

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: *«Інструменти реалізації соціального партнерства в територіальних громадах»*

**Виконала:** студентка магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування денної форми навчання  
**Аліна ІГНАТ**

**Керівник:** доцентка кафедри публічного управління та адміністрування, кандидатка наук з державного управління, доцента  
**Людмила ТРЕБИК**

**Рецензент:** Заступник начальника управління економіки Хмельницької міської ради,

**Тетяна ПШЕДЗЯЛ**

---

## Анотація

Ігнат А.В. Інструменти реалізації соціального партнерства в територіальних громадах.

Магістерська робота за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. Хмельницький, 2024.

У магістерській роботі наведено вирішення актуального наукового завдання, що полягає у виокремленні інструментів реалізації соціального партнерства в територіальних громадах, визначення сутності соціального партнерства, вітчизняного та зарубіжного досвіду, розробка інструментів соціального партнерства до реалій України.

У роботі розкрито сутність соціального партнерства, виокремлено напрями запровадження інноваційних інструментів соціального партнерства в територіальних громадах України, охарактеризовано особливості досвіду Німеччини соціального партнерства в територіальних громадах, досліджено досвід соціального партнерства територіальних громад Хмельницької області, проведено аналіз зарубіжного досвіду реалізації соціального партнерства.

Запропоновано розробку інструментів соціального партнерства в сучасних умовах для Хмельницької області.

Ключові слова: соціальне партнерство, інструменти соціального партнерства, державно-приватне партнерство, територіальна громада, міжсекторне співробітництво, бюджет участі, публічно-приватне партнерство.

## Summary

A.V. Ihnat. Tools for implementing social partnership in territorial communities.

Thesis for obtaining the Master degree on specialty 281 Public management and administration. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law. Khmelnytskyi, 2024.

The master`s thesis solves the current scientific problem, which consists of identifying tools for implementing social partnership in territorial communities,

defining the meaning of social partnership, domestic and foreign experiences, development of social partnership tools in terms of the realities of Ukraine.

The nature of social partnership is revealed, highlighted the directions of implementing innovative tools of social partnership in territorial communities in Ukraine, characterized specific features of social partnership experience in territorial communities in Germany, explored social partnership experience of territorial communities in Ukraine, analyzed foreign experience of implementing tools of social partnership.

Development of social partnership tools in modern conditions for Khmelnytskyi region is suggested.

Key words: social partnership, social partnership tools, public-private partnership, territorial community, intersectoral cooperation, participatory budget.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ</b> .....	9
<b>1.1. Поняття, принципи та особливості соціального партнерства</b> .....	9
<b>1.2. Досвід Німеччини соціального партнерства в територіальних громадах</b> .....	14
<b>РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ІНСТРУМЕНТІВ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ</b> .....	21
<b>2.1. Дослідження інструментів, що використовуються територіальними громадами Хмельницької області</b> .....	21
<b>2.2. Аналіз зарубіжного досвіду реалізації соціального партнерства</b> .....	30
<b>РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ</b> .....	39
<b>3.1. Адаптація зарубіжного досвіду соціального партнерства до реалій України</b> .....	39
<b>3.2. Розробка інструментів соціального партнерства в сучасних умовах для Хмельницької області</b> .....	46
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	53
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	57

## ВСТУП

У практиці управління суспільством недостатньо працювати тільки над створенням демократичних інститутів і процесів. Ці інституції повинні працювати щоб створювати можливості для громадян вести продуктивний спосіб життя, а приватний сектор розвивати власні обсяги виробництва. Забезпечення того, щоб держава дійсно працювала на суспільне благо, вимагає інформованої, організованої та активної участі громадян. Тому громадяни повинні розуміти ідеї щодо громадянства та політики. А взаємодія кожного суб'єкта має бути спрямована на задоволення спільного блага і усвідомлення того, що у партнерстві можливо досягти результатів.

