соціальної поведінки молоді. Тому аналіз взаємодії у сфері формування та реалізації молодіжної політики є актуальним і потребує всебічного наукового обґрунтування. Це питання представляє не тільки науковий, але й практичний інтерес.

**Аналіз досліджень і публікацій.** У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі простежується значна увага з боку представників різних наук до проблем молоді. Проблематику моло-

діжної політики розглядали Є.І. Бородин, М.Ф. Головатий, В.А. Головенько, І.М. Ільїнський, Д.Є. Лемягова, О.С. Лозовицький, Н.Б. Метьолкіна, В.В. Орлов, І.О. Парубчак, М.П. Перепелиця, Р.П. Сторожук та ін. [1, 3-7, 9, 10]. Наукові підходи щодо методів, форм та шляхів ефективного здійснення взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, з одного боку, та суспільства, громадськості – з іншого, розробляли, зокрема, такі вчені та фахівці: В.М. Алексєєв, О.О. Бабінова, Т.В. Бельська, Т.О. Бутирська, О.М. Крутій, О.В. Кулініч, В.О. Купрій, І.В. Письменний, С.М. Серьогін, І.А. Чикаренко, Ю.П. Шаров. Наукові здобутки значної кількості дослідників слугують теоретичною та методологічною базою даного дослідження.

Мета дослідження – вивчення моделей взаємодії органів влади з інститутами громадянського суспільства у формуванні та реалізації молодіжної політики в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Взаємодія органів влади з інститутами громадянського суспільства у формуванні та реалізації молодіжної політики в Україні на засадах соціального партнерства має універсальність застосування для всіх випадків взаємодії соціальних суб'єктів, що володіють різним або схожим статусом, представляють однакові або відмінні суспільні групи, діють на будь-яких рівнях організації суспільства і вирішують різноманітні завдання. В основу моделей цієї взаємодії покладена належність суб'єктів до того чи іншого суспільного сектора, а також наявність / зміна / відсутність суб'єктності молоді в процесах соціального партнерства [8].

Для підвищення ефективності партнерських взаємодій, що виникають при реалізації молодіжної політики, можна запропонувати типові моделі взаємодії між органами державної влади і інститутами громадянського суспільства.

Як показує практика, основними, за ступенем своєї поширеності і в той же час найбільш оптимальними моделями реалізації молодіжної політики є суб'єкт-суб'єктна і суб'єктно-розвиваюча моделі (в своїх соціально-позитивних варіантах), а також об'єктно-орієнтована або суб'єкт-об'єктна. Слід підкреслити, що партнерство обов'язково передбачає рівноправну взаємодію як мінімум двох, а можливо і істотно більшої кількості

суб'єктів між собою, тобто різних юридичних або фізичних осіб, для яких діяльність у даній сфері є або профільною, обов'язковою (державний сектор), або добровільною (II і III сектори). Уточнимо також, що об'єкт молодіжної політики не може виступати в ролі партнера.

Відмінності в реалізації цих моделей в сферах державної молодіжної політики (ДМП) і недержавної молодіжної політики (НДМП) полягають у наступному.

Комбінації складу партнерів, які реалізують ДМП так само, як і їх кількість можуть бути найрізноманітнішими. Наприклад, партнерство можуть утворювати представники всіх трьох секторів або II і III секторів, I і III секторів і т.ін. Однак принципово важливим є те, що вся діяльність партнерів у сфері ДМП має соціально-конструктивну спрямованість, яка задається системою її соціально значущих цілей, завдань і основних принципів. Незважаючи на те, що саме поняття «партнерство» припускає рівність, паритет сторін, у тому числі і їх можливість ініціювати партнерські відносини, на практиці частіш за все системоутворюючим елементом, базисом і одночасно ініціатором встановлення і розвитку партнерських відносин у сфері ДМП є держава в особі її різноманітних інститутів. Однак це не перешкоджає розвитку ініціатив суб'єктів II і III секторів, але при цьому будь-які недержавні суб'єкти партнерств, що діють у сфері ДМП, об'єднуючи свої зусилля і ресурси, спочатку повинні усвідомлювати факт збігу власних інтересів відносно молоді з цілями і завданнями ДМП. Тільки в цьому випадку вони добровільно включаються в її реалізацію, стаючи її суб'єктами.

Соціальні партнерства в сфері НДМП відрізняються наступними особливостями. По-перше, для встановлення партнерства необхідно не менше двох партнерів, якими можуть бути тільки представники II і III секторів. По-друге, на відміну від ДМП, система цілей, завдань, принципів та методів реалізації НДМП в різних варіантах суб'єкт-суб'єктної і суб'єктно-розвиваючої моделі може мати різну спрямованість – від соціально-конструктивної до антисоціальної або соціально-деструктивної. Це залежить від того, до яких сегментів суспільного спектра належать соціальні партнери НДМП, до яких може входити і соціально активна час-

тина молоді. Відповідно, інтереси молоді як об'єкта НДМП можуть бути як пріоритетними для партнерів, так і враховуватися ними далеко не в першу чергу або взагалі ігноруватися.

Молодь багатьма громадськими силами ідентифікується не як одна з основних рушійних сил суспільного прогресу, яка об'єктивно потребує певної суспільної підтримки, а як якийсь засіб або інструмент, що використовується для вирішення власних завдань у межах політичної боротьби, соціальної і економічної конкуренції [3]. Саме ці сили зацікавлені в тому, щоб, реалізуючи власну молодіжну політику, специфічно впливати на молодь. При цьому нерідко отримання партнерами якогось вирашу або якої-небудь переваги стає можлигим за рахунок маніпулювання свідомістю молодих людей. Говорячи про соціально-деструктивну орієнтацію НДМП, не слід забувати, що серед її суб'єктів можуть виступати і самі молоді громадяни, і їх об'єднання, які поряд з іншими партнерами мають своєрідне бачення стану та ролі іншої частини молоді в соціумі [2].

У хронологічному аспекті деструктивні партнерства можуть бути коротко- середньота довгостроковими: об'єднуючись для досягнення загальних цілей, суб'єкти НДМП в першу чергу керуються власними інтересами (хоча вони часто підносяться громадськості як благодійність або турбота про молодь). І до тих пір, поки ці інтереси збігаються, партнерство існує. Як тільки відбувається будь-яка значуща розбіжність поглядів партнерів, відбувається припинення взаємодії, в результаті чого колишні партнери часто трансформуються в конкурентів у боротьбі за вплив на молодь. Тому і вченим, і фахівцям-практикам сфери молодіжної роботи слід правильно ідентифікувати процеси партнерства, розуміючи, що вони можуть мати не тільки позитивну спрямованість, а й бути «деструктивними і регресивними, якщо домінуючою основою їх є опора на силові методи, кланова солідарність «з відповідною закритістю, замкнутістю ...» [8, с.27].

Ми не будемо зупинятися на проблемі соціально-деструктивного соціального партнерства, а розглянемо його соціально-позитивні версії, оскільки завдання дослідження полягає в тому, щоб запропонувати заходи по оптимізації управління саме ними.

Суб'єкт-суб'єктна модель взаємодії передбачає забезпечення участі молоді в процесах реалізації молодіжної політики, як її повноправного суб'єкта. Головною особливістю цього типу партнерства в управлінському відношенні є диференціація молоді на дві групи – суб'єктів і об'єктів молодіжної політики. Цим повною мірою реалізується обґрунтований раніше суб'єкт-суб'єктний підхід до управління процесами в цій сфері. Більш правильно говорити про співуправління сторонами своєю діяльністю, оскільки в даному випадку молодь рівноправно і соціально відповідально діє спільно з іншими соціальними суб'єктами молодіжної політики. В партнерстві активність суб'єктної групи молоді може носити ініціативний характер. Крім того, вона може добровільно підтримувати ініціативи інших потенційних або діючих партнерів молодіжної політики, адресовані їй як партнеру або іншим молодіжним групам [9].

У змістовному відношенні розглянута модель партнерства реалізується в адапційно-допомагаючій, коригуючій, суб'єктно-розвиваючій (за участю молоді як суб'єкта і об'єкта, що не є окремим випадком описуваної далі другої моделі), експертно-консультативній діяльності. Головне, що, незалежно від конкретного предмета і характеру діяльності, здійснюваної в межах партнерства, молодь, яка проявляє свою суб'єктність у сфері молодіжної політики, діє соціально позитивно, сприяючи своїми зусиллями і об'єднаними зусиллями партнерів вирішенню молодіжних проблем, поліпшенню становища молодих людей у суспільстві.

Основною відмінністю реалізації даної моделі у сфері ДМП від випадку сфери НДМП є те, що до складу суб'єктів для останньої не включаються держава, органи влади та підвідомчі організації.

Суб'єктно-розвиваюча модель взаємодії в основному реалізується з метою підготовки молодих людей до суб'єктної діяльності в сфері молодіжної політики та громадської роботи. Як уже зазначалося, українська держава, будучи соціальною за своєю конституційною природою, покликана здійснювати ефективну соціальну та, в тому числі, молодіжну політику. Домогтися цього (при наявності інших необхідних умов) можна за допомогою широкого залучення різних груп і категорій молодих людей у процеси її ре-

алізації. Однак лише обмежена частина молоді соціально, психологічно і професійно виявляється повністю готовою до виконання суб'єктних функцій. А кількість молодих людей, які гіпотетично бажають брати участь у реалізації молодіжної політики, як правило, більша, ніж кількість осіб, які безпосередньо готові до цієї діяльності. Протиріччя між об'єктивно високими кадровими потребами сфери ДМП і дефіцитом молодих людей, які виступають в якості її суб'єктів, стимулює профільне партнерство потенційних або вже діючих партнерів. Зусилля сторін спрямовані на пошук, підбір і підготовку з молоді осіб, які придатні для вирішення завдань роботи з молоддю силами самої молоді. Це можуть бути волонтери, члени студентських загонів, які формуються адміністрацією ВНЗ або органом влади, створеної адміністрацією громадської ради державної або комунальної установи по роботі з молоддю і т.ін.

Таким чином, сутність суб'єктно-розвиваючої моделі партнерства може бути представлена як діяльність сторін, які не становлять молодь, які ініціюють, а потім забезпечують становлення молодіжного об'єднання або окремих молодих громадян як суб'єктів молодіжної політики та відповідних партнерських взаємодій. У цілому цей вид партнерства необхідний для формування нових соціальних партнерів сфер державної і недержавної молодіжної політики з самих молодих людей.

В об'єктно-орієнтованій (суб'єктно-об'єктній) моделі взаємодії молодь є об'єктом молодіжної політики та соціального партнерства, що встановлюється для її реалізації. Мета партнерства – вирішення актуальних проблем молоді, які вона нездатна самостійно подолати внаслідок свого специфічного суспільного становища чи інших причин, надання затребуваних нею безоплатних соціальних послуг, допомоги. Головне, що рухає партнерами, – це необхідність захистити об'єкт (молодь) від впливу несприятливих для молодих людей соціальних, економічних і політичних чинників, максимально компенсувати або повністю усунути їх шкідливий вплив на об'єкт партнерства, а при необхідності здійснити коригувальні соціальні впливи, спрямовані на ресоціалізацію молодих людей або молодіжних груп, які її потребують.

Таке партнерство будується між різни-

ми органами державної влади, державними організаціями, суб'єктами другого і третього секторів. При цьому конфігурація складу партнерств може бути абсолютно довільною за винятком можливості безпосередньої участі в них молоді. Ініціаторами партнерства можуть виступати представники будь-якого з секторів або група суб'єктів, що належать до різних секторів суспільства, які розуміють як потреби самої молоді, так і інтереси суспільства щодо молодих людей. Далі, маючи або не маючи в своєму розпорядженні необхідні види і обсяги ресурсів, вони концентрують увагу своїх партнерів на найбільш гострих проблемах молодого покоління, переконуючи їх у необхідності встановлення партнерських взаємодій або в розвитку раніше сформованого партнерства.

Отже, молодь в даному варіанті партнерських відносин є лише реципієнтом державної, муніципальної та громадської допомоги. При цьому що-небудь змінити в структурі і змісті цієї допомоги молоді люди самостійно не можуть. Всі управлінські та інші рішення приймаються тільки сторонами партнерства. Думка самої молоді, яка є об'єктом партнерства, може ними як враховуватися, так і не враховуватися. Отримуючи підтримку від партнерства суб'єктів молодіжної політики, молоді люди в підсумку підвищують свої життєві шанси, стають більш соціально адаптованими. Згодом в разі достатньої допомоги партнерів вони займають більш високі позиції в суспільстві поряд зі своїми більш благополучними однолітками, які ніколи не потребували подібного соціального патронату.

Управління представленими оптимальними (соціально конструктивними) моделями соціального партнерства може бути забезпечене за допомогою реалізації низки основоположних принципів: добровільної участі; рівноправності і взаємної поваги; збереження сторонами своєї суб'єктності при її деякому зменшенні, обумовлених утворенням партнерського кластеру; розподілу і координації управлінської та іншої компетентності; інформаційного обміну та відкритості в частині ведення спільної партнерської діяльності; реалістичності виконання прийнятих сторонами взаємних зобов'язань; взаємної відповідальності партнерів; адресної спрямованості партнерської взаємодії; раціонального використання молодіжних ініціатив.

Основний характер і соціальна спрямованість принципів, які формують партнерські взаємодії, припускають наступне. По-перше, універсальність складу партнерів, що беруть участь в реалізації молодіжної політики. Фактично ними можуть бути представники будь-якого з суспільних секторів, що володіють різними статусами і можливостями, але обов'язково як провідний мотив мають потребу у здійсненні підтримки і допомоги молоді, сприянні її розвитку. По-друге, підпорядкованість молодіжної політики інтересам молоді при дотриманні принципу соціальної справедливості – інтереси молоді не повинні суперечити інтересам суспільства. По-третє, відкритість простору молодіжної політики та системи сформованих партнерських взаємодій для рівноправної участі всіх зацікавлених сторін.

Локальними для сфери ДМП можуть бути принципи: дотримання соціальної справедливості; ініціативної і провідної ролі держави; підвищення ефективності публічного управління; підвищення міри суб'єктності молоді; переваги багатоканального ресурсозабезпечення; забезпечення рівноправного комплексного контролю партнерств над здійсненням спільної діяльності.

Для управління партнерствами в сфері НДМП (випадки досягнення соціально конструктивних цілей діяльності) можна запропонувати наступні додаткові принципи: соціальної відповідальності; пріоритетного забезпечення інтересів молоді; орієнтації на цілі та завдання ДМП; безоплатного об'єднання зусиль і ресурсів.

Нагадаємо, що застосування загальних і локальних принципів НДМП буде носити яскраво виражений селективний або спотворений характер при антисоціальній спрямованості партнерських взаємодій її суб'єктів.

**Висновки.** Таким чином, соціальне партнерство повинно стати одним з провідних способів публічного управління процесами в молодіжній сфері, що дозволить виховувати українську молодь в душі толерантності, навчати її основам суспільного діалогу, зробити її більш соціально інтегрованою, самостійною і ініціативною, а також забезпечити узгодження інтересів різних представників суспільства і молодого покоління. Розглянуті типові моделі соціального партнерства та принципи соціального партнерства в сфері молодіжної політики є лише вихідними основами теорії та методології публічного управління цією сферою.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Бородін Є.І. Державна молодіжна політика в Україні: процес формування та розвитку (1991-2004 рр.): монографія / Є.І. Бородін. – Д.: Пороги, 2008. – 429 с.
2. Волков Е.Н. Социально-психологическая эксплуатация как сторона социального взаимодействия и ее деструктивные свойства / Е.Н. Волков // Социология, 2015. – №1. – С. 66 - 74.
3. Головатий М.Ф. Державна молодіжна політика як феномен суспільного розвитку і нова парадигма державотворення у країнах перехідного стану // [politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=8&n=23&c=258](http://politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=8&n=23&c=258)
4. Головенько В.А. Молодіжна політика як важлива складова суспільного розвитку // [uadocs.exdat.com/docs/index-203507.html](http://uadocs.exdat.com/docs/index-203507.html)
5. Канавець М.В. Взаємодія держави та молодіжних громадських організацій щодо підтримки соціальних ініціатив молоді / М.В. Канавець // Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Управління». Вип. 3 (9). Державне управління та місцеве самоврядування. – К.: Видавничо-поліграфічний центр Академії муніципального управління, 2009. – С. 181–188.
6. Лозовицький О.С. Доктрина молодіжної політики України як основа формування, розвитку й ефективної реалізації сучасної конкурентоспроможної особистості // [www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=35666](http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=35666)
7. Метьюлкіна Н.Б. Механізми формування та реалізації державної молодіжної політики в Україні / Н.Б. Метьюлкіна [Електронний ресурс] // Державне будівництво. – 2008. – №1. – Режим доступу до журн.: <http://nbuv.gov.ua/e-journals/DeBu/2008-1/doc/I/14.pdf>
8. Михеев В.Л. Основы социального партнерства: теория и политика: Учеб. для вузов / В.Л.Михеев. – М. – М.: Логос, 2014. – 234 с.
9. Перепелица М.П. Державна молодіжна політика в Україні: (регіональний аспект). – К.: Український інститут соціальних досліджень, Український центр політологічного менеджменту. – 2001. – 242 с.
10. Сторожук Р.П. Державна молодіжна політика в контексті європейського вибору України: механізми реалізації: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України. – О., 2007. – 22 с.

**REFERENCES:**

1. Borodin, Ye.I., 2008. Derzhavna molodizhna polityka v Ukraini: protses formuvannya ta rozvytku (1991-2004 rr.) [State youth policy in Ukraine: the formation and development (1991-2004)]. D.: Porohy. 429 (in Ukraine).
2. Volkov, E.N., 2015. Sotsialno-psihologicheskaya ekspluatatsiya kak storona sotsialnogo vzaimodeystviya i ee destruktivnyie svoystva [Socio-psychological exploitation as a side of social interaction and its destructive properties]. Sotsiologiya 1, 66 - 74 (in Russian).
3. Holovatyy, M.F. Derzhavna molodizhna polityka yak fenomen suspil'noho rozvytku i nova paradyhma derzhavotvorennya u krainakh perekhidnogo stanu [State youth policy as a phenomenon of social development and a new paradigm of state in countries of transition state]. Access: [politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=8&n=23&c=258](http://politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=8&n=23&c=258) (in Ukraine).
4. Holoven'ko, V.A. Molodizhna polityka yak vazhlyva skladova suspil'noho rozvytku [Youth policy as an important component of social development]. Access: [uadocs.exdat.com/docs/index-203507.html](http://uadocs.exdat.com/docs/index-203507.html) (in Ukraine).
5. Kanavets', M.V., 2009. Vzayemodiya derzhavy ta molodizhnykh hromads'kykh orhanizatsiy shchodo pidtrymky sotsial'nykh initsiatyv molodi [The interaction of the state and youth organizations to support social initiatives of youth]. Naukovyy visnyk Akademiyi munitsypal'noho upravlinnya: Seriya «Upravlinnya». Vyp. Z (9). Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya. K.: Vydavnycho-polihrafichnyy tsentr Akademiyi munitsypal'noho upravlinnya. 181–188 (in Ukraine).
6. Lozovyts'kyi, O.S. Doktryna molodizhnoyi polityky Ukrainy yak osnova formuvannya, rozvytku y efektyvnoyi realizatsiyi suchasnoyi konkurentospromozhnoyi osobystosti [Doctrine Youth Policy of Ukraine as a basis for the formation, development and effective implementation of modern competitive personality]. Access: [www.experts.in.ua/baza/analytic/index.php?ELEMENT\\_ID=35666](http://www.experts.in.ua/baza/analytic/index.php?ELEMENT_ID=35666) (in Ukraine).
7. Met'olkina, N.B., 2008. Mekhanizmy formuvannya ta realizatsiyi derzhavnoyi molodizhnoyi polityky v Ukraini [Mechanisms of formation and realization of state youth policy in Ukraine]. Derzhavne budivnytstvo 1. Access: <http://nbuv.gov.ua/e-journals/DeBu/2008-1/doc/I/14.pdf> (in Ukraine).
8. Miheev, V.L., 2014. Osnovy sotsialnogo partnerstva: teoriya i politika: Ucheb. dlya vuzov [Fundamentals of social partnership: theory and politics]. M.: Logos. 234 (in Russian).
9. Perepelytsya, M.P., 2001. Derzhavna molodizhna polityka v Ukraini: (rehional'nyy aspekt) [State youth policy in Ukraine (regional aspect)]. K.: Ukrayins'kyi instytut sotsial'nykh doslidzen', Ukrayins'kyi tsentr politolohichnoho menedzhmentu. 242 (in Ukraine).
10. Storozhuk, R.P., 2007. Derzhavna molodizhna polityka v konteksti yevropeys'koho vyboru Ukrainy: mekhanizmy realizatsiyi: Avtoref. dys... kand. nauk z derzh. upr.: 25.00.02 [State youth policy in the context of the European choice of Ukraine: mechanisms of implementation]. Odes'kyi rehional'nyy instytut derzhavnoho upravlinnya Natsional'noyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrainy. 22 (in Ukraine).



## Державне управління системою технічного обслуговування пожежно-рятувальної техніки при передачі частини функцій до аутсорсингу

С.В. Говорун

*sergejgovorun@yandex.ua*

УДК 351/354; 614.846.6

doi: 10.15421/1520174

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України,  
49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29*

У статті проаналізовано ефективність державного управління системою технічного обслуговування і ремонту пожежно-рятувальної техніки в Україні. Зокрема з'ясовано, що на теперішній час вона потребує негайних докорінних змін, котрі зламають механізм блокування ефективної роботи по підтриманню в належному технічному працездатному стані пожежно-рятувальної техніки. Охарактеризовано закономірності, що існують у цій системі. Оцінено вплив діяльності органів державного управління у цій сфері. Запропоновано принципово нову трирівневу багатоканальну систему технічного обслуговування і ремонту пожежно-рятувальної техніки із передачею частини функцій на третьому рівні до аутсорсингу. Доведено із позиції теорії ймовірності, що запропонована система має переваги у надійності функціонування над іншими. Запропоновано прийняти трирівневу багатоканальну систему як основну для реформування системи технічного обслуговування і ремонту пожежно-рятувальної техніки.

**Ключові слова:** пожежна безпека; трирівнева багатоканальна система; теорія ймовірності; ефективність; аналіз

### Public administration of the state system of maintenance of firetrucks during the transfer of functions to the outsourcing

S.V. Govorun

*sergejgovorun@yandex.ua*

*Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National academy  
for public administration under the President of Ukraine  
29, Hoholya St., Dnipro, 49044, Ukraine*

The article deals with the interaction models of subjects of formation and realization of youth policy: civil society institutions and public authorities. The author argues, that the interaction of subjects, based on the principles of equality, information openness of subjects activities for each other, acceptance by the sides of equal responsibility for the results of joint activity can effectively solve social contradictions, determine optimal solutions to actual problems, integrate potential, resources of subjects of social relations during formation and realization of youth policy.

Considered the typical models of social partnership and the principles of social partnership in the sphere of youth policy: subject-subject and subject-developing models (in its social-positive variants), and object-oriented or object-subject.

Emphasized that partnership necessarily involves the equitable interaction of at least two of each other, or much more of subjects, i.e. different legal entities or individuals, for whom the activity in this area is or profiled,

---

**Цитування даної статті:** Говорун С.В. Державне управління системою технічного обслуговування пожежно-рятувальної техніки при передачі частини функцій до аутсорсингу / С.В. Говорун // *Аспекти публічного управління*. – 2017. – Т. 5. – № 1-2(39-40). – С. 26-34.

**Citation of this article:** Govorun, S.V., 2017. Derzhavne upravlinnya systemoyu tekhnichnoho obsluhovuvannya pozhezhno-ryatuvальної техніки pry peredachi chastyny funktsiy do aut-sorsynhu [Public administration of the state system of maintenance of firetrucks during the transfer of functions to the outsourcing]. *Public administration aspects* 5, 1-2(39-40), 26-34. doi: 10.15421/1520174 (in Ukrainian).

**Peer-reviewed, approved and placed:** 21.02.2017

mandatory (public sector), or voluntarily (II and III sectors). Also clarify that the subject of youth policy can not act as a partner.

Substantiated differences in realization of these models in the spheres of state youth policy (SYP) and nongovernmental youth policy (NGYP).

**Keywords:** public administration; fire safety; a three-level multi-channel system; the system of technical maintenance and repair of firefighting and rescue techniques; probability theory; outsourcing; efficiency; analysis

## Государственное управление системой технического обслуживания пожарно-спасательной техники при передаче части функций в аутсорсинг

С.В.Говорун

*sergejgovorun@yandex.ua*

*Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, 49044, Днепр, ул. Гоголя, 29*

В статье проанализирована эффективность государственного управления системой технического обслуживания и ремонта пожарно-спасательной техники в Украине. В частности выяснено, что в настоящее время она нуждается в немедленных коренных изменений, которые сломают механизм блокировки эффективной работы по поддержанию в надлежащем техническом работоспособном состоянии пожарно-спасательной техники. Охарактеризованы закономерности, которые существуют в этой системе. Оценено влияние деятельности органов государственного управления в этой сфере. Предложено принципиально новую трехуровневую многоканальную систему технического обслуживания и ремонта пожарно-спасательной техники с передачей части функций на третьем уровне к аутсорсингу. Доказано с позиции теории вероятности, что предложенная система имеет преимущества в надежности функционирования над другими. Предложено принять трехуровневую многоканальную систему, как основную для реформирования системы технического обслуживания и ремонта пожарно-спасательной техники.

**Ключевые слова:** пожарная безопасность; трехуровневая многоканальная система; теория вероятности; эффективность; анализ

**Постановка проблеми.** В останні роки в Україні однією з основних проблем у сфері пожежної безпеки є висока спрацьованість парку пожежної техніки, 90% наявної техніки фізично застаріла і потребує заміни [13], до того ж забезпечення належного рівня експлуатації та технічного обслуговування пожежних автомобілів знаходиться на дуже низькому рівні, а це у свою чергу призводить до несанкціонованого виходу її з ладу, у зв'язку з чим погіршується боєготовність пожежно-рятувальних підрозділів.

Аналіз причин виникнення такого стану справ показав, що стан цей зумовлений не тільки низьким рівнем забезпечення належного рівня експлуатації та технічного обслуговування пожежних автомобілів, зумовлений не тільки недостатнім фінансуванням, спрацьованістю пожежної техніки, але й прорахунками та недоліками в управлінні системою експлуатації та технічного обслуговування пожежних автомобілів; недосконалістю та застарілістю законодавчого і нормативно-правового забезпечення у даній сфері пожежної

безпеки, що призвело до розбалансування системи управління станом експлуатації та технічного обслуговування пожежних автомобілів; низькою культурою експлуатації та технічного обслуговування пожежних автомобілів у системі ДСНС України.

Протягом кількох останніх десятиріч, що минули з часу розпаду СРСР, Українська держава переживає незадовільні часи як у політичному стані, так і у соціально-економічній сфері.

Відповідно до національної доповіді «Про стан техногенної та природної безпеки у 2012 році» [13, с. 16] однією із основних проблем у сфері цивільного захисту залишається із року в рік така нагальна проблема як «виснаженість і недостатність технічного оснащення сил цивільного захисту».

Проблема технічного обслуговування, ремонту та підтримання у задовільному технічному стані пожежних автомобілів постає на перше місце у забезпеченні оперативної готовності пожежно-рятувальних підрозділів.

**Аналіз досліджень і публікацій.** У ході

аналізу наукової літератури ми дійшли висновку, що вирішення проблеми забезпечення національної безпеки, її управлінські аспекти вже тривалий час є тематикою багатьох українських науковців таких як: В. А. Доманський [21], В. В. Бегун [4], Є. П. Буравльов [8], Р. В. Климась [12], А. В. Михайлова [3], І. П. Кринична [9], О. П. Якименко [7] та ін., а також їх російських колег: І. М. Абдурагімова [1], М. М. Брушлинського [17], Ю. М. Глуховенка [5], Є. А. Клепки [13]. Проте впровадження новітніх форм та методів державного регулювання системи пожежної безпеки у частині експлуатації та технічного обслуговування автомобілів в Україні на теперішній час є недостатнім.

Проблеми організації та управління експлуатацією, технічним обслуговуванням та ремонту пожежної техніки розглядалися в роботом М. Д. Безбородька [14], М. М. Брушлинського [18], С. В. Соколова [19], С. А. Качанова [10], М. Г. Топольського [20], А. П. Сатіна [16], Н. М. Архіщя [22], О. І. Башинського [2] та інших авторів.

Разом з тим, до цього часу методика моделювання функціонування реальних підрозділів з автопарком пожежної техніки залишається на рівні розробок 70-х, 80-х років ХХ ст. і заснована на принципі проведення планово-попереджувальних ремонтів, системи проведення централізованого середнього та капітальних ремонтів на базі укрупнених загонів технічної служби, при наявності великих матеріальних запасів запасних частин для пожежних автомобілів, достатньої кількості підготовлених фахівців з обслуговування пожежних автомобілів та існування великої працездатної ремонтно-технічної бази.

Сучасний стан свідчить про проблеми у цій сфері: достатньої кількості запасних частин немає, недостатня кількість досвідчених фахівців, ремонтно-технічна база частково практично непрацездатна, високий рівень спрацьованості верстатно-інструментального парку, відсутність обладнання для діагностування новітньої техніки, яка прибуває до пожежно-рятувальних підрозділів.

Недостатня наукова розробка питань створення ефективної системи технічного обслуговування і ремонту (ТО і Р) пожежних автомобілів (ПА) і визначає актуальність даної статті.

Тому, на нашу думку, необхідно більш

детально зупинитися на проблемах, прогалинах та суперечностях, які виникли в системі державного управління процесами забезпечення пожежної безпеки на підприємствах, в організаціях, закладах і тих передбачуваних та непередбачуваних ризиках і загрозах, що існують у діяльності центральних виконавчих органів влади, які здійснюють державний нагляд у сфері техногенної та пожежної безпеки. У цьому зв'язку розглянемо сутність державного управління у сфері забезпечення пожежної безпеки та діючу систему запобігання виникнення пожеж та здійснимо оцінки її ефективності, керованості, а також намітимо можливі шляхи зрушення ситуації, що склалася у більш позитивний бік.

**Мета дослідження.** Здійснити аналіз державного управління пожежною безпекою у частині експлуатації та технічного обслуговування пожежних автомобілів в цілях підвищення готовності підрозділів пожежної охорони для гарантування прийняттого рівня безпеки населення.

**Виклад основного матеріалу.** Пожежну безпеку можна розглядати як складову національної безпеки, яка знаходить підтвердження в тому, що пожежі як загрози є самостійними складовими значної частини можливих небезпек. Пожежі супроводжують терористичні акти, вибухи, дорожньо-транспортні пригоди, аварії на транспорті, виробничі процеси, природні небезпеки, протиправну діяльність людини тощо. З огляду на це, розглядати пожежну безпеку в складі державної, техногенної, екологічної чи якоїсь іншої безпеки є не доцільним. Проблема пожежної безпеки як реальна, чинна складова національної безпеки не нова, але потребує насамперед коригування правового підґрунтя.

Отже, управління пожежною безпекою – цією невід'ємною частиною державної діяльності, це складова галузі державного управління. Тому принциповою особливістю системи державного управління пожежною безпекою є те, що вона немовби «занурена» у «загальну» систему державного управління. Система державного управління пожежною безпекою здійснює потужний вплив на спрямованість, зміст та ефективність адміністративно-політичного, соціально-економічного та інших видів державного управління внаслідок стратегічного значення державно-управлінських рішень, які нею приймаються,

для суспільства та держави, особливо в умовах, коли стоїть досить гостро питання щодо нейтралізації загроз життєво важливим інтересам. Це означає, що функції системи виходять, наприклад, за межі адміністративно-політичної чи соціально-економічної сфери державного управління.

З огляду на вищевикладене, система державного управління пожежною безпекою – це сукупність взаємообумовлених, взаємодіючих органів державного управління та вищих посадових осіб держави, яка в межах чинного законодавства та із залученням наявного у розпорядженні потенціалу держави (матеріального, фінансового, інтелектуального та духовного) здійснює розробку й реалізацію владних, регулюючих, координуючих, контролюючих та нормативних державно-управлінських впливів (рішень) на об'єкти безпеки з метою прогнозування, своєчасного виявлення, запобігання та нейтралізації загроз сталому розвитку вищезазначених об'єктів, передусім життєво важливим національним інтересам. Державне управління може здійснюватися у двох режимах – нормальному та надзвичайному. Це певною мірою допомагає зрозуміти суть проблемної ситуації, розвитку процесу державного управління.

Питання удосконалення державного управління пожежною безпекою у частині експлуатації та технічного обслуговування пожежних автомобілів для підвищення ступеня готовності підрозділів пожежної охорони, що забезпечує існування гарантованого прийняттого рівня безпеки населення – це питання базове, фундаментальне, тому що воно являє собою основу, підґрунтя всієї системи забезпечення пожежної безпеки, як складової цільного захисту.

В свою чергу, система державного управління у сфері пожежної безпеки України у частині експлуатації та технічного обслуговування пожежних автомобілів складається із внутрішньої організації Державної служби України з надзвичайних ситуацій, а саме - з Апарату ДСНС України та підпорядкованих йому структурних підрозділів.

На теперішній час експлуатація та технічне обслуговування пожежних автомобілів регламентуються внутрішнім наказом ДСНС України № 432 від 27.06.2013 року «Про затвердження Настанови з експлуатації тран-

спортних засобів в органах та підрозділах ДСНС України» [22].

В даній Настанові визначено організаційні та функціональні схеми щодо експлуатації та технічного обслуговування пожежних автомобілів (рис. 1.1).



Рис. 1. Організаційна схема щодо структури управління у сфері пожежної безпеки при експлуатації та технічному обслуговуванні пожежних автомобілів. експлуатації та технічному обслуговуванні пожежних автомобілів

Згідно до пп. 1.4-1.6 Настанови, п. 1.4. Експлуатацію ТЗ організовують: Департамент ресурсного забезпечення ДСНС України (далі – ДРЗ ДСНС України); управління (відділи, відділення, сектори) ресурсного (матеріально-технічного) забезпечення органів та підрозділів (далі – УРЗ); пожежно-рятувальні загони (частини, пости), аварійно-рятувальні служби та формування.

Згідно п. 1.5. загальне керівництво та відповідальність за організацію і діяльність органів та підрозділів щодо експлуатації ТЗ покладено на: директора ДРЗ ДСНС України; начальників територіальних органів, керівників навчальних закладів та науково-дослідних установ ДСНС України, спеціальних регіональних центрів швидкого реагування та підрозділів безпосереднього підпорядкування Апарату ДСНС України, навчальних та науково-дослідних установ, регіональних рятувальних, спеціалізованого авіаційного та морського загонів; начальників УРЗ органів та підрозділів; начальників пожежно-рятувальних загонів (частин, постів), аварійно-рятувальних служб та формувань, директорів (начальників) установ, організа-

цій та підприємств системи ДСНС України.

Основними завданнями органів та підрозділів, які експлуатують ТЗ, є:

- своєчасне забезпечення підрозділів пожежно-рятувальною, аварійно-рятувальною технікою та іншими ТЗ згідно із встановленими нормами, облік та перерозподіл ТЗ (у межах наданих повноважень);

- утримання та розвиток матеріально-технічної бази підрозділів ДСНС України щодо експлуатації ТЗ;

- забезпечення готовності ТЗ до дій за призначенням;

- керівництво технічною підготовкою водіїв та інших спеціалістів, які здійснюють експлуатацію ТЗ;

- узагальнення досвіду роботи щодо експлуатації ТЗ та розроблення пропозицій з її удосконалення;

- організація належної експлуатації і ремонту ТЗ.

У ДСНС прийнята планово-запобіжна система ТО і Р. Суть цієї системи полягає в тому, що проводиться планування періодичності ТО і Р, а також об'єм їх робіт. Проте ТО проводиться в обов'язковому порядку, а ремонт – за потребою.

Для реалізації системи ТО і Р необхідно знати періодичність Ткм проведення робіт по ТО і ремонту і трудомісткість  $t$ , люд.-год. їх виконання.

Трудомісткість виконуваних робіт по обслуговуванню механізмів і систем визначають методом хронометрування і зазвичай задається в людино-годинах ( $t$ , люд.-год.). Для обслуговування ПА в цілому визначається термін (у добі), протягом якого воно повинно бути проведене. Зазвичай ТО включає декілька видів робіт: змащувальні, кріпильні, регульовальні. Крім того, кожен механізм і система мають свою оптимальну періодичність обслуговування [23, с. 42].

Всі системи і механізми ПА володіють певними параметрами технічних характеристик. Ці параметри не залишаються постійними впродовж терміну служби машин. Відхилення їх від номінальних (спочатку встановлених значень) характеризує зміну технічного стану систем і механізмів.

Для систем і механізмів машин встановлюють початкове значення параметрів П0, гранично допустимі Ппд і допустиме Пд. Досягши значень Пд виріб стає непрацездатним,

тому встановлюють термін його обслуговування, рівним величині Ппд.

Процес нормального функціонування систем і механізмів у часі неоднаковий. Так, зміна П в більшості систем регламентується часом (або величиною пробігу ПА в кілометрах), протягом якого система нормально функціонуватиме. Первинні значення П при експлуатації ПА можуть відновлюватися. До таких систем відносяться системи подачі палива, фільтрації масла, подачі піноутворювача і тому подібне.

Параметри характеристик механізмів змінюються значно повільніше, ніж у їх систем. Як правило, досягши Ппд потрібен ремонт механізму.

Згідно з «Настановами з експлуатації транспортних засобів в органах та підрозділах ДСНС України» експлуатація та технічне обслуговування ПА проводиться шляхом здійснення технічних обслуговувань різних видів. Технічне обслуговування (надалі ТО) – комплекс операцій чи операція щодо підтримки працездатності або справності ТЗ (ПА) під час експлуатації.

Під час проведення ТО ТЗ (ПА) обов'язкове виконання усього обсягу робіт відповідно до виду ТО, а додаткове регулювання вузлів та систем ТЗ (ПА)-на підставі висновків діагностики.

Основним методом ремонту є агрегатний метод, під час якого несправні агрегати і механізми ТЗ (ПА) замінюються новими або відремонтованими, що взяті з обігового фонду. Агрегатний метод застосовується у разі, коли трудомісткість ремонтних робіт перевищує трудомісткість робіт для зняття агрегату, що вимагає ремонту, і встановлення відремонтованого або нового агрегату.

Дозволяється застосовувати індивідуальний метод ремонту, під час якого несправний агрегат знімається, ремонтується і встановлюється на той же ТЗ (ПА) при відсутності обігового фонду. Для більшості агрегатів і елементів встановлюються індивідуальні терміни експлуатації, тому доцільно робити КР і заміну окремих агрегатів поетапно.

Для проведення поточного, середнього та капітальних ремонтів, пожежний автомобіль направляється до загону технічної служби Головного управління в області.

Але ж насправді визначення термінів проведення технічного обслуговування та

ремонті пожежних автомобілів, виходячи із їх загального напрацювання, тобто пробігу в кілометрах, не є досить коректним для внесення вихідних даних у таку систему, тому що пожежні автомобілі та інша пожежно-рятувальна техніка зазвичай працює у важких умовах надмірної задимленості, пилу, заниженої концентрації кисню в атмосферному повітрі, дії непередбачуваних дорожніх умов, таких як звалища сміття, необхідність подолання великих кутів підйому або спуску, додаткових навантажень, що діють на раму автомобіля у разі необхідності евакуації інших транспортних засобів, що зазнали аварії або потерпіли від вогню чи вибуху. Практичною відсутністю часу на прогрівання двигуна та інших систем пожежно-рятувального автомобіля у холодну пору року. Тому ми пропонуємо покласти в основу визначення системи технічного обслуговування і ремонту пожежно-рятувальної техніки в рамках марковської моделі, яка діє в рамках системи масового обслуговування. Моделювання в рамках теорії систем масового обслуговування (СМО) дозволяє визначити основні параметри, необхідні для оцінки ефективності експлуатації автопарку. Однак слід враховувати, що динаміка подібних ергодичних систем відрізняється стрибкоподібними змінами їх станів з наступними досить тривалими перехідними процесами. У ряді випадків коректний опис поведінки системи може бути отримано тільки при використанні нестационарної моделі, наприклад при дослідженні динаміки ступеня готовності до виїзду і виконання завдань з гасіння пожеж.