Суспільна значимість соціального партнерства полягає у результаті застосування партнерства, де виграє суспільство як отримувач більш якісних послуг. Завдання влади полягає у формуванні соціально-економічної політики, яка в ході еволюції життєдіяльності суспільства не може існувати і розвиватися поза глобальним тенденціями. Серед ключових це перехід до публічного управління в державі, корпоративна соціальна відповідальність приватного сектору та підвищення активності громади до її середовища.

Еволюція суспільного устрою та управління державою, коли головною ціллю стає людина та її потреби, перш за все, це можливість бути почутим призводять до розвитку новітніх технологій управління та взаємодії. Надбання попередніх наукових праць та дослідження різних поглядів дає змогу опрацювати та запозичити інструменти інших галузей, які здавалося б не мають багато спільного із державним управлінням. Але на сьогодні поширеним є розуміння публічного управління, яке охоплює потреби громади та суспільства та відповідно до ідеї Президента Франції Еммануеля Макрона, що партнерство та взаємодія із громадянами є безпрецедентним демократичним експериментом, який об'єднує людей всі верств населення, щоб дізнатися, обговорити та запропонувати заходи покращення якості життя. Тому актуальність теми, що окреслює сутність та інструменти соціального партнерства, як інституту, що

розвивається у сфері державного управління із залученням приватного сектору та територіальної громади, слугує основою написання даної роботи.

Метою роботи є дослідити теоретичні засади соціального партнерства в територіальних громадах, проаналізувати інструменти соціального партнерства в територіальних громадах та розробити напрями запровадження інноваційних інструментів соціального партнерства в територіальних громадах України.

У роботі вирішуються завдання, що дають змогу дослідити соціальне партнерство з усіх ступенів його дослідження, а саме:

- дослідити поняття, принципи та особливості соціального партнерства;
- виокремити досвід Німеччини соціального партнерства в територіальних громадах;
- проаналізувати інструменти соціального партнерства, які використовуються територіальними громадами Хмельницької області;
- встановити зарубіжний досвід реалізації соціального партнерства;
- виявити шляхи адаптації зарубіжного досвіду соціального партнерства;
- сформулювати напрями запровадження інструментів соціального партнерства в сучасних умовах для Хмельницької області.

Об'єктом дослідження роботи виступають суспільні відносини, що виникають під час реалізації соціального партнерства.

Предмет дослідження є інструменти реалізації соціального партнерства в територіальних громадах.

Соціальне партнерство не є виключно новим поняттям у науці, але його поширення на сферу управління передбачає широкий спектр досліджень та поглядів як на саме поняття, так і його складові, і механізми функціонування. Партнерство у своєму простому розумінні передбачає виникнення обставин, які змушують окремі сторони вступати у взаємодію, та з часом ставати партнерами з метою ефективного та оптимального вирішення ситуації. На сьогодні цей підхід набуває лише свого значення для взаємодії таких партнерів як держава,

приватний сектор та громада задля реалізації інтересів із мінімальних затратами та реалізації максимального ефекту очікувань кожної сторони. Розуміння того, що інструменти соціального партнерства є динамічним явищем у сучасному вимірі, і формує його практичну значущість як для підтримки стабільності соціально-економічного розвитку, так і в процесі майбутнього виходу з кризи щойно припиниться дія воєнного стану.

В ході написання було застосовано ряд методів дослідження з метою висвітлення теми магістерської роботи. Аналіз був одним із основних методів дослідження для збору та обробки інформації щодо сутності соціального партнерства та зарубіжного досвіду у відповідному напрямку. Документальний аналіз застосований для дослідження нормативних актів, що прийняті органами місцевого самоврядування територіальних громад Хмельницької області, а також документи із зарубіжної практики, що містять основні принципи реалізації соціального партнерства. Порівняльний метод використовувався в ході співставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду соціального партнерства. Методом дедукції було відслідковано зв'язок загальних закономірностей соціального партнерства у його інструментах реалізації територіальними громадами. Метод узагальнення сприяв написанню частини роботи із дослідження досвіду застосування інструментів соціального партнерства територіальними громадами Хмельницької області.