Приклад моделювання багаторівневої системи обслуговування та ремонту військової техніки було наведено досить та досить розкрито д.т.н., проф. Буравльовим О.І. у 2014 році в статті «Марковская модель восстановления вооружения и военной техники в новой системе технического обслуживания и ремонта» [24, с.37-52]. На основі математичних розрахунків ним було доведено, що багатоканальна система технічного обслуговування має значні переваги перед одноканальною системою, але ж у військових цілях побудова багатоканальної системи недоцільна, у зв'язку зі збільшенням громіздкості та втратою живучості. Також ним було запропоновано дворівневу систему відновлення військової техніки.

Але ж, на наш погляд, система технічного обслуговування ДСНС України діє, як правило, в умовах невійськового часу та не піддається будь-яким зовнішнім загрозам, котрі можуть вивести її зі стійкого стану та призвести до її повного руйнування або часткової неспроможності виконувати дії за призначенням. Тому ми пропонуємо побудувати систему державного управління технічним обслуговуванням пожежно-рятувальної техніки на основі застосування тривірневої багатоканальної системи, з передачею частини функцій на третьому рівні системи із безпосередньо державного обслуговування в аутсорсингове технічне обслуговування. При цьому фірма, що здійснює аутсорсингове обслуговування, повинна мати змогу у будь-який час взяти на себе всі 100 % функцій держави на третьому рівні даної системи. Та навпаки, і це є насамперед головним, функції аутсорсингової фірми повинні бути також на 100 % виконані державою, у разі такої потреби.

Тобто знадобиться резервування функцій і операцій, що виконуються аутсорсинговою фірмою, державою, у діючому виробничому та матеріальному технічному резерві.

Доречно вказати, що сама по собі тривірнева система має свої переваги над дворівневою, так як загальна надійність системи  $P_s$ , що складається із  $n$  елементів,  $n = 1...3$ , що мають надійність  $p$  дорівнює:

$$P_s = 1 - [(1 - p_1) \times (1 - p_2) \times (1 - p_3)] \quad (1)$$

де  $P_s$  – надійність усієї системи;

$p_1, p_2, p_3$  – надійність кожного з її елементів.

Тобто, враховуючи, що надійність (тобто ймовірність безвідмовної роботи  $p$ ) – завжди менша або дорівнює одиниці  $p \leq 1$ , то чим більше елементів системи  $n$ , тобто кількість виразів у круглих дужках  $(1 - p_n)$ , тим менше буде абсолютне значення у квадратних дужках. Таким чином, загальна надійність системи  $P_s$  буде прагнути наблизитися до одиниці,  $P_s \rightarrow 1$ , що є найбажанішим станом надійності системи або однієї з її частин.

Можливість аутсорсингової фірми у будь-який час перейняти на себе всі 100 % функцій держави, і навпаки, на третьому рівні даної системи, при механізмі передачі цих функцій один до одного, підвищує рівень надійності третього рівня до:

$$P_3 = 1 - [(1 - p_d) \times (1 - p_a)] \quad (2)$$

де  $P_3$  – надійність системи 3-го рівня;

$p_d$  – надійність виконання функцій державою;

$p_a$  – надійність виконання функцій аутсорсинговою фірмою.

Таким чином, надійність всієї системи буде дорівнювати:

$$P_s = 1 - [P_1 \times P_2 \times P_3] = 1 - [(1 - p_1) \times (1 - p_2) \times [1 - (1 - p_d) \times (1 - p_a)]] \quad (3)$$

де  $P_1, P_2, P_3$  – надійність систем 1-го, 2-го та 3-го рівнів відповідно;

$p_1, p_2$  – надійність кожного з елементів відповідно систем 1-го та 2-го рівнів відповідно;

$p_d$  – надійність виконання функцій державою у системі 3-го рівня;

$p_a$  – надійність виконання функцій аутсорсинговою фірмою у системі 3-го рівня.

Наведемо структурну схему такої трірівневої багатоканальної системи із зазначенням надійності її рівнів та елементів (рис.2).

Треба сказати, що критерії, за якими можливе обрання тієї чи іншої аутсорсингової фірми, повинні виходити із розрахунку її

можливості щодо здійснення певних видів робіт, тобто постачання відповідних послуг державі, наявність сертифіката відповідності стандартам якості серії ISO 9001 та ISO 9004, прозорість при наданні послуг, запобігання корупційній змові між постачальниками послуг та між постачальниками послуг та державними органами.

**Висновки** Таким чином, проаналізувавши стан державного управління системою технічного обслуговування та ремонту пожежно-рятувальної техніки, ми дійшли висновку, що на теперішній час вона потребує негайних докорінних змін, котрі зламають механізм блокування ефективної роботи по підтриманню в належному технічному працездатному стані пожежно-рятувальної техніки.

Ми пропонуємо принципово нову трірівневу багатоканальну систему технічного обслуговування і ремонту пожежно-рятувальної техніки із передачею частини функцій на третьому рівні до аутсорсингу. Із позиції теорії ймовірності ми довели, що дана трірівнева

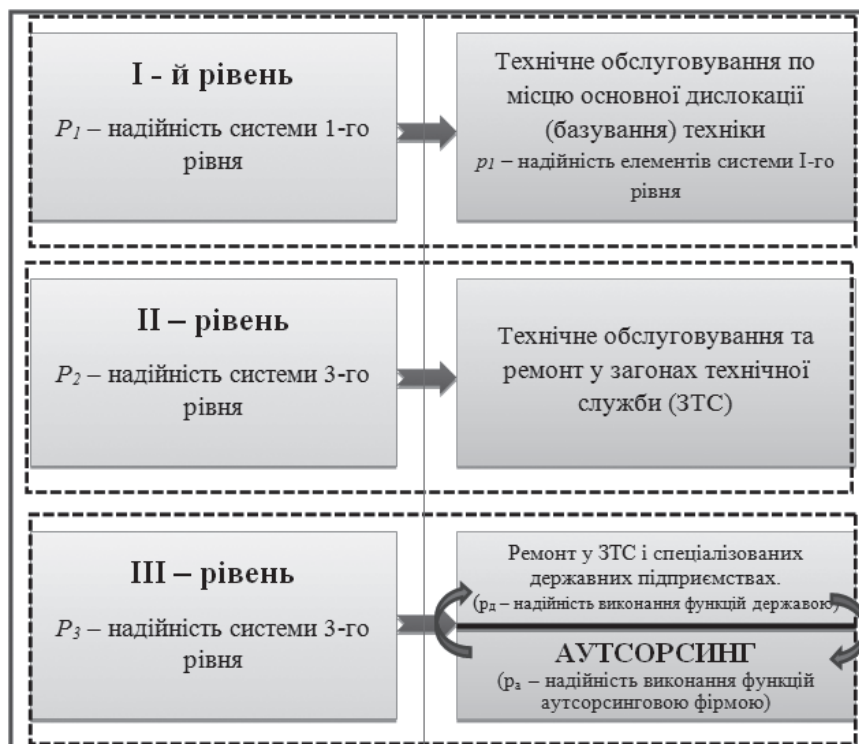


Рис. 2. Структурна схема трірівневої багатоканальної системи технічного обслуговування пожежно – рятувальної техніки із передачею функцій аутсорсингу на 3-му рівні системи.

система має переваги у надійності функціонування над дворівневою. Також із позиції теорії ймовірності ми довели, що коли в такій системі на її третьому рівні буде здійснена 100 % можливість аутсорсингової компанії у будь-який час перейняти на себе всі 100 % функцій держави, і навпаки, рівень надійнос-

ті третього рівня та всієї системи взагалі буде підвищено, що буде сприяти практично безвідмовному її функціонуванню. Ми пропонуємо прийняти дану трирівневу багатоканальну систему, як основу для реформування системи технічного обслуговування і ремонту пожежно-рятувальної техніки.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Абдурагимов Г. И. Теория массового обслуживания в управлении пожарной охраной / Г. И. Абдурагимов, А. А. Таранцев. – М. : Акад. ГПС, 2000. – 101 с.
2. Башинский О. И. Обгрунтування методів управління ризиком у проекті реінжинірингу системи технічного обслуговування та ремонту пожежних автомобілів : автореф. дис... канд. техн. наук / Башинський О. І. – К., 1995.-25 с.
3. Безопасность жизнедеятельности : учеб. / Л. А. Михайлов, В. П. Соломин, А. Л. Михайлов, А. В. Старостенко [и др.]. – СПб. : Питер, 2006. – 302 с.
4. Безпека життєдіяльності (забезпечення соціальної, техногенної та природної безпеки) : навч. посіб. / В. В. Бегун, І. М. Науменко. – К., 2004.-328 с.
5. Брушлинский Н. Н. Управление безопасностью сложных систем: методология, технологии, опыт / Н. Н. Брушлинский, Ю. М. Глуховенко [и др.] // Пробл. безоп. при чрезв. ситуациях. – 2002. – Вып. 6. – С. 22 – 47.
6. Буравлев А.И. Марковская модель восстановления военной техники вооружения и военной техники в новой системе технического обслуживания и ремонта / Журнал «Вооружение и экономика». – 2014.- Вып.1(26) – с. 37-52.
7. Визначення індивідуальних ризиків загибелі людей в Україні / І. О. Харченко, Т. М. Скоробагатко, Р. В. Климась, О. П. Якименко // Актуальні пробл. транспортної медицини. – 2007. – № 1. – С. 75 – 83.
8. Глобалізація: проблеми безпеки / Є. П. Буравльов. – К. : Ін-т пробл. нац. безпеки, 2007. – 160 с.
9. Державне управління процесами забезпечення радіаційної безпеки в Україні : монографія / І. П. Кринична. – Д. : Пороги, 2009. – 304 с.
10. Качанов С. А. Информационные технологии предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций : учеб. пособ. / С. А. Качанов, И. М. Тетерин, Н. Г. Топольский. – М. : Академия ГПС МЧС России, 2006.212с.
11. Клепко Є. А. Обеспечение пожарной безопасности городов и регионов на основе оценки и управления пожарными рисками : автореф. дис... канд. техн. наук : 05.13.10 / Клепко Е. А. ; Акад. гос. противопожар. службы МЧС России. – М., 2007. – 24 с.
12. Климась Р. В. Методи дослідження пожеж : метод. посіб. / Климась Р. В., Криса І. Я., Саріогло Р. [та ін.]. – К. :ТОВ «Поліграфіст» «ТАТ», 2010. – 240 с.
13. Національна доповідь про стан техногенної та природної безпеки у 2012 році. – Режим доступу : <http://www.mns.gov.ua>.
14. Пожарная техника : учеб. / под ред. М. Д. Безбородько. – М. : Академия ГПС МЧС России, 2004. – 550 с.
15. Про затвердження Настанови з експлуатації транспортних засобів в органах та підрозділах ДСНС України : наказ ДСНС України № 432 від 27.06.2013 року. – Режим доступу : <http://www.mns.gov.ua>.
16. Сатин А. П. Метод замены пожарно-спасательной техники в системах управления материально-техническим обеспечением пожарно-спасательных формирований / А. П. Сатин // Технологии техносферной безопасности : интернет-журнал. – Вып. 3 (31). – 2011. – 8 с. – Режим доступа : <http://ipb.mos.ru/ttb/2011-3>.
17. Системный анализ и проблемы пожарной безопасности народного хозяйства / ред. Н. Н. Брушлинский. – М. : Стройиздат, 1988. – 415 с.
18. Совершенствование организации и управления пожарной охраной / Н. Н. Брушлинский [и др.]. – М. : Стройиздат, 1986. – 149 с.
19. Соколов С. В. Разработка методов проектирования и совершенствования функционирования систем противопожарной защиты городов : автореф. дис... канд. тех. наук / Соколов С. В. ; МВД СССР, Высш. инженер. пожар.-техн. ш.. – М., 1989. – 25 с
20. Топольский Н. Г. Совершенствование материально-технического обеспечения МЧС России с использованием современных информационных технологий / Н. Г. Топольский, В. В. Симаков, А. П. Сатин // Матер. 15-й научн.-техн. конф. «Системы безопасности» – М. : Академия ГПС МЧС России, 2006. С. 67 – 69.
21. Удосконалення системи забезпечення пожежної безпеки в Україні: правові аспекти / В. Доманський // Право України. – 2002. – № 6. – С. 108 – 112.
22. Экономическая теория : учеб.-метод. комплекс : в 2 ч. / сост. Н. Н. Архипец. – ч.1 «Экономическая теория». – Мн. : КИИ, 2005. – 201 с.

## REFERENCES:

1. Abduragimov, G. I., Tarancev, A. A., 2000. Teorija massovogo obsluzhivaniya v upravlenii pozharnoj ohranoj [Queueing theory in management fire protection]. Moscow, 101 (in Russian).
2. Bashyns'kyj, O. I., 1995. Obg'runtuvannja metodiv upravlinnja ryzykom u proekti reinzhyneringu systemy tehnicznego obslughovuvannja ta remontu pozhezhnyh avtomobiliv [The rationale for methods of risk management in the project of reengineering of the system of technical maintenance and repair of fire engines]. Nauk. Kyiv, 25 (in Ukrainian).
3. Mihajlov, L. A., Solomin, V. P., Mihajlov, A. L., Starostenko, A. V., 2006. Bezopasnost' zhiznedejatel'nosti [Safety]. St. Petersburg, 302 (in Russian).
4. Bjegun, V. V., Naumenko, I. M., 2004. Bezpeka zhyttjedijal'nosti (zabezpechennja social'noi', tehnogennoi' ta pryrodnoi' bezpeky) [Health and safety (provision of social, technological and natural security)]. Kyiv, 328 (in Ukrainian).
5. Brushlinskij, N. N., 2002. Upravlenie bezopasnost'ju slozhnyh sistem: metodologija, tehnologii, opyt [Safety management of complex systems: methodology, technology, experience]. Probl. bezop. pri chrezv. situacijah, 6, 22 – 47 (in Russian).
6. Buravlev, A.I., 2014. Markovskaja model' vosstanovlenija voennoj tehniki vooruzhenija i voennoj tehniki v no-voj sisteme tehniceskogo obsluzhivaniya i remonta [Markov model the restoration of military equipment weapons and military equipment in the new system of technical maintenance and repair]. Zhurnal «Vooruzhenie i jekonomika» 1(26) , 37-52 (in Russian).
7. Harchenko, I.O., Skorobogat'ko, T. M., Klymas', R. V., Jakymenko, O. P., 2007. Vyznachennja indyvidual'nyh ryzykiv zagybeli ljudej v Ukrai'ni [The determination of individual risk of death of people in Ukraine]. Aktual'ni probl. transportnoi' medycyny 1, 75 – 83 (in Ukrainian).
8. Burav'ov, Je. P., 2007. Globalizacija: problemy bezpeky [Globalization: security issues]. Kyiv, 160 (in Ukrainian).
9. Krynychna, I.P., 2009. Derzhavne upravlinnja procesamy zabezpechennja radiacijnoi' bezpeky v Ukrai'ni [Public administration of radiation safety in Ukraine]. Dnipro, 304 (in Ukrainian).
10. Kachanov, S. A., 2006. Informacionnye tehnologii preduprezhdenija i likvidacii chrezvyhajnyh situacij [Information technologies of prevention and liquidation of emergency situations]. Moscow, 212(in Russian).
11. Klepko, Y. A., 2007. Obespechenie pozharnoj bezopasnosti gorodov i regionov na osnove ocenki i upravlenija pozharnymi riskami [Fire safety of cities and regions based on the assessment and management of fire risk]. Moscow, 24 (in Russian).
12. Klymas', R. V., Krysa, I. Ja., Sarioglo, R., 2010. Metody doslidzhennja pozhezh [Research methods fires]. Kyiv, 240 (in Ukrainian).
13. Nacional'na dopovid' pro stan tehnogennoi' ta pryrodnoi' bezpeky u 2012 roci [National report on the state of technogenic and natural security in 2012]. Access: <http://www.mns.gov.ua>.
14. Bezborod'ko, M.D., 2004. Pozharnaja tehnika [Fire fighting equipment]. Moscow, 550 (in Russian).
15. Pro zatverdzhennja Nastanovy z ekspluatacii' transportnyh zasobiv v organah ta pidrozdiljah DSNS Ukrai'ny : nakaz DSNS Ukrai'ny № 432 vid 27.06.2013 roku [About approval of the Instruction on operation of vehicles in bodies and divisions of gschs of Ukraine : the order of the SSES of Ukraine № 432 of 27.06.2013]. Access: <http://www.mns.gov.ua>.
16. Satin, A. P., 2011. Metod zameny pozharno-spasatel'noj tehniki v sistemah upravlenija material'no-tehnic-eskim obespecheniem pozharno-spasatel'nyh formirovanij [Method of replacement of firefighting and rescue equipment in the systems management logistical support fire-rescue units]. Tehnologii tehnosfernoj bezopasnosti : internet-zhurnal 3 (31), 8. Access: <http://ipb.mos.ru/ttb/2011-3>.
17. Brushlinskij, N.N., 1988. Sistemnyj analiz i problemy pozharnoj bezopasnosti narodnogo hozjajstva [System analysis and problems of fire safety of the national economy]. Moscow, 415 (in Russian).
18. Brushlinskij, N.N. [i dr.], 1986. Sovershenstvovanie organizacii i upravlenija pozharnoj ohranoj [Improving the organization and management of fire protection]. Moscow, 149 (in Russian).
19. Sokolov, S. V., 1989. Razrabotka metodov proektirovanija i sovershenstvovanija funkcionirovanija sistem protivopozharnoj zashhity gorodov [The development of design methods and to improve the functioning of the fire protection systems of cities]. Moscow, 25 (in Russian) .
20. Topol'skij, N. G., 2006. Sovershenstvovanie material'no-tehniceskogo obespechenija MChS Rossii s ispol'zovaniem sovremennyh informacionnyh tehnologij [Improvement of material and technical support of EMERCOM of Russia with the use of modern information technologies]. «Sistemy bezopasnosti». Moscow, 67 – 69 (in Russian).
21. Domans'kyj, V., 2002. Udoskonalennja systemy zabezpechennja pozhezhnoi' bezpeky v Ukrai'ni: pravovi aspekty [Improving the system of fire safety in Ukraine: legal aspects]. Pravo Ukrai'ny 6, 108 – 112 (in Russian).
22. Arhipec, N.N., 2005. Jekonomicheskaja teorija : ucheb.-metod. kompleks : v 2 ch. [Economic theory : textbook.-method. complex : in 2 parts]. «Jekonomicheskaja teorija». Minsk, 201 (in Russian).

## Можливості для розвитку громад

### Opportunities for community development

#### Довідник міжнародних проектів і програм у сфері децентралізації та регіональної політики, що реалізуються в Україні

Довідник містить перелік основних міжнародних організацій, які надають підтримку органам місцевого самоврядування, недержавним організаціям, ініціативним групам. Основна увага у збірці приділена актуальним проектам підтримки міжнародними організаціями України у сфері децентралізації та регіональної політики. Ця інформація може бути корисна, перш за все, муніципалітетам, а також усім, хто цікавиться участю міжнародної спільноти у здійсненні реформування в Україні.

Проекти міжнародних донорів дозволяють не тільки пришвидшити рух українських громад до європейських стандартів, формують міцне громадянське суспільство, але й безпосередньо технічною допомогою сприяють крок за кроком покращувати інфраструктуру міст. На жаль, в Україні не так багато громад усвідомлюють ті можливості, які наразі існують. Довідник показує весь спектр таких резервів та покликаний підштовхнути муніципалітети до залучення донорських коштів на розвиток населених пунктів.

#### Міжнародні організації

##### *Європейський Союз*

Програма ЄС із фінансової та технічної співпраці підтримує перспективний план дій України щодо впровадження реформ. Більше 250 проектів нині здійснюються в широкому спектрі галузей, регіонів і міст України. Допомога ЄС зосереджується зокрема на підтримці демократичного розвитку і правильного керування, реформ регулювання й зміцнення адміністративного потенціалу, розвитку інфраструктури та ядерної безпеки.

Фінансування ЄС проектів в Україні здійснюється у формі грантів, контрактів і зростаючої підтримки бюджету.

##### *Програма розвитку ООН (ПРООН)*

ПРООН є глобальною мережею ООН в галузі розвитку, організацією яка виступає за позитивні зміни та надає країнам доступ

до джерел знань, досвіду та ресурсів задля допомоги людям в усьому світі будувати краще життя. Співпрацює з 177 країнами світу, допомагаючи їм знаходити власні шляхи розв'язання глобальних та національних проблем у галузі людського розвитку. Покращуючи свої власні можливості, вони мають змогу використовувати досвід і знання співробітників ПРООН та широкого кола партнерів.

В Україні три їхні головні сфери діяльності в галузі розвитку зосереджуються на демократичному врядуванні та місцевому розвитку; подоланні бідності, досягненні процвітання та українських цілей розвитку тисячоліття; на енергетиці та навколишньому природному середовищі.

##### *SDC - швейцарське агентство з питань розвитку і співробітництва*

Співробітництво Швейцарії з країнами Східної Європи та колишнього Радянського Союзу підтримує перехід до верховенства права, демократії та соціально орієнтованої ринкової економіки шляхом обміну знаннями та надання допомоги у вирішенні проблем. Швейцарська агенція розвитку та співробітництва робить внесок у зміцнення демократичних інституцій, ефективного врядування та стабільних умов економіки в колишніх країнах соціалістичного табору. Серед основних видів діяльності:

##### *GIZ - німецьке товариство міжнародного співробітництва*

Є федеральною установою, що підтримується і утримується Урядом Німеччини. Глобальною метою ГІЦ є підтримка людей та спільнот в країнах, що розвиваються, в країнах з перехідною економікою, розвинених країнах. Мета організації в Україні - сприяння міжнародній співпраці задля сталого розвитку.

##### *SIDA - шведське агентство з питань міжнародного співробітництва і розвитку*

SIDA – Шведське агентство з питань міжнародного співробітництва і розвитку, є державною установою при Міністерстві закордонних справ. З Україною SIDA співпрацює з 1995 року. Серед проектів – підтримка вступу

України до СТО, проекти в сфері розвитку ринкової економіки, декоративної культури, системи соціального захисту, охорони навколишнього середовища.

#### *РЄ - Рада Європи*

Офіс Ради Європи в Україні офіційно розпочав роботу 6 жовтня 2006 року. Його статус базується на Меморандумі взаєморозуміння між Урядом України та Радою Європи про створення в Україні Офісу Ради Європи та його правового статусу. Мета – сприяти зростанню єдності і якості життя в Європі

*USAID – агентство США з міжнародного розвитку*

Головна місія USAID в Україні полягає у наданні допомоги в процесі переходу країни до демократії та ринкової економіки. USAID також підтримує діяльність, спрямовану на зменшення негативних наслідків перехідного періоду для найвразливіших верств населення. Україна відіграє критично важливу роль у заходах американської державної допомоги, мета яких – надати підтримку країнам колишнього СРСР у становленні інститутів демократії та глобально інтегрованої ринкової економіки. Аби сприяти Україні у виконанні цього завдання – побудові демократичної, безпечної та заможної країни – USAID об'єднує свої зусилля з зусиллями українців у розвитку прозорих і підзвітних процесів врядування з залученням до них переважної частини громадян, у забезпеченні стійкого економічного розвитку на широкій суспільній базі та у розширенні доступу українців до медичних послуг. До сфери першочергової уваги Агентства також належать боротьба з торгівлею людьми та підтримка Чорнобильського фонду «Укриття» в рамках міжнародної програми, в якій задіяні ще кілька іноземних донорів.

#### *Міжнародний фонд «Відродження»*

Місія Міжнародного фонду «Відродження» – фінансово й організаційно сприяти становленню відкритого, демократичного суспільства в Україні шляхом підтримки значущих для його розвитку громадських ініціатив. Міжнародний фонд «Відродження» розподіляє гранти між організаціями, що працюють на розвиток суспільства. Самостійно чи в партнерстві з іншими організаціями фонд ініціює та втілює проекти, важливі для соціального та політичного розвитку України. Серед іншого він організовує та підтримує

громадські обговорення на політичні, соціальні чи міжнародні теми, організовує публікацію інформаційних матеріалів, опитування та громадські кампанії, конференції, семінари та круглі столи, запроваджує програми мікрогрантів для підтримки громадських ініціатив, що слугують інтересам суспільства.

*Global affairs Canada / Міністерство закордонних справ Канади*

Метою діяльності Канадської програми міжнародного розвитку є сприяння країнам, що розвиваються, в їхньому прагненні досягти сталого економічного та соціального розвитку у відповідності до їхніх потреб шляхом співпраці з ними у проведенні заходів, спрямованих на розвиток, надання гуманітарної допомоги і, таким чином, сприяння поширенню соціальної справедливості, міжнародної стабільності та довготривалих відносин.

#### *Фонд «Східна Європа»*

Місія Фонду «Східна Європа» – сприяти соціальному та економічному розвитку України, мобілізуючи ресурси, зміцнюючи громади та підтримуючи партнерство громади, влади та бізнесу.

Фонд Східна Європа (ФСЕ) допомагає громадянам будувати власне майбутнє. ФСЕ переконаний, що найбільш ефективно виконати свою місію він зможе:

- сприяючи побудові стійких партнерств громади, влади та бізнесу;
- посилюючи потенціал місцевих організацій;
- підтримуючи створення та поширення інноваційних моделей розвитку та сприяючи налагодженню співпраці серед своїх партнерів.

**Проекти і програми, що реалізуються в Україні у сфері децентралізації та регіональної політики**

#### ***I. Реформа місцевого самоврядування / регіональний розвиток.***

***Європейський Союз і основні програми ЄС.***

*Програма ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» (фінансові ресурси: 55 млн. євро – бюджетна підтримка на період 2014-2016 рр.).* Метою проекту є сприяння суспільному, економічному та територіальному згуртуванню країни. Реалізація проекту надасть можливість підвищити потенціал українських органів державної влади

та інших зацікавлених сторін щодо розробки та впровадження ефективної політики регіонального розвитку. Основним бенефіціаром проекту є Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. Іншими бенефіціарами можуть виступати також обласні та місцеві органи влади.

*Програма бюджетної підтримки ЄС «Підтримка регіональної політики України» (фінансові ресурси: 55 млн. євро – бюджетна підтримка на період 2014-2018 рр.).* Мета програми - надання прямої фінансової підтримки Україні (перерахування траншами коштів до державного бюджету за результатами виконання Україною узгоджених сторонами індикаторів) для реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року. Технічна допомога в рамках проекту буде зосереджена на вдосконаленні системи адміністрування місцевих фінансів та фінансового контролю. 6 7

*Програма ЄС/ПРООН «Місцевий розвиток орієнтований на громаду III» (фінансові ресурси: 23,8 млн. євро на період 2014-2017 рр.).*

Цілі проекту: 1) розбудова спроможностей місцевих громад та представників влади у впровадженні місцевого розвитку, орієнтованого на громаду, запровадженні місцевого планування за участі громад, наданні громадських послуг, відновленні базової соціальної та комунальної інфраструктур, а також розвитку малого фермерського бізнесу; 2) заохочування енергетичного планування та ефективного використання енергії, інноваційних технологій та проведення кампаній з підвищення обізнаності у сфері енергоефективності; 3) поширення кращих практик та знань щодо мобілізації громад та управління за участі громад через національний ресурсний центр та сприяння розвитку політики щодо місцевого самоврядування, поступу децентралізації та регіонального розвитку; 4) включення методології підходу до місцевого розвитку, орієнтованого на громаду, до навчальних планів та програм вищих навчальних закладів.

*Програма ЄС «Програма регіонального та місцевого розвитку» (фінансові ресурси: 138 млн. євро на період 2014-2017 рр.).*

В основу програми покладено підтримку

регіонального розвитку, підхід, орієнтований на громаду.

*Програма ЄС «Демонстраційні проекти Угоди мерів» (COM-DEP) (фінансові ресурси: 14,2 млн. євро на період 2014-2018 рр.).*

Була створена на рівні Європейської Комісії, як відповідь на виклики, що стоять перед невеликими (до 200 тис. населення) містами-підписантами загальноєвропейської ініціативи «Угода мерів» в країнах Східного партнерства в контексті відсутності або неналежного рівня власного технічного та фінансового потенціалу для впровадження Планів дій для сталого енергетичного розвитку (ПДСЕР). Метою даної програми є належне супроводження професійною Командою Підтримки впровадження проектів у відібраних містах у рамках представлених ними планів дій. На основі двоетапного конкурсу Єврокомісією було відібрано 19 проектів-переможців (11 з них - в Україні, по 3 в Молдові та Білорусі, по 1 у Вірменії і Грузії). Кожне місто підписало з Єврокомісією грантові угоди. Загальний запланований обсяг фінансування грантів становить 14,2 млн. євро.

*Інші двосторонні програми підтримки ЄС України.*

*Пряма підтримка ЄС недержавних організацій (фінансові ресурси: 3 млн. євро).*

ЄС підтримує 13 проектів, що реалізуються недержавними організаціями на загальну суму 3 млн. євро, які направлені на вирішення широкого спектра завдань у сфері децентралізації та регіонального розвитку. В рамках програми реалізуються сім проектів з розширення та підвищення рівня якості надання адміністративних послуг у містах Києві, Львові, Запоріжжі, Херсоні, Миколаєві та Івано-Франківську. Проект, метою якого є моніторинг реалізації регіональної політики, впроваджується у м. Чернігові із залученням дослідницьких організацій ще з 12 регіонів. Ще один проект з децентралізації та розвитку місцевого самоврядування фокусується на шести пілотних областях (Донецька, Луганська, Київська, Одеська, Львівська та Івано-Франківська) і передбачає фінансування 260 тис. євро в якості субгрантів для місцевих громадських організацій.

*Програма «Підтримки України з боку ЄС для перезапуску економіки» (фінансові ресурси: 55 млн. євро на період 2016-2020 рр.).*

Ініціатива підтримує національну, регіональну, місцеву владу та інші зацікавлені сторони у розвитку і впровадженні ефективних політик з розвитку економіки, включаючи політики, які стосуються малих і середніх підприємств. Одним із компонентів програми буде створення центрів з підтримки бізнесу у 15 регіонах, які управлятимуться Європейським банком реконструкції і розвитку. Мета – розвиток регіональних спроможностей і проведення тренінгів зі стимулювання підприємницьких навичок у щонайменше 15-ох регіонах України. Втілення цієї мети відбуватиметься у співпраці з місцевими бізнесовими асоціаціями, банками і представниками місцевої/регіональної влади. Під час цих заходів особливий наголос робитиметься на сферах, уражених конфліктом, з метою зробити свій внесок у відновлення. Ця програма також сприятиме участі України у програмі «Horizon 2020».

#### *Багатосторонні програми ЄС.*

*«Європейський інструмент сусідства та партнерства: Територіальне співробітництво» (фінансові ресурси: 12,5 млн. євро на період 2015-2017 рр.).*

Ця програма включає чотири програми територіального співробітництва, з яких у двох можлива участь України: Білорусь-Україна (Чернівецька, Одеська та Вінницька області) та Молдова-Україна (Волинська, Рівненська, Житомирська, Київська та Чернігівська області). Обидві програми мають на меті підвищити рівень транскордонних контактів між місцевим керівництвом, громадами та громадськими організаціями з метою розробки спільних заходів для сталого соціально-економічного розвитку регіону.

*Інструмент ЄС зі сприяння стабільності і миру: підтримка підсиленню місцевого управління на підконтрольних територіях Донецької та Луганської областей (фінансові ресурси: до 10 млн євро на період 2016-2017 рр.).*

Метою проекту є загальна підтримка процесів децентралізації з обов'язковим спрямуванням фондів на вирішення специфічних проблемних питань, які виникатимуть в умовах конкретних регіонів. Інструмент матиме три основні напрямки: підсилення адміністративних можливостей місцевих адміністрацій; підвищення рівня місцевої безпеки шляхом

сприяння поширенню позитивних практик з вирішення конфліктів та з гендерних питань; підвищення соціальної стабільності шляхом розширення участі громадськості у процесах, описаних у перших двох напрямках.

*Східно-Європейське партнерство у сферах енергоефективності та захисту навколишнього середовища (фінансові ресурси: 108 млн євро).*

Надання ЄС спільно з іншими донорами місцевим адміністраціям та комунальним підприємствам грантової підтримки заходів з енергоефективності та підвищення якості питної води на загальну суму оголошених внесків для України до 108 млн євро.

*Рада Європейських програмних рамок (фінансові ресурси: 30 млн євро у період 2015-2017 рр.).*

Ця програма надає допомогу країнам Східного партнерства в сфері прав людини, правосуддя, верховенства права, інформаційного суспільства та демократичного розвитку, а також включає специфічний компонент, що стосується місцевого самоврядування. В рамках програми надається підтримка процесу реформування та підтримки етичної поведінки виборних місцевих представників.

#### *Рада Європи*

*Програма Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні» (період: 2015-2017 рр.).*

Стратегічна мета Програми: посилення інституційної і адміністративної спроможності уряду України заохочувати, координувати та здійснювати децентралізацію, підтримка підготовки і реалізації територіального об'єднання на всій території країни.

Реалізується Центром експертизи реформ місцевого самоврядування Генерального директорату з питань демократії – II Генерального секретаріату Ради Європи в рамках Плану дій Ради Європи для України на 2015-2017 роки.

#### *Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)*

*Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні (PULSE) (період: 2015-2020 рр.).*

Метою проекту є зміцнення місцевого самоврядування, поглиблення демократії, по-

кращення умов для розвитку територіальних громад та забезпечення стабільності. Він допомагає Урядові України та місцевим органам влади започаткувати й впровадити раціональні підходи до здійснення децентралізації, починаючи з законодавства, що забезпечує цей процес, з урахуванням думок та пропозицій місцевої влади, а також на основі збільшення ресурсів і потенціалу органів місцевого самоврядування.

Реалізує – Асоціація міст України.

#### **Уряд Канади**

*Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС) (період: 2015-2020 рр.)* спрямовано на зміцнення муніципального сектора в Україні, впровадження ефективного демократичного управління та прискорення економічного розвитку шляхом підвищення спроможності українських міст у сфері демократизації врядування та місцевого економічного розвитку; створення сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу; підтримка процесу децентралізації та інтегрованого планування розвитку на місцевому, регіональному та національному рівнях. Партнери Проекту: Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України; Міністерство економічного розвитку і торгівлі України; Асоціація міст України (АМУ); обласні ради та обласні державні адміністрації чотирьох визначених областей (Вінницька, Запорізька, Івано-Франківська, Полтавська); 16 обраних міст-партнерів, безпосередньо або через утворені партнерські об'єднання.

Проект ПРОМІС впроваджується Федерацією канадських муніципалітетів (ФКМ) за фінансової підтримки Уряду Канади.

#### **Агентство Швеції з міжнародного розвитку (SIDA)**

*Проект Академ Фольке Бернадотта «Міське самоврядування та верховенство права в Україні» (період: 2014-2017 рр.).*

Цілі, місії, завдання: підтримка зміцнення та інтеграції принципів верховенства права в сфері надання публічних послуг органами місцевого самоврядування в Україні через 1) посилення спроможності органів місцевої влади щодо надання послуг у відповідності до принципів верховенства права шля-

хом запровадження методології самооцінки, 2) підвищення розуміння громадян щодо того, як реалізовувати свої права при зверненні за одержанням послуг, 3) зміцнення громадянського суспільства в його спроможності вимагати правової відповідальності та підзвітності від органів влади на місцевому рівні.

#### **Шведсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» (фінансові ресурси: 32 млн. крон у період 2014-2017 рр.)**

Основні напрямки роботи: 1) фінансова децентралізація – проект прагне зміцнити аналітичні та політичні можливості уряду та інших українських ключових зацікавлених сторін щодо фінансової децентралізації; надається консультативна, аналітична і координаційна підтримка; 2) освіта – основною метою проекту в цьому секторі є також стійка підтримка реформи децентралізації. Крім того, у проекті є такі напрямки роботи, як: А) зв'язок реформ - впровадження та інтеграція принципів і практик прозорості, доступу до інформаційних джерел протягом усього процесу реформ, а також поліпшення комунікації реформ між національними і субнаціональними зацікавленими сторонами, громадськістю; Б) менеджмент і координація процесу реформ - зміцнення міжвідомчої координації в розробці політики, законодавства тощо; вдосконалення індивідуальних і організаційних можливостей для управління процесом змін. Виконавці: Шведська асоціація місцевих влад та регіонів (SALAR), SKL International.

#### **Фонд досліджень та допомоги приватному сектору (FASEP)**

*FASEP «Дослідження» – фінансування надається для проведення техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) або технічної допомоги (фінансові ресурси: від 150 000 до 600 000 євро, постійно діюча).*

Умови: об'єкт – послуги з реалізації проектів розвитку, а саме: проведення техніко-економічного обґрунтування, складання попередніх проектів, написання проектного завдання; технічна підтримка підготовки та реалізації проектів. Проекти, що можуть фінансуватися: проекти інфраструктури в рамках стратегій розвитку, що реалізуються органами місцевої влади та до яких

можуть залучатися французькі підприємства (виробники обладнання, інженери, розробники тощо). Сектори: громадський транспорт (трамваї, метро, потяги, аеропорти), охорона навколишнього середовища (питна вода, очищення каналізаційних відходів, управління водними ресурсами, твердими відходами, проекти, передбачені Кіотським протоколом), енергетика (зокрема, відновлювана енергетика та підвищення енергоефективності), охорона здоров'я, агропромисловість та іригація. Принципи фінансування: на реалізацію проектів може залучатися додаткове фінансування від міжнародних та регіональних фінансових установ (Світовий банк, ЄІБ, ЄБРР, інші) та за умови координації із Французькою Агенцією розвитку. До фінансування можуть також долучатися місцеві підприємства та/або бенефіціар. Обов'язкова умова – 85% оплачуваних послуг за рахунок гранту мають становити послуги французьких підприємств (інженерні бюро, бюро досліджень тощо).

#### **Міністерство закордонних справ Естонії**

*Мікрофінансування для українських НУО або місцевих органів влади (максимальна сума гранту становить 15 000 євро; крайнього терміну подачі заявки нема; за рік можуть бути профінансовані 2-3 проекти).*

Мета мікрофінансування – швидко реагувати на короткострокові потреби в пріоритетних країнах і підвищити потенціал їх урядових та муніципальних установ, а також неурядових організацій і фондів, що діють у громадських інтересах. Проекти повинні бути пов'язані з однією з наступних галузей: 1) освіта, 2) охорона здоров'я, 3) мир і стабільність, 4) розвиток демократії і верховенство закону, 5) економічний розвиток, 6) екологічно сприятливий розвиток 7) інформування громадськості та глобальна освіта. І відповідати загальним цілям розвитку співпраці – становище жінок та забезпечення гендерної рівності - поліпшення навколишнього середовища та підвищення рівня екологічної свідомості - сприяти втіленню ICT solutions. Заявник повинен подати свої проектні пропозиції естонською або англійською мовами до Посольства Естонії в Україні.

#### **Європейський інвестиційний банк** *Програма розвитку муніципальної інфраструктури України (фінансові ресурси: від 150 000 до 600 000 євро).*

*Програма розвитку муніципальної інфраструктури України (фінансові ресурси: від 150 000 до 600 000 євро).*

У лютому 2016 р. прийнято Закон України «Про ратифікацію Фінансової угоди (проект «Програма розвитку муніципальної інфраструктури України») між Україною та Європейським інвестиційним банком». Фінансовою угодою передбачено залучення 400 млн євро для модернізації інфраструктури житлово-комунального господарства України у сферах: теплопостачання, водопостачання та водовідведення, енергоефективність будівель, зовнішнє освітлення населених пунктів, поводження з побутовими відходами. Загальний період погашення позики (з урахуванням пільгового періоду): 15 років для субпроектів у сфері зовнішнього освітлення населених пунктів та поводження з побутовими відходами; 22 роки для субпроектів у сфері централізованого теплопостачання та енергоефективності будівель; 30 років для проектів у сфері гарячого водопостачання, централізованого та нецентралізованого питного водопостачання, водовідведення. Пільговий період: 3 роки для субпроектів у сфері зовнішнього освітлення населених пунктів та поводження з побутовими відходами; 5 років для субпроектів у сфері централізованого теплопостачання та енергоефективності будівель; 8 років для проектів у сфері гарячого водопостачання, централізованого та нецентралізованого питного водопостачання, водовідведення. Строки будівництва за субпроектами не можуть перевищувати тривалість пільгового періоду. Кінцевими бенефіціарами частини позики можуть виступати центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, державні та комунальні підприємства (включаючи підприємства, державна чи комунальна частка в яких більше 50 відсотків).