Наукове бачення та дослідження сутності соціального партнерства розглянуто у роботах вітчизняних науковців, серед них Мещан І.В.[30], Браїльовський І.А.[15], Бондар А.В.[14], Романова Н.Ф.[51], Костюченко О.Є. [26], Миколаєць А.П. [31], Павлюк К., Знаменський Г., Дегтярьов [19]. Серед зарубіжних дослідників у роботі розглянуто праці Marvin Hopp, Johannes Kiess [9], Grzegorz Gorzelak [6], Jeremy Rifkin [8].

Апробація результатів роботи:

1. Ігнат А.В., Требик Л.П. Досвід Федеративної Республіки Німеччина у розвитку соціального партнерства як діалогу держави та суспільства. тези на міжнародну конференцію Основи сучасних наукових досліджень.

European Scientific Platform. IVFWKI. Цюрих, Швейцарія. 2023. URL: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference>

2. Ігнат А. В., Требик Л. П. Використання інструментів електронної демократії для розвитку соціального партнерства у громадах Хмельницької області. XII Всеукраїнська науково-практична конференція “Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні”. Хмельницький. 07.12.2023. 28 – 31 с.
3. Ігнат А.В. Соціальне партнерство як новітній інструмент публічного управління на прикладі Франції. III Міжнародна науково-практична конференція «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи». 08.02.2024. Хмельницький. (публічний захист)



## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

### 1.1. Поняття, принципи та особливості соціального партнерства

Розуміння подальшого розвитку суспільства в сучасних умовах зумовлює необхідність залучення соціального партнерства та новітніх технологій управління з ідеєю забезпечити тристоронній діалог між державою, приватним сектором та громадськістю та з пріоритетом реальних потреб та інтересів. Досвід Європейських держав демонструє приклад, як відповідність потребам громадянського суспільства та соціально орієнтованого бізнесу за підтримки держави сприяє розвитку сучасних відносин для забезпечення життєдіяльності країни в цілому. Децентралізація та ряд інших змін демонструють сприятливу тенденцію і на території України навіть в умовах воєнного стану.

Партнерство це взаємовигідні взаємини між двома або більше суб'єктами, кожен з яких зберігає свою незалежність і самостійність. Як правило, модель соціального партнерства складається з таких секторів як державної влади чи органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, закладів та установ, як державної, так і комунальної власності. Приватний сектор складається із комерційних організацій, стейкхолдерів та соціально-орієнтованого бізнесу. Територіальні громади, серед них інститути громадянського суспільства та неурядові організації, складають основу партнерства адже одночасно виступають як партнерами, так і безпосередніми користувачами послуг та суб'єктами, які формують запити. Вони і є основою партнерства, де в процесі комунікацій між учасниками головним є досягнення консенсусу. Це і формує модель взаємодії, що зазвичай зображена у вигляді трикутника, кутами якого є влада, бізнес і суспільство, безпосередній взаємозв'язок яких зображено на рисунку (рис.1.1.). Така модель на практиці має забезпечити функціонування системи нового покоління суспільства у вигляді конкурентоспроможної економіки, справедливої держави, заможних громадян. При цьому тісна взаємодія і виконання основних функцій сприятиме передачі

частини повноважень з вирішення соціальних проблем тій стороні, яка здатна їх виконувати більш ефективно або ж раціонально розподілити.



Рис. 1.1. Трикутник взаємодії держава-приватний сектор-громада  
Примітка. Складено автором

Так, на думку А.М. Слюсар, держава у соціально-партнерських відносинах виступає у двох ролях як носій публічної влади, володіючи певними заходами примусу, та як соціальний партнер, забезпечивши можливість кожного учасника партнерства бути на рівних, висловлювати власні думки та вступати у дискусію рівних. На думку експертів, Закон "Про державно приватне партнерство" має певні неузгодженості, що можуть призвести до монополізації влади у сфері державно приватного партнерства уповноваженим державним органом та не сприятимуть прозорості реалізації проектів державно приватного партнерства [39]. Широкий спектр застосування партнерства наголошує К. Павлюк, що забезпечить імплементацію партнерства в економічну, політичну, соціальну, гуманітарну та інші сфери суспільної діяльності. Український дослідник Г. Знаменський, стверджує, що публічно-приватне партнерство слід розглядати як загальне поняття для різного типу партнерств, зауважуючи, що Господарський

кодекс України містить широкий спектр можливих форм для партнерства, аніж сучасне трактування у спеціальному законі.