#### **Фонд «Відродження»**

##### *Програма «Демократична практика»*

Програмна ініціатива підтримує розробку змін до законодавства про конфлікт інтересів у публічній сфері, адвокацію їх ухвалення та громадський контроль за їх упровадженням. Фонд прагне зробити максимально відкритими будь-які державні надходження й витрати, а також доходи та статки державних службовців. Щоб боротьба з конфліктом інтересів була більш дієвою, а доходи можновладців і

витрати бюджету – більш контрольованими, Фонд підтримує прагнення громадськості мати вільний доступ до всіх державних реєстрів.

#### **Проект «Українська школа політичних студій»**

Донори: Фонд «Відродження», Фонд Конрада Аденауера, Fridrich Naumann Sti ung, Посольство Королівства Нідерландів в Україні, Рада Європи, Посольство Японії в Україні. Цілі, міс , завдання: УШПС – це освітньо-мережовий проект, розроблений з метою підвищення культури публічної політики в Україні, яка базується на принципах справедливості, довіри та діалогу.

#### **Швейцарське бюро співробітництва (ШБС/SDC)**

Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO) (період: 2007-2017).

Місія проекту полягає в оптимізації системи управління та сприянні ефективному місцевому розвитку в Україні, що, в свою чергу, створить новий імпульс як для демократичних процесів, так і для надання послуг на рівні громади.

Проект передбачає три фази: фазу I (2007-2010), фазу II (2010-2013) та фазу III (2013-2017). Серед завдань проекту DESPRO є:

- Покращання якості послуг і доступу до них у цільових районах.
- Впровадження ефективних моделей управління досвідом/знаннями у секторі децентралізації і місцевого самоврядування.
- Підтримка процесу національного реформування з розбудови децентралізації і місцевого самоврядування.

#### **II. Покращення житлово-комунальних послуг, енергетичної ефективності, зелена економіка**

##### **Європейський Союз**

Фонд Східноєвропейського партнерства з енергоефективності та довкілля (E5P) (фінансові ресурси: 90 млн євро у 2011-2018 рр.).

Фінансування розраховане на зацікавлені муніципалітети. E5P фонд, створений за участі багатьох донорів, який управляється ЄБРР та спрямований на підтримку інвестицій у сфері енергетичної ефективності в Україні та інших країнах Східної Європи. Фонд

буде доповнювати кредити на підвищення енергетичної ефективності, що надаються фінансовими інституціями. Гранти надаватимуться на пріоритетні сфери: централізоване опалення, інші проекти з енергетичної ефективності, екологічні проекти в Україні. Фонд також підтримує інші інвестиції, направлені на суттєве збільшення заощаджень енергії.

Проект ЄС/ЄБРР «Технічна допомога українським муніципалітетам» (фінансові ресурси: 5 млн євро у 2008-2016 рр.).

Проект фінансує технічну підтримку декількох інвестицій, які розвиває на даний момент ЄБРР в Україні, зокрема у галузі водопостачання і водовідведення, централізованого опалення, транспорту. Географія: Рівне, Львів, Житомир, Енергодар, Івано-Франківськ.

Проект ЄС «Розвиток велотранспорту задля добробуту громад» (фінансові ресурси: 250 тис. євро у 2014-2017 рр.).

Проект спрямований на досягнення позитивних змін у загальнодержавній та місцевій транспортній політиці задля розвитку велосипедної інфраструктури.

#### **Агентство Швеції з міжнародного розвитку (SIDA)**

Проект «Енергетична ефективність» (фінансові ресурси: 16,1 млн євро у 2010-2019 рр.).

Мета полягає у збільшенні енергетичної ефективності і зниженні викидів у довкілля. Проект робить доступним (через багатосторонній трастовий фонд, керований ЄБРР) співфінансування інвестиційних проектів, які будуть запропоновані міжнародними фінансовими інституціями.

Програма «Підвищення енергоефективності у секторі централізованого теплопостачання» (у співпраці з Мінрегіоном) (фінансові ресурси: близько 30 млн дол. США).

Проект спрямований на поліпшення енергоефективності 10 теплоенергетичних компаній по всій країні з метою заощадження енергії, зменшення викидів вуглекислого газу та поліпшити послуги для понад 3 млн людей. Відсоток за користування кредитом: LIBOR плюс. Період повернення позики: до 20 років. Гарант : урядові гарантії. Критерії фінансування: погодження проекту з Урядом України.

**Німецьке товариство між-**

**народного співробітництва (GIZ)**

*Проект «Енергоефективність у громадах» (фінансові ресурси: 4 млн євро у 2013-2016 рр.).*

GIZ та Мінрегіон України реалізують Проект «Енергоефективність у громадах». На регіональному та місцевому рівнях проект надає підтримку п'яти об'єднаним громадам, так званим консорціумам, в усіх регіонах країни: Дніпропетровська обласна рада з чотирма містами, Чернівецька міська рада – з двома, Луганська міська рада – з чотирма, Полтавська обласна державна адміністрація з чотирма й Житомирська міська рада з трьома містами.

*Проект «Створення енергетичних агентств» (на період 2014-2017 рр.)*

За дорученням Федерального міністерства довкілля, охорони природи, будівництва та безпеки ядерних реакторів (BMUB), GIZ надає Уряду України консультативну підтримку у створенні на національному рівні належних правових рамок умов, які сприятимуть реалізації заходів з енергоефективності на муніципальному рівні. Окрім цього, GIZ надає підтримку двом регіонам у створенні енергетичних агентств у форматі пілотних проектів. Ці агентства повинні забезпечувати консультативний супровід відповідним муніципалітетам з питань реалізації заходів з енергоефективності та заощадження енергії у їх громадах.

**Світовий банк**

*Проект «Україна – проект з підвищення енергоефективності» (фінансові ресурси: 200 млн дол. у 2011-2016 рр.).*

Метою проекту є внесок у поліпшення енергетичної ефективності промислових і комерційних компаній, муніципалітетів, підприємств комунального сектора та енергосервісних компаній шляхом сприяння сталому фінансовому посередництву для фінансування інвестицій в енергетичну ефективність.

**Швейцарське бюро співробітництва (SDC)**

*Проект «Енергетична ефективність – Житомир» (фінансові ресурси: 16,1 млн дол. у 2014-2017 рр.).*

Проект має на меті удосконалення муніципальної енергетичної інфраструктури, поширення поновлюваних джерел енергії.

**Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР)**

*Програма «Розвиток міської інфраструктури-2» (фінансові ресурси: близько 350 млн дол. США на період 2014-2020 рр.).*

Це найбільший інвестиційний проект Уряду України у сфері водопостачання, водовідведення та пілотного проекту з поводження з твердими побутовими відходами. Проект впроваджується на 11 підприємствах учасниках 10 міст України: Києва, Харкова, Донецька, Кіровограда, Житомира, Краматорська, Коломиї, Тернополя, Івано-Франківська та Черкас. Фінансування Проекту передбачається у сумі 300 млн дол. США за рахунок коштів позики Міжнародним банком реконструкції та розвитку та в сумі 50 млн. дол. США за рахунок коштів Фонду Чистих Технологій.

**Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)**

*Муниципальна енергетична реформа в Україні (MERP) (період: 2013 -2017 рр.).*

Метою проекту є зменшення та пом'якшення впливу викидів парникових газів в Україні, які є наслідком неналежного використання джерел енергії і, таким чином, забезпечити кращу енергетичну безпеку країни та економічне зростання.

В рамках проекту 1) підтримуватиметься вдосконалення нормативно-правового середовища на забезпечення низьковуглецевого розвитку; 2) підтримуватимуться інвестиції у низьковуглецеві технології та засоби виробництва; 3) надаватиметься навчання з метою підвищення спроможностей та поінформованості; 4) підтримуватиметься спроможність Уряду України в реалізації стратегій низьковуглецевого розвитку.

**III. Надання адміністративних та соціальних послуг, електронне врядування****Європейський Союз**

*Проект «Прозорий, підзвітний, ефективний бюджетний процес на місцевому рівні в Україні» (ПБП) (період: 2016-2019 рр.).*

Мета проекту – сприяння процесу децентралізації в Україні шляхом забезпечення ефективного та підзвітного управління бюджетними ресурсами органами місцевого самоврядування шляхом

впровадження інструментів прозорого, підзвітнього, ефективного управління коштами територіальних громад через налагодження якісної взаємодії органів місцевого самоврядування, організацій громадянського суспільства, засобів масової інформації, громадян.

Реалізує – Асоціація міст України.

### **ПРООН**

*Проект «Електронне врядування та прозорість на рівні муніципалітетів» (фінансові ресурси: 960 тис. дол. у 2014-2017 рр.).*

Це компонент проекту «Місцевий розвиток орієнтований на громаду». Мета – введення електронного уряду на муніципальному рівні.

### **Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)**

*Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ)-II (період: 2011-2017 рр.).*

Цей проект сприяє ефективному та прозорому виконанню місцевих бюджетів, аби стимулювати соціально-економічний розвиток територіальних громад. ЗМФІ- II надає органам центральної та місцевої влади законодавчу, методологічну та організаційну підтримку у поширенні програмно-цільового методу бюджетної діяльності (ПЦМ) на всі місцеві бюджети в Україні, а також забезпечує постійне навчання фахівців з питань ПЦМ. На сьогодні проект співпрацює з 15 містами у розробці та впровадженні багаторічних стратегій розвитку з використанням методів фінансової діяльності, які заохочують енергоефективність. Ще одним його завданням є підвищення рівня обізнаності громадян з процесами державного бюджетування, доходами та видатками бюджету.

Реалізує: Інститут бюджету та соціально-економічних досліджень

### **Вода для сільськогосподарського сектора (період: 2015-2017 рр.).**

Метою цього дворічного проекту USAID є відновлення інфраструктури систем водопостачання з метою поліпшення водопостачання для сільського населення та сільськогосподарського виробництва у вибраних громадах Херсонської області.

Проект спрямовано на підвищення потенціалу пілотних громад для нарощування виробництва та підвищення врожайності ви-

сокорентабельних культур; мобілізацію та залучення місцевих громад до управління водними ресурсами; забезпечення доступу до поліпшеної інфраструктури водопостачання, що є громадською власністю; створення стійкої власності громади на використання та управління стабільними поставками водних ресурсів (кооператив, що управляє водними ресурсами як член державно-приватного партнерства); розробку та реалізацію механізмів сталого фінансування систем водопостачання, які можна буде поширювати на інші господарства. Реалізує: Інститут розвитку аграрних ринків (AMDI)

### **Міністерство закордонних справ Норвегії**

Проект «Партисипативна демократія та обґрунтовані рішення на місцевому рівні в Україні» Проект впроваджується двома асоціаціями органів місцевого самоврядування з Норвегії та України – Норвезькою асоціацією місцевих і регіональних влад та Асоціацією міст України – у співпраці з Норвезьким інститутом міських і регіональних досліджень. Проект фінансується Міністерством закордонних справ Норвегії. Мета проекту - зміцнення місцевого самоврядування в Україні шляхом підвищення якості надання послуг соціального сектора: освіта, охорона здоров'я, соціальний захист населення та створення умов для забезпечення соціальної рівності і впровадження європейських стандартів.

### **Проект «Розвиток потенціалу електронного врядування в Україні» (період: 2015-2016 рр.).**

Проект «Розвиток потенціалу електронного врядування в Україні» сприятиме діяльності зацікавлених сторін у складі Уряду України за трьома основними напрямками у сфері електронного врядування: 1) напрям «Стратегічні комунікації», що має забезпечити розуміння громадянами та всіма органами влади ролі електронного врядування у підтримці реформ в Україні; 2) напрям «Підтримка діяльності Міжвідомчої ради з інформаційних та комунікаційних технологій», що являє собою багатосторонній (колективний) підхід до розробки та впровадження стратегії електронного врядування в Україні; 3) напрям «Розробка системи електронних послуг», який має забезпечити громадянам і бізнесу переваги

від отримання послуг у більш ефективний і прозорий спосіб.

Реалізує: Академія електронного врядування Естонії

*Програма «Лідерство в економічному врядуванні» (ЛЕВ) (період: 2014-2019 рр.).*

Мета Програми: покращення середовища для ведення бізнесу, об'єднання зусиль орієнтованих на реформи організацій громадянського суспільства та урядових інституцій для необхідних змін політики, підготовки та реалізації законодавства і забезпечення конкретних інституційних реформ у сфері сприяння розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ). Ефективне та передбачуване правове середовище, що розвиватиметься в країні відповідно до принципів і практики ЄС, сприятиме поступовій інтеграції України в європейський та світовий ринки. Завдання програми: визначити правові, нормативні та адміністративні заходи, які покращують бізнес-середовище для МСП в Україні, надати підтримку на центральному та місцевому рівнях у підготовці, просуванні та впровадженні ефективного законодавства, регулювання та процедур, що базуватимуться на результатах аналізу основних правових, нормативних та адміністративних бар'єрів, координувати та підтримувати ініціативи бізнес-спільноти для просування економічно обґрунтованих та фінансово-відповідальних реформ.

#### ***Transparency international***

*Проект «Відкрите врядування: без паперових обіцянок, досягнення реальних результатів» (період: 2013-2016 рр.).*

Мета проекту: добиватись змін в країнах силами звичайних людей, допомагати людям користуватись законами, взаємодіяти з владою, просувати стандарти відкритого врядування на всіх рівнях.

Завдання, які планується вирішити в рамках проекту:

1. Люди уповноважені розвивати та користуватись своїми правами на доступ до інформації, участі та підзвітності у врядуванні, щоб змінювати своє життя на краще.

2. Спрощені та зрозумілі стандарти Відкритого врядування визначені, адаптовані, прийняті та контрольовані на національному та міжнародному рівнях.

3. Ті, хто має владу та вплив, беруть на себе відповідальність впроваджувати відкрите врядування та діють, щоб реалізувати переваги для людей.

*Проект «Професійні громадські антикорупціонери» (період: 2015-2018 рр.).*

Експерти порахували: щорічна сума поборів досягає розміру половини державного бюджету країни, тобто понад 130 млрд. грн. Українці не вірять у можливість подолання корупції в державі та скептично ставляться до будь-яких ініціатив, спрямованих на зниження рівня корупції. Transparency International - Україна, ставить за мету забезпечити максимально ефективне використання антикорупційного та інформаційного законодавства у щоденній діяльності представників моніторингових громадських організацій через спеціалізовані освітні програми, просвітницьку діяльність, комунікаційний майданчик - сайт anticorruption.in.ua

## Моделі місцевого економічного розвитку, які найчастіше використовують муніципалітети Канади і які можуть бути застосовані в Україні

### Models of local economic development, which often use Canadian municipalities and that can be applied in Ukraine

#### 1. Стратегія залучення інвестицій

Стратегія залучення інвестицій — це стратегія, мета якої є залучення нових інвестицій в існуючі підприємства та створення нових бізнесів у територіальних громадах. Територіальні громади, які добилися успіху в реалізації інвестиційних стратегій, націлених на розширення або приваблення підприємств, визначили низку ключових компонентів своїх планів:

- залучення інвестицій на основі спільних зусиль громади;
- оптимізація громадських ресурсів громади;
- розвиток зв'язків між ланцюжками постачання;
- формування кластерів та використання відповідного синергетичного ефекту;
- постійні інновації та підвищення продуктивності;
- використання інформації та економіки знань;
- головним фактором виробництва є людина, її інтелект та творчість;

Компанії ухвалюють стратегічні рішення про розширення або переміщення за результатами розгляду великої кількості альтернативних варіантів. Ці рішення ухвалюються на основі якісної інформації, достовірного порівняння та докладної оцінки, що дозволяє визначити таке місце розташування підприємства, яке забезпечує компанії перевагу в конкуренції. Інвестори послідовно відстежують наявність у місцевостях, що розглядаються, певних характеристик. Наприклад, конкурентоспроможний доступ до ринків і сировини є так само вкрай важливим для успіху бізнесу, як наявність громадської інфраструктури. Рішення та міркування ґрунтуються на фактах і об'єктивній оцінці характеристик та рис території.

Для успішної розробки та реалізації стратегії залучення або розширення інвестицій громада має зробити певні ключові кроки.

Збирання та актуалізація необхідної ін-

формації. Необхідні дані мають бути легко та оперативно доступними. Часто пошук майданчиків для здійснення інвестицій ведеться у стислі строки. Підтверджено, що оперативність реагування територіальної громади підвищує ймовірність залучення інвестиції нею. На інвестиційні запити, як правило, надається практично однакова інформація. Отже, такі запити необхідно прогнозувати та підтримувати в актуальному стані збірку достовірної інформації.

Клієнти-інвестори, як правило, запитують інформацію з таких питань:

- наявна інфраструктура, плани розвитку та прогнозний розподіл капіталу;
- вимоги нормативних актів та природоохоронні вимоги;
- конкурентні транспортні можливості та альтернативні варіанти;
- «готові для розміщення», відібрані та обслуговувані майданчики з відповідним цільовим призначенням;
- людські ресурси та система забезпечення підготовки кадрів;
- простий доступ до ключових постачальників та послуг підтримки.

З чого складається стратегія залучення інвестицій?

Особи, які розміщують підприємства та компанії, що збираються розмістити на території громади нове підприємство чи розширити вже існуюче підприємство, як правило, проводять оцінки за низкою ключових критеріїв.

Робоча сила:

- о населення територіальної громади, очікуваний темп зростання, кількість працездатного населення та його доступність;
- о рівень заробітної платні, середній рівень оплати праці в промисловості;
- о рівень освіти, наявність особливих навичок;
- о нинішні роботодавці на території громади з розподілом по галузях;
- о проблеми у сфері трудових відно-

син між працівниками та керівництвом;

- о навчальні можливості, програми та заклади (місцевий коледж, технічне училище, середня школа);

- о район проживання працівників, тривалість переїзду від місця проживання до місця роботи;

- о показники безробіття та оцінки неповної зайнятості;

- о закони та нормативні акти, які регулюють практику започаткування та ведення бізнесу, заробітну плату, виплати тощо;

- о частка компаній, де діють профспілки, на відповідній території;

- о середній рівень доходів;

- о законодавство щодо трудових стандартів.

Нерухомість / Доступність:

Громада, щоб залучити найбільш високоякісні промислові підприємства, має створити першокласні майданчики для них. Інвестори запитуватимуть інформацію щодо таких чинників:

- о Перелік та доступність існуючих будівель та промислових об'єктів;

- о доступність (площа) придатних до використання земель у власності територіальної громади та у приватній власності із зазначенням розцінок;

- о цільове призначення (зонування) та напрямки використання земель як зараз, так і в минулому;

- о близькість земель до шкіл, зон розміщення житла та підприємств торгівлі або не сумісних промислових підприємств;

- о ставки місцевих податків, розміри внесків на розвиток інфраструктури тощо.

Інфраструктура та планування:

- о близькість до аеропортів, автомагістралей, залізниць і портів;

- о наявність інженерних мереж (газ, вода, кабель), розміщення по відношенню до майданчика, розміри, потужність;

- о водопостачання та водовідведення (наявні потужності), діаметри трубопроводів, близькість до промислових об'єктів, структура тарифів, рівні надбавок;

- о доступність залізниць;

- о потенціальна можливість розширення каналізаційних колекторів та перелік перспективних планів модернізації інфраструктури;

- о процес та очікувані строки надання дозволів.

## 2. План територіального розвитку або генеральний план (ГП)

Генеральний план має на меті формування комплексної нормативної бази, на основі якої здійснюватиметься фізичний, екологічний, соціальний та культурний розвиток територіальної громади або будь-якої її частини.

ГП, зазвичай, заохочує довгостроковий характер розвитку шляхом запровадження політики, що забезпечує сталу цілісність громади та визначає напрямки майбутньої політики у сфері землекористування, транспорту та ухвалення рішень щодо інвестицій в інфраструктуру громади у спосіб, що враховує багачення територіальної громади.

Генеральний план можна також розглядати як інструмент управління зростанням територіальної громади, який дає громаді змогу визначати цілі, завдання та політику розвитку, на основі яких рада може керувати землекористуванням, адміністративним поділом, муніципальними та комунальними послугами.

ГП має визначати політику з таких питань, як:

- раціональне землекористування на даний час і на перспективу, раціональний розвиток громади;

- поточний та перспективний економічний розвиток;

- загальна наявність громадських споруд;

- управління земельними ділянками, вразливими до стихійного лиха (повеней, зсувів та нестабільності);

- поводження з землями, вразливими в екологічному відношенні;

- захист джерел води;

- впровадження ГП.