Соціальне партнерство можна розділити на два слова, де «соціальне» значить суспільне, що охоплює життя людей та їхні відносини у суспільстві, а «партнер», походить від французького слова «партія», трактується як «учасник спільної діяльності». Достеменно відсутнє єдине поняття соціального партнерства, яке перебуває у стадії закріплення та дослідження, проте воно вже певним чином еволюціонувало та бере основи із іншого виду партнерств. Поняття «міжсекторне партнерство» науковці розуміють як сукупність взаємних стосунків інститутів влади, бізнесу й суспільних груп щодо реалізації своїх інтересів у соціумі. Або ж це конструктивна взаємодія організацій двох або трьох секторів для вирішення соціальних проблем, яке вигідне кожній зі сторін окремо та населенню громади, де воно реалізується. (Додаток А)

Модель соціально-орієнтованої ринкової економіки призводить до розподілу соціальних функцій між різними суб'єктами економіки, серед яких провідну роль займає соціально відповідальний бізнес та громадські організації, які мають на меті досягнення загальних соціальних результатів. Таким чином, соціальне партнерство це дієва форма регулювання відносин, яка постала внаслідок еволюції суспільства та економіки, де протиріччя та задоволення потреб можуть бути вирішені в умовах взаємодії громадськості, приватного сектору та за умов контролю держави.

У зарубіжній літературі соціальне партнерство найчастіше трактується як співпраця між урядовими організаціями, корпораціями бізнесу і некомерційними організаціями, метою якого є досягнення стійкого розвитку території.

Існує і термін "публічно приватне партнерство", що є перекладом англійського терміну "Public Private partnership", скорочено PPP, і давно застосовується у зарубіжних державах, серед них Франції, Великобританії, США, Канаді, Австрії, Фінляндії, Іспанії, Південній Кореї, Сінгапурі. В якості публічного партнера в практиці держав задіяні органи державної влади, органи

місцевого самоврядування, а також благодійні фонди та громадські організації. У матеріалах "Зеленої Книги" про публічно приватне партнерство (Green Paper on public private partnerships and Community law on public contracts and concessions) [5], зазначено, що публічно приватне партнерство розвивається у країнах Європейського Союзу високими темпами у сферах охорона здоров'я, освіта, туризм, соціальне страхування, житлово комунальне господарство, енергетика, наукові дослідження, громадська безпека.

В економічній літературі виділяються власні підходи до трактування суті соціального партнерства, серед яких:

- соціальне партнерство трактується як система взаємовідносин між сторонами, що приходить на зміну класовій боротьбі, здійснюється безпосередній діалог внаслідок чого виникають нові методи взаємодії такі як медіація;
- соціальне партнерство як спосіб узгодження протилежних інтересів методом поступового регулювання конфліктів між сторонами взаємодії на найнижчому рівні управління;
- трактування соціального партнерства як системи інститутів та механізмів для узгодження інтересів сторін партнерства.

Управлінські аспекти соціального партнерства передбачають наявність принципів, методів та інструментів налагодження діалогової взаємодії між органами державної влади, бізнесом і некомерційними організаціями, адже вони мають спочатку інституалізуватися у консультативно-дорадчий або допоміжний орган в структурі місцевого органу виконавчої влади.

Соціальне партнерство виступає формою узгодження зазвичай протилежних інтересів сторін партнерства. Тому переговорний процес не може уникати конфлікту. Домовленість має досить компромісний характер, що впливає з умови відносної рівності сторін. Але ведення переговорів не мінімізує ступінь суперечностей, тому дотримання усіх принципів соціального партнерства слугує запорукою досягнення консенсусу між сторонами, серед яких варто зазначити:

- прозорість - надавати інформацію про послуги та результати;
- відкрите обговорення - заохочення діалогу між державним сектором і громадськістю, із залученням приватного сектору;
- підтримка громад через надання більше прав у наданні послуг;
- соціальне підприємництво - сприяння соціальному підприємництву та здорова конкуренція за надання послуг;
- навчання у приватного сектору - аналіз зацікавленості споживачів у продуктах та послугах конкретних компаній;
- конкуренція - якщо немає серйозних причин відмовити у залученні третьої сторони, варто створити адекватне конкурентне середовище.

Хоча соціальне партнерство охоплює різний термінологічний розвиток, проте містить у собі один загальний принцип щодо об'єднання ресурсів бізнесу, держави та суспільства. Забезпечення державно приватного партнерства органами державної влади і органами місцевого самоврядування спрямовано на задоволення основних пріоритетів як:

- використання фінансових ресурсів приватних партнерів під час реалізації місцевих програм та проектів та за реалізації програмно-цільових методів;
- скорочення бюджетних витрат на розвиток необхідних об'єктів та реконструкцію інфраструктури, спрямування бюджетних коштів на сфери, що не підлягають категорії отримання прибутку;
- впровадження прогресивних технологій та інновацій, що в сучасному світі покладено в основному на людський капітал.

Перевагою державно-приватного партнерства для приватного сектору є можливість інвестувати та приймати участь у соціально-економічних проектах розвитку територіальної громади, отримуючи при цьому прибуток та відповідати сучасним вимогам соціально-орієнтованого бізнес-середовища.

У свою чергу, держава володіє сукупністю управлінських переваг, насамперед, це право законодавчої ініціативи, право на реалізацію

адміністративного ресурсу, а приватний сектор має значні фінансові можливості, інвестиційний та інноваційний потенціал. Некомерційний сегмент представляє свій соціальний капітал – людські ресурси, які несуть у собі елементи самоменеджменту, творчої діяльності, які сьогодні є основою конкурентоспроможності організації.

Зрештою, забезпечення соціального партнерства сприятиме реалізації соціально-орієнтованих проектів передбачає декілька етапів. Територіальна громада прагне та буде повноцінно взаємодіяти з бізнесом і владою задля забезпечення власних інтересів. На першому етапі громада формує так зване соціальне замовлення на вирішення конкретних проблем чи потреб. Цей запит слід правильно оформити, а саме чітко окреслити його актуальність, соціальну значущість та очікувані результати. Лише у цьому випадку проблема буде визнаватись на державному чи місцевому рівні. Другий етап передбачає визначення шляхів вирішення проблеми, потенційну роль кожного суб'єкту у цьому процесі та узгодження їх інтересів, що і зумовлює актуальність розвитку соціального партнерства. Зокрема, влада має у межах своєї компетенції створити необхідні умови щодо ведення діалогу між сторонами, забезпечити нормативно-правовий супровід, координацію діяльності щодо розроблення та реалізації проекту. Завершальний етап процесу передбачає реалізацію конкретного проекту в межах поставлених завдань. Ефективність проектної діяльності залежить від рівня активності всіх сторін.

## **1.2. Досвід Німеччини соціального партнерства в територіальних громадах**

Міжнародний досвід свідчить, що для сталого економічного розвитку, окрім прийняття законодавчих актів у сфері соціального партнерства, необхідне застосування механізму державної підтримки з метою залучення приватних інвестицій на засадах такого партнерства та врахуванням очікувань територіальної громади.

Європейська практика, зі свого боку, свідчить, що конструктивна взаємодія на місцевому рівні є найбільш взаємовигідним системним співробітництвом органів виконавчої влади і місцевого самоврядування, бізнесу та громадських структур, спрямованим на вирішення соціальних проблем та підвищення якості життя на основі синергетичного ефекту від об'єднання різних ресурсів учасників партнерства, активізації діяльності місцевого співтовариства, вигідним для кожної зі сторін та населення території, де воно реалізується.