ГП може: регулювати координацію муніципальних програм у сфері розвитку; містити положення політики щодо використання земель певного цільового призначення; містити концептуальні плани подальшого розвитку; містити мапу або низку мап із позначенням напрямків поточного або перспективного використання земель або зон реалізації певної політики; якщо раду було оголошено органом затвердження, у плані мають міститися положення щодо контролю над розміщенням конкретних об'єктів торгівлі або промисловості; інші положення щодо фізичного, екологічного, економічного, соціального чи культурного розвитку соціальної громади, які рада вважає необхідними; а також положення щодо узгод-

ження напрямків використання та забудови земель, схеми майбутнього зростання та громадських споруд із сусідніми громадами.

Генеральний план є нормативним документом для забезпечення того, щоб забудова «проводилася у впорядкований та раціональний спосіб із урахуванням природоохоронних, соціальних та економічних потреб територіальної громади».

Які ресурси потрібні?

ГП розробляється акредитованим та/або сертифікованим розробником.

Результати:

- визначення цілей, завдань і політики землекористування;
- інформування жителів громади про те, як саме влада збирається задовольняти потреби та очікування громади;
- внесення ясності в роль муніципалітету в процесі розвитку;
- надання раді орієнтирів для ухвалення рішень;
- надання раді повноважень для примусової реалізації рішень у сфері землекористування;
- зменшення конфліктів у сфері землекористування;
- створення можливостей для врахування інтересів усіх зацікавлених сторін при плануванні розвитку громади;
- створення бази землекористування, зростання та розвитку для всіх сторін із забезпеченням визначеності для забудовника.

Які існують ризики?

Без ГП територіальна громада:

- майже не контролює будову й нездатна ефективно керувати землекористуванням;
- не може узгоджувати будову з планами розвитку комунальних послуг та інфраструктури;
- нездатна забезпечити розмежування ділянок з несумісними напрямками використання (наприклад, житло від промислових підприємств або тваринницьких ферм);
- не може запобігти розміщенню будови на вразливих землях.

Що можуть в цьому напрямку робити РВАМУ як ЦСРМ?

Сприяти процесу прозорості використання землі, створення бази землекористування, проведення роз'яснювальної роботи з громадою з метою зменшення конфліктів у землекористуванні, просвітницька діяльність,

вивчати досвід інших громад, формувати пропозиції майбутніх планів розвитку територій, проводити опитування серед цільових груп та вивчати думку громадськості, створення спільних із сусідніми громадами планів розвитку території тощо.

### 3. Стратегія маркетингу та комунікації

Маркетинг — це функція організації та набір процесів створення, комунікації та формування цінності для клієнтів, а також управління стосунками з клієнтами у спосіб, що приносить користь організації та зацікавленим сторонам.

Маркетинг — це не подія, а процес, який має свій початок, але ніколи не завершується, оскільки завжди існує можливість щось покращити або змінити. Цей процес не повинен припинятися, оскільки він створює контрольований та позитивний імідж громади.

Маркетинг — це стратегія, яку місцева влада може застосовувати для залучення нових підприємств та об'єктів промисловості.

Інструментами маркетингу громади є веб-сайти, відеофільми, пряме листування, особисті візити, ярмарки, а також такі традиційні інструменти, як брошури та реклама.

Сприйняття громади діловими людьми та інвесторами, туристами, покупцями й молоддю з інших місцевостей розвивається щодня. Це сприйняття справляє потужний вплив на ухвалення рішень про розміщення підприємств та здійснення інвестицій. Продумана стратегія маркетингу дає місцевій владі змогу контролювати власну долю.

Стратегія маркетингу повинна визначати: цільові групи, інструменти маркетингу, що застосовуватимуться (веб-сайти, публікації тощо), та ключові повідомлення.

На підтримку бачення, місії та стратегії місцевої влади, описаних у стратегічному та операційному планах, необхідно розробити план або стратегію комунікації.

Які ресурси потрібні?

Кошти на операційні витрати та план потрібні для того, щоб місцева влада могла цілеспрямовано розподіляти ресурси між відповідними напрямками роботи та оцінювати досягнуті результати.

Результат:

- забезпечення поширення інформації з наголосом на двосторонній харак-

тер ВИГОДИ та інформаційних потоків;

- надання зацікавленим сторонам повної, достовірної та своєчасної інформації\*, що дає їм змогу робити оцінки на підставі наявної інформації;

- підтримка, зміцнення та врахування бачення та стратегій організації\*.

Які існують ризики?

Відсутність достатнього обсягу коштів для маркетингу та недосягнення результатів можуть призвести до зневіри, якщо не буде видно, що кошти витрачаються ефективно. У таких ситуаціях бюджет, як правило, скорочується, що веде до подальшого обмеження обсягу маркетингових заходів.

Що можуть в цьому напрямку робити РВАМУ як ЦСРМ?

Створювати стратегії маркетингу території, розробляти бренди, досліджувати та визначати пріоритети, готувати промоційні матеріали, сприяти створенню та підтримці професійних сайтів, створювати спільні маркетингові плани із сусідніми громадами, поширювати інформацію про місто (територію, регіон) серед цільової аудиторії тощо.

#### 4. Управління проектами

Розробка проектів — це певний процес, наслідки недотримання якого можуть бути масштабними. Шляхів управління проектом та його реалізації є стільки, скільки існує окремих людей, груп, організацій або компаній, що займаються цим.

Найбільшим розчаруванням у процесі розробки проектів може бути не усвідомлення цілей до початку реалізації проекту. Це може призвести до ситуації, в якій усе робиться та переробляється по кілька разів без якогось предметного результату.

Першим кроком у розробці проектів є визначення змісту наповнення та обсягу проекту. Процес стратегічного планування є найефективнішим підходом до обрання потенційних проектів для реалізації.

Процес розробки проектів полягає в управлінні ризиком. Управління ризиком — це «системний процес управління вразливістю організації до ризику для досягнення цілей організації у спосіб, що відповідає суспільним інтересам, забезпечує безпеку людей, врахування впливу на довкілля та дотримання закону». Цей процес складається із заходів з планування, організації, управління, коорди-

нації та контролю, що здійснюються з метою формування ефективного плану, який забезпечує мінімізацію несприятливого впливу ризику на ресурси, доходи та грошові потоки організації.

Наступним етапом процесу є попереднє техніко-економічне обґрунтування, яке дозволяє оперативно оцінити галузь реалізації проекту з точки зору самого проекту. На цьому етапі можна також визначити, чи вимагає досягнення позитивного результату проекту наявності партнера. Такий аналіз може проводитися у будь-якій формі — від короткої наради з керівниками галузі до двох чи трьох тижнів інтенсивної роботи.

Після того, як буде встановлено, чи має проект потенціал розвитку, необхідно розробити техніко-економічне обґрунтування.

Добре опрацьоване техніко-економічне обґрунтування має висвітлювати історію відповідного підприємства або проекту, описувати його продукти чи послуги, містити бухгалтерську звітність, відомості про діяльність та управління нею, результати маркетингових досліджень, документи з питань політики, фінансові дані, а також враховувати юридичні обов'язки та податкові зобов'язання. Загалом техніко-економічні обґрунтування передують розробці технічного завдання та реалізації проекту.

Кінцевим кроком є складання бізнес-плану, в якому стисло описуються результати всіх робіт і досліджень, проведених на етапах попереднього дослідження та техніко-економічного обґрунтування. Саме на цьому етапі з'являється можливість поглянути на стан справ під іншим кутом, щось змінити та усвідомити наслідки реалізації проекту.

До інших етапів процесу розробки проектів можна віднести: забезпечення юридичної підтримки, державну реєстрацію, формування команди проекту, залучення досвідченого радника чи консультанта, а також забезпечення фінансування.

Які ресурси потрібні?

До необхідних ресурсів можна віднести кошти, потрібні для оплати праці досвідченого радника чи консультанта, який може забезпечити супровід протягом усього процесу, зводячи ризик до мінімуму на основі власного досвіду.

Результат.

Розуміння процесу розробки проектів

спрошує для професіоналів та агентств у сфері економічного розвитку усвідомлення позицій конкретного підприємця по відношенню до конкретного підприємства чи сектора, дозволяючи відповідно спрямовувати його діяльність. Якщо ж замовником є місцева влада, то дотримання процесу розробки проєктів дозволяє звести ризик до мінімуму та вжити належних запобіжних заходів до ухвалення рішення, що може дорого коштувати.

Які існують ризики?

Не дотримуючись методики розробки проєктів, місцева влада бере на себе ризик реалізації проєкту чи заходу без усвідомлення всіх фактів та за відсутності бачення чи головної мети реалізації такого проєкту чи заходу. Такий підхід може призвести до марного витрачання коштів платників податків, а це, у свою чергу, може серйозно позначитися на здатності місцевої громади рухатися вперед, залежно від того, про яку суму йдеться. Політичний вплив на процес на будь-якому його етапі до затвердження проєкту також може відіграти негативну роль.

Що можуть в цьому напрямку робити РВАМУ як ЦСРМ?

Займатись проєктним менеджментом, впровадження моделей економічного розвитку здійснювати за принципом розробки проєктів, готувати проєкти для пошуків альтернативного фінансування, моніторити виконання стратегічних планів, як виконання окремих проєктів тощо.

### 5. Діагностика (оцінка) активів територіальної громади

Діагностика активів — це спосіб визначити активи громади (всі цінності та ресурси), щоб сформулювати підґрунтя для тих заходів, що їх може вжити регіон, маючи реальну надію на поліпшення своєї конкурентоспроможності в цілому. Діагностика активів може проводитися на різних рівнях залежно від наявності часу та ресурсів, а також амбіцій керівництва громади чи регіону. На базовому рівні процес оцінки активів забезпечує надання керівництву переліку ключових ресурсів, які можуть бути залучені до розвитку.

Ініціативи з оцінки активів більш комплексного характеру забезпечують поглиблене розуміння ключових позицій, які формують економіку регіону, визначення «прогалін», які вимагають подальших інвестицій, а також

встановлення базового рівня, по відношенню до якого оцінюється подальший поступ у напрямку розвитку громади чи регіону. Така робота вимагає масштабних досліджень, спрямованих на оцінку впливу активів громади чи регіону (людських, фінансових, інституційних та, зокрема, природних) на інновації та продуктивність, які врешті-решт забезпечують добробут місцевого населення.

Які ресурси потрібні?

Якщо ця робота ведеться власними силами, то знадобляться лише час та власні зусилля. У випадку залучення сторонніх підрядчиків доведеться забезпечити фінансування проєкту.

Результат.

Можливість визначення ресурсів. Діагностування дає змогу керівництву громади чи регіону визначити ресурси, які можуть бути використані для підтримки ініціатив у сфері розвитку. Невідповідність стратегії та активів може значно обмежити потенційний ефект ініціативи в царині розвитку.

Створення бази для розробки та реалізації стратегії. Діагностика активів може закласти основу для розробки нового стратегічного плану або забезпечити перегляд дій, що вже ведуться. Вона допомагає виявляти прогалини, дублювання та неефективність, сприяючи цим громадам і регіонам у перерозподілі ресурсів між ключовими напрямками задля уникнення непотрібних видатків там, де вже наявні якісні активи. Первісна карта активів дозволяє громаді чи регіону визначити базовий рівень, у порівнянні з яким оцінюватиметься поступ із плином часу.

Поглиблене розуміння потенціалу і взаємозв'язків у громаді чи в регіоні. Процес комплексного діагностування активів веде до поглибленого розуміння шляхів взаємодії між інституціями громади та регіону, а також їхньої взаємодії з інституціями за межами громади чи регіону. Маючи можливість поглянути на існуючі інституції під новим кутом зору, керівництво громади може достовірніше оцінити їхню поточну значимість для економіки. Крім того, виникає можливість визначити шляхи зміцнення відповідних інституцій, налагодження зв'язків між ними та, врешті-решт, удосконалення системи інновацій громади чи регіону.

Формування каталізатора партнерства. Діагностика активів забезпечує узагальнення

знань, що їх мають окремі особи, та їхнє донесення до інших осіб, котрі можуть запропонувати нові шляхи використання активів. База ресурсів, складена в рамках процесу діагностики, може допомогти продемонструвати зацікавленим сторонам те, що вони працюють в певній «спільноті» на рівні громади або регіону. Оскільки лідери мають змогу побачити спільні інтереси та організаційні зв'язки, вони можуть ухвалити рішення про зміцнення або налагодження відносин партнерства.

Процес діагностики активів є засобом оцінки наявних у громаді чи в регіоні активів, що вказує на шляхи поліпшення та зміцнення їх з метою надання підтримки в реалізації ефективної інноваційної стратегії економічного розвитку.

Які існують ризики?

До ризиків для процесу діагностування активів можна віднести необхідність підтримання переліку активів в актуальному стані.

Що можуть в цьому напрямку робити РВАМУ як ЦСРМ?

Провести інвентаризацію ресурсів регіону, створити базу даних потенційних можливостей, мати інформацію про інноваційні розробки, потенціал наукових, навчальних та ремісничих інституцій, можливості асоціацій та професійних об'єднань тощо.

## **6. Збір та ПОРІВНЯННЯ оцінки економічних даних**

Для чого це треба робити?

Мета планування економічного розвитку полягає у формуванні та підтриманні потужної та активної місцевої економіки. Місцева влада не повинна планувати економічний розвиток ізольовано: важливу роль тут відіграє координація планів економічного розвитку на регіональному рівні.

Водночас, перш ніж територіальна громада зможе розробити політику економічного розвитку, слід зрозуміти характер місцевої економіки. Проведення інвентаризації та паспортизації шляхом збирання та подальшого аналізу даних, оцінка паспорту громади та результатів інвентаризації закладають підвалини для визначення цілей економічного розвитку, розробки стратегії та, врешті-решт, залучення підприємств.

Крім збирання даних та забезпечення розуміння характеру місцевої економіки гро-

мади мають представити свої дані так, щоб залучити до себе чинники потенційного розвитку. У середовищі з гострою конкуренцією, коли існує потреба у проведенні маркетингу громади як потенційного майданчика для розміщення або розширення промислових та інших підприємств, необхідні достовірні і повні дані, призначені для оперативного надання професіоналам у сфері вибору майданчиків для розміщення таких підприємств.

Приклад деяких даних, з отримання яких можна розпочинати роботу:

- провідні роботодавці;
- нові компанії на території громади;
- середня зарплата в розрізі галузей;
- вартість започаткування бізнесу;
- середня вартість земельних ділянок;
- середня вартість нерухомості;
- наявність інженерних мереж;
- дані про якість життя у територіальній громаді, за можливості, в регіоні;
- тощо.

Коли всі ці відомості будуть отримані їх доведеться лише час від часу оновлювати

Які ресурси потрібні?

Час на збирання, аналіз та презентацію даних. Якщо за результатами збирання даних буде складатися «Паспорт громади», слід узяти до уваги витрати на друк таких паспортів.

Результат

Економічний аналіз може вказати на можливості й ризики та стати підґрунтям для розробки надійного плану. Найкращі плани спираються на кількісну та якісну інформацію про тенденції розвитку економіки та враховують інші чинники — положення політики, рівень конкуренції та нормативну базу. Чим доречнішими, надійнішими та достовірнішими є дані про економічний розвиток, тим кращим буде процес планування, в рамках якого місцева влада організовує, аналізує, планує та застосовує свою енергію до виконання завдань, спрямованих на поліпшення добробуту та якості життя у громаді, й тим успішнішою буде сама громада.

Які існують ризики?

Проблема полягає у забезпеченні достовірності та доречності всієї економічної та географічної інформації, а також у забезпеченні її послідовної актуалізації та оцінки.

Ризик відсутності достовірних даних може призвести до втрати економічних мож-

ливостей, а також довіри серед тих, хто обирає майданчики для розміщення підприємств, а також на місцевому ринку.

Що можуть в цьому напрямку робити РВАМУ як ЦСРМ?

Створювати профілі територій, виконувати аналітичні дослідження, розробляти інвестиційні паспорти, дослідження конкурентних переваг території тощо.

## 7. Угоди ПРО міжмуніципальну співпрацю

Міжмуніципальна співпраця може допомогти громадам підвищити ефективність та результативність надання послуг. Оскільки обов'язки муніципалітетів стають дедалі складнішими, муніципалітетам доводиться шукати шляхів якнайкращого надання тих послуг, яких потребують громади. Одним із інструментів розв'язання цієї проблеми є міжвідомча співпраця.

Муніципалітети можуть управляти змінами, надаючи послуги спільно з одним чи кількома іншими муніципалітетами. Розподіл послуг у ширшому розумінні може відбуватися в різних формах: вони можуть закуповувати послуги один в одного, укладати угоди один з одним або з іншими муніципалітетами про спільне надання певних послуг напряму або силами спільної міжмуніципальної корпорації.

Можливість співпраці не обмежується лише колом тих послуг, що їх надає муніципалітет. Кілька прикладів:

- Збір та утилізація сміття.
- Прибирання снігу, сміття, благоустрій.
- Ремонт доріг.
- Розвиток інфраструктури.
- Послуги водопостачання та водовідведення.
- Послуги каналізації та очищення стоків.
- Адміністративні послуги.
- Економічний розвиток.
- Інженерні роботи.
- Кадрові послуги (наймання, оцінка та навчання).
- Офісне обладнання та інформаційні технології.
- Обладнання комунальних мереж.
- Обслуговування муніципальних офісів та майданчиків комунальних підприємств.

Міжмуніципальна угода — це укладений у письмовій формі договір між двома муніци-

палітетами, який регулює порядок спільного надання деяких послуг, у т.ч. в сфері економічного розвитку.

Які ресурси потрібні?

Місцева влада має провести «оцінку потреб» для визначення можливостей більш економічного чи ефективного виконання існуючих функцій у рамках угоди про співпрацю. Знайти партнера для співпраці можна в сусідніх громадах, які вже виконують відповідну функцію або ще не виконують її, але бажають це робити. Після знаходження партнера необхідно спільно розглянути доцільність угоди про співпрацю.

У цій роботі мають брати участь як працівники, так і депутати ради. Для успіху потрібна належна двобічна комунікація, дух ініціативи та співпраці й готовність мислити в «регіональному» масштабі.

Результат

Спільно надаючи певні послуги, муніципалітети мають змогу знизити витрати за рахунок ефекту масштабу. Максимально збільшуючи ефективність надання послуг шляхом їх спільного надання, муніципалітет може обмежити вплив підвищення видатків або навіть зекономити кошти й використати їх на вдосконалення послуг, що надаються, надання нових послуг або зниження податків. Спільне надання послуг може передбачати закупівлю кращого або новішого обладнання зі зниженням витрат на його технічне обслуговування.

Які існують ризики?

Недовіра, непорозуміння, погана комунікація та неформальний підхід, супроводжувані нечітким розумінням завдань та обов'язків кожного партнера — ось основні перешкоди на шляху міжмуніципальної співпраці.

Фінансові зобов'язання мають відповідати стратегічним і фінансовим планам муніципалітету. Необхідно провести аналіз доцільності витрат та аналіз ризиків, щоб переконатися у тому, що проект забезпечить досягнення бажаних показників витрат і користі, а партнери мають у своєму розпорядженні достатньо ресурсів для виконання своїх обов'язків.

Свідоме врахування деталей на етапах планування проекту та ведення переговорів щодо нього, а також відданість і ентузіазм можуть зробити величезний внесок в успішну реалізацію міжмуніципальних проектів співпраці.

Що можуть в цьому напрямку робити РВАМУ як ЦСРМ?

Створення спільних стратегій розвитку, виділення спільного промислового майданчика для залучення крупних інвесторів, дизайн земельної ділянки, проект побудови спільної інфраструктури, збір та утилізація сміття, промоція регіону, залучення якірного інвестора тощо.

### 8. Бізнес-інкубатори

Бізнес-інкубатори — це програми, спрямовані на прискорення успішного розвитку підприємств за допомогою певного набору ресурсів і послуг з підтримки бізнесу, розробкою та організацією надання яких відає керівництво інкубатора, причому вони надаються як у самому інкубаторі, так і через його мережу контактів. Інкубатори відрізняються один від одного за порядком надання своїх послуг, за своєю організаційною структурою і за типом клієнтів, яких вони обслуговують. Успішне виконання програми в бізнес-інкубаторі підвищує ймовірність того, що підприємство залишиться у бізнесі на довший строк.