Формування нової моделі публічного управління удосконалює механізми управлінської діяльності, методи та інструменти якої запроваджені у практику протягом багатьох століть. Такий досвід зберігається в практиці публічного управління Німеччини, де на противагу усталеним принципам додаються нові методи або відбувається трансформація діючих підходів. Законодавство Німеччини не забезпечує соціальне партнерство значною мірою уніфікованістю та досконалістю змісту поняття, але закріплює загальне розуміння. Сутність партнерства охоплює довгострокове співробітництво, що закріплене договором, державних виконавчих органів і приватного сектора економіки, за якого забезпечується отримання взаємної вигоди від ресурсів під час реалізації завдань та потреб громади чи суспільства в цілому [19, с. 3]. Взаємні ресурси включають засоби ноу-хау, інноваційні технології управління людським капіталом, засоби виробництва тощо. Також відповідні ресурси розглядаються як капітал у спільне підприємство, що сформовано в організаційно-правовій формі. Ризики проекту оптимально розподіляються та підлягають управлінню залежно від компетентності партнерів.

На більшій частині території Німеччини (корпоративістська модель соціальної політики) місцеві органи влади починають займатися вирішенням соціальної проблеми тільки тоді, коли було використано і не принесли результату всі можливі способи, включаючи залучення громадських організацій як постачальника соціальних послуг. Органи управління не мають права створювати організацію для надання тієї або іншої послуги, якщо це в силах зробити добровільній організації. Проте влада може запропонувати

громадській організації створити відповідну установу або службу. При цьому фінансування процесу добровільного надання послуг здійснюватиметься з державного бюджету.

Важливу роль у соціальному обслуговуванні громадян в Німеччині відіграють добровільні об'єднання, в першу чергу Німецький Червоний Хрест і церковні добродійні союзи, які здійснюють догляд за хворими, похилими людьми і інвалідами, надають їм соціальну і медичну допомогу.

Також Німеччина є країною де переважає галузеве соціальне партнерство на противагу міжгалузевому національному соціальному партнерству. Але зберігається головна особливість партнерства, а саме їх колективний характер, адже в основу закладено колективний інтерес сторін. Широкі рамки у соціальному партнерстві сприяють формуванню напрямків обговорення, що виходять за межі традиційних питань. Таким чином, підкреслюється значимість залучення усіх сторін, що сприяє процесу інтеграції з метою модернізації соціального діалогу. Соціальне партнерство функціонує у таких формах, як спільний консалтинг представників різних сторін, колективний переговорний процес, укладання угод та договорів для реалізації проектів чи програм, організація примирних процедур та альтернативного вирішення спорів, можливість участі громадськості у формуванні дохідної частини територіальної громади та обмін інформаційними даними.

Хронологічно соціальне партнерство Німеччини є одним із найстаріших, адже ще в 19 столітті було прийнято ряд законів щодо соціального страхування, серед яких Закон про страхування на випадок хвороби, про страхування від нещасних випадків на виробництві та страхування в зв'язку зі старістю чи інвалідністю [52, с. 105]. Система виявилася вдалою, оскільки декілька модифікованих актів функціонують дотепер, але її суттєвими недоліками стали поширення страхування лише на частину робітничого класу, а значна частка витрат на страхування покладалася на самих працівників.

Події двадцятого століття в Німеччині дали поштовх до закладення ідей, що виключають соціальні потрясіння. Так протягом наступних років почали



формуватись форми співучасті, а саме система партнерських відносин бізнесу та робітників щодо управління виробництвом. Працівники мають змогу відстоювати власні інтереси завдяки укладеному колективному договору з роботодавцями, але вони не забезпечують вирішення усіх можливих соціальних проблем. Проте така система колективних угод доповнюється співучастю працівників в управлінні виробництвом, що на сьогодні охоплює найважливіші центри прийняття рішень промислових корпорацій. Це була ініціатива Об'єднання німецьких профспілок, які сприяють модифікації системи та розширення сфери застосування. Зі свого боку власники корпорацій є готовими до діалогу як з працівниками виробництва чи організації, так і до взаємодії з профспілками [9].

На федеральному рівні проводяться консультації з соціально-економічних питань з певною періодичністю. Матеріали для опрацювання готують як державний орган рада економічних експертів, також профспілки як соціально-економічний інститут. У разі незадоволення працівників щодо колективних угод профспілка може звернутися до суду, де систему соціального партнерства доповнює спеціальна судова система, яка включає трудові та соціальні суди, які діють відповідно на всіх рівнях.

Важливим інструментом розвитку став орган стимулювання розвитку, що створено у формі незалежної консалтингової компанії для просування проектів державно-приватного партнерства. Компанію засновано за сприяння Федерального Міністерства фінансів та Федерального Міністерства транспорту та розвитку міст [19]. Його діяльність спрямована на ініціативність задля допомоги державному партнеру сформувати проект партнерства з метою підвищення його економічної ефективності. Додатково компанія виступає як відкритий комунікаційний майданчик для державних адміністрацій, бізнесу, наукових установ та засобів масової інформації.

У науковій практиці виділяють різні моделі соціального партнерства серед них англійську (консервативну) та німецьку (соціал-демократичну), які відображають насамперед розвиток економіки, авторитет суб'єктів соціального

партнерства і багатогранність умов господарювання й суспільного розвитку, що дає можливість розкрити особливості функціонування соціально економічної системи ринкового типу та її суспільно політичного устрою.

В США, ліберальна модель соціальної політики, у зв'язку з відсутністю державних соціальних послуг як таких, громадські організації завжди відігравали важливу роль у вирішенні соціальних проблем. Ще в 1935 році був прийнятий закон, що дозволяє відраховувати суми добродійних пожертвувань з бази оподаткування корпорацій. Цей закон створив умови для партнерства між бізнесом і громадськими організаціями. Система державного фінансування соціальних послуг, що надаються населенню через громадські організації, була введена в США тільки в 70-і роки минулого століття. Американська модель фінансування проектів локальних організацій заснована на перерахуванні коштів, що надходять від комерційних структур, фондів, приватних осіб, громадських організацій і з інших джерел на потреби місцевої громади, а саме до комунальних фондів. Комунальний фонд є прикладом інституційної взаємодії і соціального партнерства трьох секторів. Основними елементами комунального фонду є ефективна система збору пожертвувань від мешканців, підприємців, місцевого співтовариства, уряду і добродійних фондів, базовий інвестиційний фонд, що дозволяє одержувати кошти від внесків на операційні потреби, відкрита система управління, в яку входять представники трьох секторів. Інституціональний підхід діяльності структур управління в США дало свій початок запровадження в Україні. Так, у 2016 році було створено Проектний офіс з розвитку державно-приватного партнерства, що мало на меті активізувати розвиток відповідного партнерства. Оскільки в основу реалізації проектів міжнародного та внутрішнього розвитку в США є функціонування фондів, так і Проектний офіс було відкрито за підтримки Фонду «Western NIS Enterprise Fund (“WNISEF”) (США) [19]. Старт роботи Агенції з питань державно-приватного партнерства було зроблено з 13 березня 2019 року, а протягом 2019-2020 років передбачались здійснення основних

завдань Агенції. Основна функція діяльності спрямована на підготовку інвестиційно-привабливих проєктів державно-приватного партнерства.

Аналіз досвіду зарубіжних країн свідчить, що основними рисами, які характерні для механізмів забезпечення державно-приватного партнерства є:

- довготривалість відносин між органами публічної влади та приватними партнерами;

- збереження державної та комунальної форми власності на об'єкти під час впровадження механізмів управління інфраструктурою приватними партнерами;

- відкритість та прозорість органів публічної влади щодо своєї діяльності та взаємодії з партнерами;

- забезпечення надання якісних та доступних послуг як показник результативності та ефективності державно-приватного партнерства;

- розподіл ризиків через визначення зобов'язань та відповідальності в договорі чи нормативних актах державно-приватного партнерства;

- забезпечення інтересів та потреб громади через контроль за якістю надання послуг приватними партнерами, моніторинг проєктів за участю громадських організацій.