Призначенням бізнес-інкубаторів є допомога новоствореним фірмам («стартапам»). Зазвичай вони надають:

- гнучкий простір і гнучкі можливості оренди, часто за дуже низькими тарифами;
- платні послуги з підтримки бізнесу — наприклад, обробка телефонних дзвінків, ведення бухгалтерії, секретарські послуги, доступ до факсів та копіювальних машин, бібліотеки та конференц-зали;
- ділову та технічну допомогу або на території самого інкубатора, або через мережу обслуговування;
- допомогу в залученні фінансування;
- створюють умови для взаємодії з іншими підприємцями.

Які ресурси потрібні для відкриття бізнес-інкубатора?

Залежно від того, якого саме типу бізнес-інкубатор ви бажаєте розвивати (тобто, технологічний, промисловий, харчопереробний тощо), основними ресурсами є капітальні вкладення у будівлю та потенційні підприємства-учасники. Хоча більшість інкубаторів пропонують своїм клієнтам офісні приміщення та спільні адміністративні послуги, серцем справжньої програми бізнес-інкубації є надання послуг «стартапам».

### Результат

Інкубаційні програми забезпечують диверсифікацію економіки, комерційне освоєння технологій, створення робочих місць і розбудову добробуту. Інкубатори надають практичний управлінський досвід, доступ до фінансування, послуг технічної підтримки, офісних послуг, орендованих приміщень, бізнес-програм, а також можливості взаємодії.

Які існують ризики?

Відкриття бізнес-інкубатора може коштувати чимало й потребує здійснення значної капітальної інвестиції зі значним ризиком неотримання «доходу від інвестицій», оскільки на ранніх етапах бізнесу ризик того, що «стартап» зазнає невдачі, є найбільшим.

Що можуть в цьому напрямку робити РВАМУ як ЦСРМ?

Виконати техніко-економічне обґрунтування, розробити проект, вивчити альтернативні можливості створення та існування, організувати обговорення з бізнес-громадськістю, знайти альтернативні способи фінансування, скласти бізнес план тощо.

### 9. Програма утримання та розширення підприємств

Програма утримання та розширення підприємств (ПУРП) — це стратегія економічного розвитку, яка має на меті утримання на певній території та розвиток підприємств, що вже існують. Ці програми розробляються для надання підтримки існуючим підприємствам з метою розвитку та розширення в умовах глобальної економіки сьогодення.

Міцна програма утримання та розвитку підприємств (ПУРП) забезпечує не лише врахування потреб місцевих підприємств, але й їхнє задоволення.

Програми ПУРП — це позитивні про-світницькі програми з низьким рівнем ризику, адміністраторами яких, як правило, є місцеві організації на кшталт торговельної палати чи організації економічного розвитку.

Програми ПУРП передбачають планування та здійснення діяльності на рівні громад, що забезпечує взаємодію з місцевими підприємствами. Програми утримання та розвитку підприємств можуть передбачати й проведення як навчання сам-на-сам, так і групового навчання, щоб допомогти їм у досягненні максимального успіху.

Основними елементами програми ПУРП

можна вважати: відвідування та дослідження підприємств; програми «таємничих покупців», дослідження відтоку клієнтів роздрібною торгівлю; проведення ярмарків; семінари для керівництва та працівників; програми заохочення купівлі продукції місцевих підприємств «свій до свого по своє»; а також, наприклад, «сніданки з мером».

Які ресурси потрібні?

Для розробки та успішної реалізації місцевої ПУРП потрібні час та деякі кошти на здійснення операційних витрат.

Результат

Безпосередня користь від програми ПУРП полягає в запобіганні потенційному зникненню робочих місць і несприятливому впливу втрати відповідних коштів на оплати праці; підприємства, які вдалося утримати, можуть мати потужніший потенціал для зростання; а працівники утриманих компаній є ідеальними кандидатами для відкриття нових підприємств чи придбання вже існуючих підприємств на рівні територіальної громади.

Подвійну користь від ПУРП отримує організація-адміністратор — по-перше, у формі виконання роботи на користь суспільства, а по-друге, через здобуття визнання її як лідера економічного відродження громади.

Програма утримання та передбачені нею заходи означають, що організація зацікавлена у збереженні добробуту місцевих підприємств та їхніх власників і зовсім не означає, що у громаді або на певному підприємстві щось іде не так, як належить.

Ефект потужної програми ПУРП полягає в можливості визначення компаній, що перебувають під загрозою, та завчасного проведення відповідної роботи з ними, а також у забезпеченні рекламування громади як доброгосподарської для ведення бізнесу силами власників місцевих підприємств. Крім того, залучати нові підприємства легше, якщо існуючі підприємства розвиваються та залишаються у громаді.

Які існують ризики?

Програми утримання досить складно реалізувати. Зусилля, спрямовані на утримання та розвиток, не завжди притягують до себе таку саму увагу, як залучення в громаду нового підприємства, але короткостроковий і довгостроковий ефект зазвичай справляє потужніший загальний вплив. Проекти утримання підприємств формують імідж позитивно

налаштованої та ініціативної громади, привабливої для залучення інших підприємств у майбутньому.

Що можуть в цьому напрямку робити РВАМУ як ЦСРМ?

Провести опитування, вивчити проблеми того чи іншого бізнесу, конкретно та загалом, знайти структуру, яка може допомогти вирішити проблему, забезпечити потрібною інформацією, підготувати проект на отримання гранту по сприянню у вирішенні питання для місцевого бізнесу (наприклад, навчання, гаряча лінія, служба підтримки бізнесу) тощо.

## 10. Промислові коридори

Промислові коридори — це території, що мають спільні характеристики або спільне цільове призначення. Такі території часто утворюють або планують як засіб заохочення розвитку промислової інфраструктури або благоустрою певних місцевостей, забезпечення можливостей для промислового розвитку на незайнятих землях, призначених для будівництва промислових підприємств або для заохочення співпраці між територіальними громадами.

Які ресурси потрібні?

Розбудова промислового коридору зазвичай вважається тривалим проектом, який вимагає значного капіталу та операційних ресурсів. Розробка плану забудови території, що передбачає визначення земельних ділянок та рівня витрат на обслуговування об'єктів нерухомості є обов'язковою справою для всіх, хто збирається застосовувати цей підхід.

Результат

У загальних рисах промислові коридори поліпшують придатність території для довгострокового промислового використання; утворюють привабливе середовище, яке заохочує розвиток нових промислових підприємств і збільшує базу оподаткування місцевими податками; а також може забезпечити впорядковану та вчасну модернізацію місцевої інфраструктури.

Крім того, не слід забувати й про залучення приватних інвестицій, поліпшення доступу для промислового транспорту, можливість ув'язки навчання робочої сили з потребами конкретних промислових підприємств, а також забезпечення території інженерними мережами та комунальними послугами.

Які існують ризики?

Утворення промислового коридору вимагає наявності низки ключових чинників, зокрема: політичної волі; незайнятої землі з відповідним цільовим призначенням, придатної для будівництва; належного транспортно-го сполучення; та плану. Оскільки тут йдеться про довготривалий проект, нетерплячість політиків чи громадськості з приводу відсутності підприємств на об'єкті може негативно позначитися на фінансуванні, яке є потрібним для просування вперед.

Що можуть в цьому напрямку робити РВАМУ як ЦСРМ?

Провести переговори з громадами прилеглих територій з метою об'єднання зусиль для розвитку бізнесу вздовж транспортного коридору, розробити стратегію створення промислового коридору, техніко-економічне обґрунтування та проект.

### 11. Промислово-дослідні парки

Промислово-дослідний парк — це галузевий кластер, у якому на певній території зосереджені взаємопов'язані підприємства, постачальники та підприємства суміжних галузей. Визначення промислових кластерів дозволяє виявляти побічні можливості промислового та економічного розвитку.

Формування в регіоні кластерів промислових підприємств у поєднанні з відносним паритетом відповідних галузей на місцевому рівні може вказувати на можливість економічного зростання.

Які ресурси потрібні?

Як і промислові коридори, промислово-дослідні парки вимагають суттєвих капіталовкладень та наявності плану розвитку.

Результат

Формування кластерів подібних підприємств у промислово-дослідному парку може забезпечити економію за рахунок ефекту масштабу й заохотити розвиток інших підприємств на відповідній території.

Крім того, на територію можуть переїхати великі групи кваліфікованих працівників, здатних ділитися знаннями, ідеями та інформацією. Чим більше фірм працює на території, тим гострішою є конкуренція за робочу силу, що веде до підвищення зарплатні.

Які існують ризики?

Одним із викликів є визначення секторів із найвищим потенціалом та початок залучення підприємств відповідного типу на певну

територію. Якщо вам вдасться залучити одне підприємство, що працює в певному секторі, це створить потенціальну можливість формування кластеру з кількох компаній. Водночас для залучення першої фірми доведеться витратити чимало зусиль і ресурсів без будь-яких гарантій успіху, що може викликати стурбованість на політичному рівні.

Що можуть в цьому напрямку робити РВАМУ як ЦСРМ?

Створити базу інноваційних проектів та досліджень, вивчити можливості місця розташування експериментальних виробництв, виявити бізнеси, готові займатись впровадженням новинок у виробництво, розробити концепцію, шукати варіанти альтернативного фінансування.

### 12. Сервіс-центри «Бізнес»

Мета діяльності сервіс-центрів «Бізнес» полягає в наданні підприємствам ресурсів, необхідних для розвитку, включаючи широкий набір інформації про послуги, програми та нормативні акти уряду. Сервіс-центр «Бізнес» заохочує підприємництво та інновації й надає підтримку через свою мережу, що створені в країні. Такі центри відкрито в усіх територіях. Вони працюють із партнерами в малих територіальних громадах відповідного регіону та мають численні точки доступу до послуг.

Сервіс-центр «Бізнес» прагне:

- зробити менш складною роботу з органами влади кількох рівнів;
- зосередити ділову інформацію в рамках однієї зручної для використання служби;
- надати можливість ухвалювати ділові рішення в умовах глобальної економіки на підставі якісної інформації;
- зробити внесок у досягнення успіху підприємствами на засадах належного бізнес-планування, досліджень ринку та використання стратегічної ділової інформації.

Сервіс-центр «Бізнес» працює на основі домовленостей про співпрацю між органами влади різних рівнів, а також неприбутковими організаціями.

Сервіс-центри «Бізнес» безкоштовно надають своєчасні та достовірні інформаційно-довідкові послуги як новим підприємцям, так і тим, що вже здійснюють свою діяльність у всіх регіонах країни.

Такі центри працюють на засадах партнерства між різними рівнями влади й надають

усі послуги, пов'язані з діловою інформацією. Їхнім завданням є обслуговування малого бізнесу шляхом надання йому інформації, необхідної для виживання в нинішніх умовах ведення бізнесу. Мережа сервіс-центрів «Бізнес» може складатись з кількох інтегрованих організацій, котрі надають підприємцям послуги та ресурси, необхідні для забезпечення розвитку та розширення бізнесу

Що можуть в цьому напрямку робити РВАМУ як ЦСРМ?

Сприяти створенню бази бізнес-орієнтованої інформації, сприяти створенню мережі центрів подачі необхідної для бізнесу інформації тощо.

### 13. Програма «Перші враження»

Розроблена в США програма «Перші враження» (Рігісі Ітргеєяіош) — це програма благоустрою громад, яка надає їм інформацію про те, як їх сприймають люди, які вперше їх відвідують. Отримані в такий спосіб дані можна використати для визначення можливих напрямків благоустрою громади та зміцнення її іміджу в очах світу.

У деяких місцевостях пропонуються три компоненти програми «Перші враження»:

- Програма для громад;
- Програма для центрів міст;
- Програма з туризму.

У рамках програми «Перші враження» територіальна громада включається до пари з іншою громадою аналогічного розміру й типу та оцінюється групами добровільних відвідувачів. Багато громад працювали з місцевими торговельними палатами над пошуком волонтерів. Кожна група відвідувачів складається з 5-6 мешканців різного походження, різних професій і різного віку. Вони проводять кілька годин у місті, записуючи свої спостереження.

Вони анонімно відвідують іншу громаду й заповнюють анкету з запитаннями про їхні перші враження, зокрема, стосовно стану, дружності та привабливості відвіданого ними міста. Результати опитування узагальнюються в підсумковому звіті, який надсилається партнерській громаді.

Після завершення відвідань та опитувань обома командами відвідувачів із відповідної пари міст, відвідувачі ухвалюють рішення про порядок надання результатів. Можливі такі варіанти, як зустрічі віч-на-віч із представ-

никами іншої громади або обмін звітами між громадами з подальшою презентацією результатів мешканцям відповідної громадою.

Програма «Перші враження» може застосовуватися як самостійна програма для інформування керівництва громад про те, які питання слід врахувати у відповідних програмах економічного та соціального розвитку громади. Крім того, цією програмою можна скористатися для збирання даних у рамках інших заходів на зразок програми аналізу центрів міст. Ця програма корисна для тих громад, які прагнуть посилити свої зусилля, спрямовані на залучення підприємств або розширення туризму, на основі безстороннього бачення своєї громади очима інших людей та інформації про те, яке враження залишає громада як місце для проживання, відвідання чи ведення бізнесу.

Які ресурси потрібні?

Організаційний, навчальний та людський ресурс. Витрати мінімальні — йдеться лише про час і зусилля волонтерів.

Результат

- Оцінка успішності реалізованих раніше ініціатив у даній сфері розвитку;
- визначення напрямків зміцнення наявних комунальних послуг та поліпшення благоустрою;
- формування кращого іміджу в очах оточуючих;
- отримання конкретних рекомендацій, які допомагають визначити пріоритети у сфері розвитку.

Участь у програмі може принести користь і у формі поліпшення позначень на вулицях, покращення обслуговування відвідувачів, прибирання сміття з вулиць, оновлення систем освітлення чи вкладення коштів у комплексне відродження центрів міст і окремих районів.

Вважається, що учасники програми з більшою впевненістю ставляться до реалізації стратегічних проектів та налагодження більш тривалих відносин співпраці з іншими громадами.

Які існують ризики?

Щоразу, коли йдеться про погляд «зі сторони», існує ризик того, що вам цей погляд не сподобається й ви не повірите почутому. Водночас свідома участь у програмі такого роду зі щирим наміром прислухатися та врахувати результати може надати в розпорядження гро-

мади об'єктивну інформацію, що може бути використана для подальшого поліпшення ситуації в громаді як місці проживання та ведення бізнесу.

Що можуть в цьому напрямку робити РВАМУ як ЦСРМ?

Створювати проекти, які покращують візуальне сприйняття міста і розвивають його бренд, залучати творчу громаду до цього, проводити конкурси, вивчати досвід інших міст.

#### 14. Розвиток туристичного сектора

Згідно з визначенням Всесвітньої туристичної організації, турист це той, хто подорожує щонайменше на відстань п'ятдесяти миль від домівки. Туризм це подорож переважно для рекреаційних цілей чи відпочинку, або надання послуг на підтримку здійснення відпочинку і подорожей. Але це також подорож у справі, для роботи бізнесу, ділових зустрічей, отримання іншого досвіду тощо. Більш повне визначення було б таким - туризм є сферою послуг, що включає низку матеріальних і нематеріальних компонентів. Матеріальні компоненти включають в себе транспортні системи - повітряного, залізничного, автомобільного, водного і тепер космічного сполучення; готельні послуги - проживання, харчові продукти і напої, екскурсії, сувеніри, а також супутні послуги, такі як банківська справа, страхування та безпека. Нематеріальні елементи включають у себе: відпочинок і релаксацію, культуру, можливість втечі від буденності, пригоди, новий і різний досвід.

Крім того, є багато видів туризму, включаючи дозвілля, вивчення культурної спадщини, охорону здоров'я, зимові види спорту, тривале перебування - туристи, які залишаються більш ніж на одну ніч, круїзи, туризм на день, пригодницький туризм, екотуризм і робочі відпустки тощо.

Які ресурси необхідні?

Що стосується початку роботи в туристичному секторі, все починається з плану, оскільки важливо зрозуміти, як туризм може послужити більш широкій меті. Це коли громада шукає широку податкову базу, прагне до збільшення зайнятості, розширення об'єктів відпочинку, вдосконалення освітніх програм і більш високої якості життя. Як туризм може сприяти досягненню цих цілей?

Якщо туризм визначено як засіб для ви-

конання більш широких цілей громади, має сенс розробити плани розвитку туризму з більш конкретними цілями. Вони, як правило, визначаються через безперервний процес, в якому різні групи та організації громади спільно працюють над загальними цілями. Місцеві органи влади, що здійснюють планування, торгово-промислова палата, туристичне бюро або аналогічні структури повинні взяти на себе керівну роль у розробці початкового плану і забезпечити широке залучення можливостей туризму в інтересах спільноти. Громадська підтримка процесу планування та самого плану також має важливе значення.

Після того як ви визначили своє бачення і цілі туристичної діяльності, інші елементи процесу планування повинні включати:

- визначення системи туризму (чи хочете ви щоб ваш туристичний план включав одnodенних відвідувачів, делегатів з'їздів, конференцій, тих хто перебуває у відрядженні, людей, які відвідують друзів і родичів, людей, які проїждять транзитом, або сезонних відвідувачів);
- визначення ресурсів, організацій, туристичних продуктів та ринків;
- створення альтернативи для розвитку туризму у вашому районі; оцінка цих альтернатив;
- вибір і проведення моніторингу та оцінювання.

Результат

Туризм є одним із найбільш ефективних способів перерозподілу багатства, шляхом переміщення грошей в місцеву економіку з інших частин країни і з-за кордону. Він приносить прибуток громаді, який в іншому випадку не можна було б отримати.

Економічні вигоди від туризму можуть приймати різні форми, включаючи:

Робочі місця - Зайнятість може бути пов'язана з туризмом безпосереднім чином, шляхом виникнення таких вакансій, як гід або керівних посад, або отримувати підтримку в таких галузях, як виробництво продуктів харчування або роздрібній торгівлі.

Збільшення доходів - Збільшення доходів, отриманих від відвідувачів або туристичного бізнесу, може прямо або опосередковано сприяти життєздатності місцевих підприємств та розвитку громади.

Економічна диверсифікація - Туроператори можуть грати важливу роль у приверненні

уваги до процвітання, яке туризм може забезпечити спільноті і сприятиме більшому розумінню та повазі в питанні розвитку туризму.

Економічна диверсифікація є для багатьох громад страховим полісом. Пропонуючи додаткові кошти від доходів, туризм може підтримати громаду, коли традиційні галузі знаходяться під фінансовим тиском, особливо там, де вона в значній мірі спирається на одну галузь.

Які ризики?

Для свого процвітання індустрія туризму повинна працювати в умовах, які залишаються привабливими для туристів. Промисловість потребує відносно добре освіченої робочої сили, функціонування систем охорони здоров'я, ефективного транспорту, зв'язку, водопостачання та енергетичної інфраструктури. Ці послуги та об'єкти також є цінними для місцевих громад.

Міське самоврядування забезпечує більшу частину інфраструктури і багато з послуг, необхідних для розвитку туризму, в тому числі будівництво автомобільних доріг, громадських парків, налагодження роботи правоохоронних органів, водопостачання і водовідведення, збір сміття і відходів. Потрібно дати оцінку туристичним рішенням з чітким розумінням потенціалу місцевої інфраструктури та послуг щодо передбачуваних потреб, і врахувати як потреби місцевого населення, так і туристів.

Що можуть в цьому напрямку робити РВАМУ як ЦСРМ?

Шукати ніші в туристичній індустрії, щоб якомога більше відвідувачів залучити і затримати в території, вивчати досвід інших громад, створювати проекти, шукати альтернативні джерела фінансування.

### 15. Державно-приватне партнерство (ДПП)

Державно-приватне партнерство традиційно визначається як «... проекти, в яких налагоджено співпрацю між державними установами та приватними компаніями у фінансуванні, розробці, будівництві, експлуатації та / або правах власності на активи інфраструктури. Державний сектор звичайно забезпечує політичні рамки, повноваження на зміни і фінансові стимули для приватного сектора, а приватний сектор, в свою чергу, надає свій капітал, досвід та можливості здій-

снення проектів, які задовольняють потреби і служать суспільному благу».

Оскільки структури державно-приватного партнерства служать різним цілям, вони можуть складатися з одного конкретного виду діяльності, набору дій або тривалого партнерства чи тимчасової співпраці. Одна модель не підходить під усі випадки життя.

У розмежуванні структур державно-приватного партнерства по цілях, по суті є чотири типи: (1) матеріальні об'єкти економічної інфраструктури державно-приватного партнерства, наприклад дороги та системи водопостачання, (2) нематеріальні об'єкти економічної інфраструктури ДПП, наприклад фінансові установи, (3) матеріальні об'єкти соціальної інфраструктури ДПП, наприклад лікарні, а також (4) нематеріальні об'єкти соціальної інфраструктури ДПП, наприклад соціальне забезпечення / програмування.

Які ресурси необхідні?

Право власності на нові об'єкти інфраструктури або залишається у державного сектора або повертається назад державному сектору, в кінці терміну дії договору. Більше того, державний сектор зберігає повний контроль над інфраструктурою і результатами проекту. Другий аспект полягає в тому, що більшість державно-приватних партнерств не пов'язані із заміною державного забезпечення активів або послуг приватним забезпеченням.

Результат

Загалом вигоди, які може отримувати державний сектор, відрізняються від тих, які може отримувати приватний сектор. Короткий опис деяких потенційних вигод для державного сектора.

Зміцнення інфраструктури та розвиток сфери послуг - Через державно-приватне партнерство може бути реалізований план по зміцненню або розвитку суспільної (громадської) інфраструктури чи послуг, які інакше не були б доступні в рамках існуючих бюджетів.

Розподіл ризиків - За своїм визначенням, ДПП передбачає розподіл деяких ризиків у рамках проекту (наприклад, експлуатаційних та / або фінансових ризиків, пов'язаних з проектом) між кожним з учасників. Фактично розподіл ризиків часто розглядається як визначальна якість державно-приватного партнерства. Там, де такий розподіл оптимізований, державний сектор зможе реалізува-

ти значні вигоди. Підвищення рівня обслуговування - Залежно від ініціативи, партнер з державного сектора може отримати вигоду від вибраного масштабу господарювання або нових технологій для підвищення якості наданих послуг, запропонованих, у рамках партнерства партнером з приватного сектора.

Співвідношення ціни та якості - У більшості випадків державно-приватне партнерство є співвідношенням ціни і якості, яка є оптимальною, за умови, коли дана робота комерціалізується на конкурентних умовах.

Скорочення державного боргу або позабалансового фінансування - У деяких випадках партнер з приватного сектора може мати доступ до ринку заборгованості та / або фондових ринків та інших форм організації третіх осіб та / або альтернативних джерел фінансування, які недоступні для органів державної влади.

Доступ до більш широкого діапазону навичок у сфері планування, управління та надання послуг - Через державно-приватне партнерство, державний сектор може отримати доступ до досвіду та / або інструментів підтримки управління, які не можуть бути доступні в рамках існуючої організації.

Реалізація активів, що мало використовуються - ДПП може надати можливість для громадського сектора реалізувати важливі активи, які можуть бути недостатньо використуваними або слаборозвиненими. Творчі проекти розвитку, в поєднанні з творчими методами фінансування та активізацією маркетингових зусиль, можуть забезпечити значні фінансові вигоди для державного сектора.

Сприяння, розвиток та реалізація потенціалу економічних можливостей території - В залежності від структури та сфери ДПП можуть бути реалізовані можливості розвивати нові навички серед представників місцевої робочої сили; заохочення та підвищення обізнаності про вибрані можливості і проблеми; або заохочення широких інвестицій приватного сектора в регіони і місцеві громади.

Партнери з приватного сектора також можуть розраховувати на отримання інших окремих переваг в результаті їх участі в наступному:

доступ до регульованого ринку, в умовах відсутності або обмеженої конкуренції.

Вихід на новий ринок, у тому числі в нові географічні райони.

Диверсифікація та збільшення асортименту продуктів чи послуг за межами бази, встановленої компанією.

Розширення довіри до приватної фірми, поліпшення загального іміджу компанії через її зв'язок з державним органом, певним проектом та створенням суспільного продукту.

Які є ризики?

Звичайно, прагнення до державно-приватного партнерства та отримання очікуваних вигод не існує без деякого невід'ємного ризику. Ці ризики, в свою чергу, означають додаткові витрати, деякі з яких є очевидними і, як такі, можуть бути легко вираховані і передані партнеру, що найкраще підходить для управління ризиками.

Інші, нематеріальні ризики, важко помітити з самого початку, і вони не піддаються готовим рішенням або управлінню. Загалом, існують дві категорії ризиків: ризики, пов'язані з проектом (ті, які піддаються управлінню учасниками партнерства), і ризики не пов'язані з проектом (ті, які не мають безпосереднього управління з боку учасників ДПП).

Ризики пов'язані з проектом:

- Ризик пов'язаний із будівництвом (проектувальні та будівельні витрати, контроль за витратами і часом).

- Ризик оперативної діяльності та результатів ефективності (технічні й оперативні ноу-хау).

- «Ринковий ризик» (ризик пов'язаний з попитом).

- Фінансовий ризик (зміна вартості валюти, обмінний курс і швидкість коливань процентних ставок).

- Екологічний ризик (минулі і майбутні зобов'язання, затримки в реалізації проекту, перевитрата коштів).

Ризики не пов'язані з проектом

- Політичний ризик (експропріація, політичне насильство, зміна влади, конвертованість валюти і передача майна).

- Контрактні ризики [регуляторні ризики], (урядовий дефолт за договірними зобов'язаннями, тобто формули ціноутворення, право першочерговості).

- Макроекономіка навколишнього середовища - ризик волатильності (зміни в макро-балансі у відносно короткі періоди, тобто обмінний курс, інфляція тощо...).

- Правове середовище (верховенство пра-

ва, наприклад судова система, процедури регулювання та арбітраж).

- Залишковий ризик (особливо актуально, якщо в кінці проекту є наміри передати активи в експлуатацію тій чи іншій компанії).

Що можуть в цьому напрямку робити РВАМУ як ЦСРМ?

Визначитись з переліком проблем, на вирішення яких місту бракує ресурсів, технологій, комерційної спрямованості, готувати пропозиції потужним підприємствам у спільній співпраці через створення ДЛП, займатись пошуками великого підприємства, якому буде вигідна одна із пропозицій міста.

### 16. Онлайнтова служба «Бізнес»

Онлайнтова служба спрощує процес отримання дозволів і ліцензій для підприємців, фірм, влади та сторонніх постачальників бізнес-послуг. Користувачі мають просто відповісти на низку запитань щодо характеру їхньої діяльності, після чого онлайнтова служба «Бізнес» автоматично сформує перелік дозволів та ліцензій, які необхідно отримати від органів влади всіх рівнів з наданням щодо кожного документа базової інформації та посилає на сайти тих органів влади, де користувачі можуть отримати додаткову інформацію, а в деяких випадках і подати заявку в режимі онлайн. Система онлайнтової служби «Бізнес» була розроблена для забезпечення максимальної зручності для бізнесу і може суттєво скоротити час, який підприємствам довелося б витратити на пошук інформації. Онлайнтова служба «Бізнес» — це безкоштовна послуга влади, за винятком самого оформлення необхідних дозволів і ліцензій, за які справляється певна плата.

Які ресурси потрібні?

Онлайнтова служба «Бізнес» забезпечує надання підтримки та визначення орієнтирів для розробки структурованої програми, в якій місцева влада відповідає за координацію надання інформації та доручає своїм працівникам та відповідним службам вести цю роботу в законодавчому полі.

Результат

Завдяки проекту — онлайнтова служба «Бізнес» суттєво зменшує обсяг взаємодії з органами влади різних рівнів з метою отримання підприємствами різноманітних дозволів та ліцензій, стає прозорішим біз-

нес-клімат, зменшується корупція. Більшість необхідної інформації надходить із єдиного джерела. Це дає змогу підприємствам витратити менше часу на пошук інформації й більше часу на розбудову бізнесу.

Онлайнтова служба «Бізнес» удосконалює планування бізнесу, оптимізуючи надання дозволів. Завдяки цьому підприємства від самого початку далеко просуваються в отриманні необхідних їм дозволів та ліцензій.

Відповіді надаються саме тоді, коли вони потрібні. Онлайнтова служба «Бізнес» — це онлайнтова послуга, якою можна скористатися саме тоді, коли в цьому виникає потреба. Вона цілодобово допомагає підприємствам з'ясувати вимоги органів влади, надає контактну інформацію та доступ до онлайнтових форм подання заявок, якщо такі існують.

Які існують ризики?

Багато дозволів носять хаотичний і складнодоступний характер, надаються урядами різних рівнів і не завжди можуть бути систематизовані для різних галузей економіки.

Головний ризик програми на кшталт проекту «Онлайнтова служба "Бізнес"» полягає в забезпеченні достовірності та актуальності наявної інформації. Для цього потрібні час і зусилля органів влади всіх рівнів.

Що можуть в цьому напрямку робити РВАМУ як ЦСРМ?

Готувати проекти бази нормативно-правового забезпечення діяльності бізнесу, працювати над проектами створення вільного доступу до бізнес-орієнтованої інформації, шукати кошти і гранти на виконання такої роботи тощо.

### 17. Готовність до інвестицій

Зміст поняття «готовність до інвестицій» у контексті територіальної громади — це стан підготовленості місцевої влади до того, що стосується її здатності використовувати наявні ресурси та потенційні можливості розвитку бізнесу та промисловості.

Готовність може визначатися за такими елементами, як відповідне визначення цільового призначення земель (зонування), наявність комунальних послуг (водопостачання, водовідведення, електропостачання, газопостачання, асфальтованих доріг тощо), наявність земельної маси, податкових пільг, позитивного ставлення на місцях до розвитку нового бізнесу, наявність трудових ресурсів

(як кваліфікованих, так і некваліфікованих), обізнаність щодо джерел надання субсидій, венчурного капіталу та інших джерел фінансування, обізнаність щодо самого процесу розвитку на рівні громади для оптимізації цього процесу і, зокрема, перегляд та актуалізація місцевої політики у сфері розвитку бізнесу та суміжних документів.

Які ресурси потрібні?

Обсяг ресурсів залежить від стану та готовності місцевої влади, землі, нерухомості, інфраструктури. Першим кроком процесу забезпечення готовності є визначення та оцінка поточного стану громади та розробка реалістичного плану заходів із закріпленням за ними відповідних людських, капітальних та фінансових ресурсів.

Результати

Формування позитивного інвестиційного клімату, позитивного іміджу про громаду, яка дбає про розвиток і подає сигнал бізнесу тим особам, які відповідають за зміну інвестиційних потоків, вибір місця для розміщення підприємств та об'єктів промисловості, про те, що громада готова приймати інвестиції, забезпечувати контроль над її власною долею.

Які існують ризики?

Реальний ризик, пов'язаний із відсутністю планування й неготовністю громади до прийняття підприємств та інвестицій, полягає в тому, що у громаді не розміщуватимуться підприємства та об'єкти промисловості, бо вони перетікатимуть на ті території, які є готовими, оскільки це приносить пряму користь бізнесу.

Ключем до успіху є ініціативний підхід місцевої влади, яка веде планування на перспективу з оцінкою поточного стану та визначення тих сфер, які потребують покращення, і надає реальні фінансові та кадрові ресурси на усунення прогалин, виявлених у сфері забезпечення готовності до інвестицій.

Що можуть в цьому напрямку робити РВАМУ як ЦСРМ?

Розробка карти інвестора, створення алгоритму інвестиційного супроводу, наявність інформації про стратегічні пріоритети території та розміщення її в пошуковій системі Інтернету тощо.

## 18. Економічні кластери

Термін «економічний кластер» стосується групи фірм, яким вигідніше працювати ра-

зом і які можуть мати вигоди на зменшенні питомих витрат від спільного використання ресурсів, сегментування ринку та зменшення конкуренції. Такі фірми мають однакові ресурси або однакові результати діяльності (наприклад, сировину, робочу силу, клієнтів), причому в рамках кластера деякі фірми, як правило, налагоджують тісні зв'язки з іншими фірмами у сфері закупівель та реалізації, тоді як інші фірми можуть бути їхніми прямими конкурентами.

Переваги діяльності фірм у кластері мають різні переваги, але вони зазвичай пов'язані з ефектом економії за рахунок масштабу в тому, що стосується ресурсів, продукції та персоналу. Простіше кажучи, якщо багато фірм у регіоні виробляють електронні процесори, то фірми, що продають їм сировину, можуть краще скористатися з наявності великого ринку для своєї продукції, а виробники процесорів, скоріше за все, матимуть можливість вибору з-поміж кількох постачальників, даючи їм змогу підтримувати ціни на нижчому рівні. На ринках праці наявність великої кількості компаній, яким потрібен один і той же набір навичок, це означає, що в регіоні формуватиметься ринок працівників, які мають цей набір навичок і які мають змогу легше перейти з фірми на фірму. Кластера опосередковано можна вважати місцями «перетікання знань», а мережі контактів забезпечують поширення передового досвіду. Спільний ринок робочої сили та невідворотність спільних соціальних зв'язків означає, що компанії можуть швидше навчатися одна в одній, ніж якби вони були ізольовані одна від одної.

Територіальна близькість економічних кластерів залишається предметом активного обговорення. Якщо в деяких визначеннях робиться наголос на територіальній близькості як на визначальному елементі функцій кластера, то в інших визначеннях кластерами вважаються й розтягнуті ланцюжки формування вартості, що мають глобальний характер. На практиці територіальна близькість кластерів, як правило, визначається регіоном, обмеженістю взаємодії між промисловими підприємствами або комбінацією цих чинників.

Які ресурси потрібні?

Для реалізації регіональної ініціативи з забезпечення зростання деякі місцеві органи влади призначають наглядові ради, до скла-

ду яких для визначення напрямків реалізації політики та вивчення умов на місцях можуть включатися активні підприємці та влада. Регіон, що є предметом вивчення для формування кластеру, може визначатися за територіальним принципом, за політичними кордонами, за настроями громадськості, за економічним потенціалом, звичками, навіть за напрямками та розкладом руху з місця проживання до місця роботи й назад.

Після визначення кластера за результатами оцінки та аналізу зв'язків і галузевих тенденцій на предмет визначення чинників, які пов'язують фірми у кластері одну з одною, можна розробляти стратегії, спрямовані на поліпшення економічного клімату для підприємств, що входять до складу кластера.

Яку користь це може принести?

Кластери мають три потенційних напрямки впливу на конкуренцію:

- за рахунок підвищення продуктивності компаній у кластері;
- за рахунок заохочення інновацій;
- за рахунок стимулювання нових підприємств у відповідній сфері.

Формування кластерів дає змогу містам та регіонам керувати їхнім економічним розвитком та залученням робочої сили. Воно стимулює зосередження громад на підтримці існуючих галузей. Громади усвідомлюють, що найкращим способом забезпечення розвитку економіки самої громади та регіону навколо неї є надання підтримки кластерові фірм, ніж намагання залучати компанії в регіон одна по одній. Торговельні палати, бізнес-інкубатори та деякі університети працюють із компаніями над формуванням кластерів і забезпеченням синергетичного ефекту в ділових спільнотах.

Для малих підприємств і підприємств, що розвиваються, розміщення в кластері поруч із конкурентами та суміжниками може стати чинником, що сприяє прискоренню зростання, визнанню та набуттю певного статусу на ринку. Групове здійснення закупівель у межах кластеру може забезпечувати економію за рахунок ефекту масштабу.

Які існують ризики?

Потенційною вадою високої концентрації промислової бази є надмірна орієнтація на одну-єдину галузь. Громаді, яка протягом тривалого часу користувалася перевагами створеного кластеру, може бути важко пристосова-

тися до умов кризи в тій галузі, на основі якої сформувався кластер.

Економічні кластери стали відігравати провідну роль у сфері економічного розвитку, оскільки вважається, що вони забезпечують підвищену «доходність інвестицій» у формі числа нових робочих місць та економічного зростання, ніж інші, менш цілеспрямовані заходи. Водночас складність кількісної оцінки взаємозв'язків, що становлять кластер, заважає точно визначити наявність кластера, не кажучи вже про оцінку користі від нього. Попри наявність окремих прикладів ефективності кластерів як чинників економічного розвитку, загальна користь від них досі залишається предметом дискусії.

Що можуть в цьому напрямку робити РВАМУ як ЦСРМ?

Налагоджувати контакти між представниками споріднених галузей в території, спонукати до створення бізнес-мереж, готувати проекти на пошуки грантового фінансування (співфінансування) по стимулюванню умов для формування кластерів, розробляти обґрунтування та складати бізнес-плани для кластерів, тощо.

## 19. Торгово-промислові палати

Роль торгово-промислової палати в місцевому економічному розвитку Канади (як і в багатьох розвинутих країнах світу) вагома. Торгово-промислова палата — це організація ділових людей та професіоналів, мета якої полягає в забезпеченні їхніх комерційних інтересів, розбудові здорової економіки та поліпшенні якості життя у громаді, в регіоні, провінції.

Торгово-промислова палата — це місцева організація підприємств, що має на меті задоволення їхніх інтересів. Власники підприємств у великих та малих містах формують такі організації для того, щоб вони були речниками ділової спільноти.

До складу таких організацій входять місцеві підприємства, які обирають раду або правління, які визначають політику діяльності Палати. Правління або рада наймає виконавчого директора та персонал, необхідний для ведення справ організації.

Принципи членства в кожній Палаті різні залежно від місцевості — до їхнього складу можуть входити корпорації чи групи економічного розвитку (але останні іноді можуть

бути однією з гілок місцевої влади — такі групи працюють разом, а в деяких ситуаціях можуть мати спільні офіси), а також бюро з розвитку туризму. Зазвичай членство в Торгово-промисловій палаті добровільне, але більшість місцевих підприємств вважають, що сила палати в її чисельності. Торгово-промислові палати в Канаді існують уже більше двох сторіч. Зокрема, Торговельна палата Галіфаксу, заснована в 1750 році, вважається першою торговельною палатою в Північній Америці. На початку XIX століття Торговельні ради утворилися в містах Сент-Джон, Квебек та Монреаль. Зараз в країні працює більше 500 торговельних палат та рад.

Сутність назв «Торгово-промислова палата» «Торгівельна палата» та «Торгівельна рада» в Канаді є однаковою. У країні ширше вживається назва «Торговельна палата», оскільки лише цей термін використовується в більшості інших країн.

Які ресурси потрібні?

Торговельні палати визначають і встановлюють членські внески самостійно. У деяких громадах вони отримують кошти від муніципалітетів на компенсацію операційних витрат чи на реалізацію певних проєктів, які вважаються корисними для ділової спільноти чи територіальної громади.

Яку користь це може принести?

Торговельні палати виступають за державну політику, яка забезпечує формування потужного та конкурентного ринкового середовища, що є корисним і для підприємств, і для населення відповідних міст та всієї Канади.

Торговельні палати підтримують ініціативи, спрямовані на збільшення числа робочих місць, надання податкових пільг населенню

та підприємствам і поліпшення якості життя в територіальних громадах.

Торговельні палати відіграють ключову роль у розвитку місцевих підприємств. Торговельні палати зі своїми програмами підтримки, можливостями для взаємодії, професійного розвитку та іншими ресурсами є для ділових людей важливим інструментом розвитку та просування бізнесу.

Хоча окремі Торговельні палати мають різні місії, усі вони, як правило, опікуються підтримкою торгівлі та промисловості, стимулюванням громадянського розвитку та забезпеченням загального добробуту самої територіальної громади та сусідніх територій.

До продуктів і послуг торговельних палат належать можливості мережевої взаємодії, роз'яснювальної роботи, консультацій зі справ бізнесу, програми матеріальної допомоги та професійного розвитку.

Які існують ризики?

Палати зазвичай є відзеркаленням своєї членської бази, тому якщо місцева економіка перебуває не в найкращій формі, ефективність діяльності Торговельної палати страждає. Участь у політичній діяльності також становить для палат загрозу та виклик, оскільки їм доводиться врівноважувати необхідність спілкування з місцевими радами з питань економіки та бізнесу з одночасним намаганням виглядати безпристрасно.

Що можуть в цьому напрямку робити РВАМУ як ЦСРМ?

Пошук шляхів співпраці з торгово-промисловою палатою, пошук нових моделей спільного використання можливостей та переваг, створення спільних проєктів для місцевого економічного розвитку.