Практика реалізації соціального партнерства з одного боку, розглядається як співпраця щодо реалізації спільних проєктів між органами державної влади та приватним сектором, що оформлена у вигляді контракту. З іншого боку взято до уваги, що партнерство це комплексна взаємодія, де наявність контракту не завжди є обов'язковою. Проте сутність соціального партнерства зберігає єдиний підхід щодо формування публічної місії такої взаємодії та повністю відходить від приватного інтересу, оскільки реалізація відбувається через приватне підприємство, але залишається економічна та фінансова відповідальність держави.

Досвід Федеративної Республіки Німеччина свідчить, що ступінь розвитку соціального партнерства залежить від таких факторів, як:

- ступінь демократизації системи управління на федеративному, регіональному та галузевому рівнях;
- рівень життя та норми прожиткового мінімуму, ступінь диференціації прибутку;
- наявність постійних та тимчасових органів, які мають різні форми взаємодії;
- забезпечення відсутності колізій та наявність низки актів та договорів, їх законодавче закріплення.

Приклад Федеративної Республіки Німеччина демонструє тенденції подальшої сфери впливу, а саме залучення партнерства у соціально-економічному та екологічній сферах, розширення суб'єктності у партнерстві, зниження рівня централізації регулювання договірних відносин, поява інститутів, що покликані поглибити новим змістом і напрямками соціальне партнерство, а також створення інноваційних платформ взаємодії між сторонами партнерства. Варто взяти до уваги основну тенденцію розвитку соціального партнерства у Федеративній Республіці Німеччина як два загальних принципи, що потреба нових відносин зумовлена викликами сучасності та суміжними структурними змінами.

## **РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ІНСТРУМЕНТІВ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ**

### **2.1. Дослідження інструментів, що використовуються територіальними громадами Хмельницької області**

До 24 лютого 2022 року зміни, пов'язані з адміністративно-територіальною реформою та децентралізацією, заслуговували особливої уваги усіх його учасників, а саме: приватного сектору, місцевого самоврядування й неурядових організацій та представників громадськості задля розвитку громад. Відповідно до змін у законодавстві громадам були надані широкі повноваження та функції, що відкрило нові можливості взаємодії. Представники органів місцевого самоврядування доклали багато зусиль та часу для узгодження нововведень та змін. Ці трансформації мали позитивні наслідки і допомогли громадам оперативно реагувати на непередбачені виклики, спричинені початком повномасштабної війни.

Якщо вдається «закрити» базові потреби та забезпечити нових жителів предметами першої необхідності, то все одно залишаються питання, як можна залучити населення до суспільного життя в громаді або ж як допомогти реалізувати свій потенціал та створити умови, щоб зробити вагомий внесок у розвиток відповідної громади. Актуальним є питання як спонукати громадян впливати на ухвалення ефективних рішень місцевою владою. Ефективність вирішення поточних викликів громад, зберігаючи і посилюючи зв'язки між усіма мешканцями.

Процеси та інструменти залучення бізнесу і населення до розвитку власної громади стало рушійною силою, що сприяло розвитку територіальних громад у повоєнний час та оперативне реагування на виклики сучасності. На прикладі територіальних громад Хмельницької області прослідковано тенденцію розвитку соціального партнерства.

У територіальних громадах Хмельницької області найчастіше зустрічаються наступні форми участі, що передбачені на законодавчому рівні та статутами громад, на діаграмі зображено обсяги застосування, серед них: рис.2.1

- загальні збори членів територіальної громади, на яких спільно обговорюються нагальні проблеми територіальної громади та ухвалюються пропозиції щодо їх вирішення;
- електронні петиції, які до повномасштабного вторгнення мали широке коло застосування, а також це форма звернення до місцевої ради через її веб-сайт, що є доволі комфортно, а розгляд петиції підлягає обов’язковому порядку;
- бюджет участі або громадський бюджет, є доволі ефективним інструментом розподілу бюджетних коштів у проактивних громадах, де безпосередньо жителі визначають напрями фінансування певних заходів, виконання робіт чи надання послуг тощо;
- громадські слухання, які здійснюються відповідними посадовими особами органів державної влади, з метою обговорення та ухвалення пропозицій щодо вирішення актуальних питань громади.

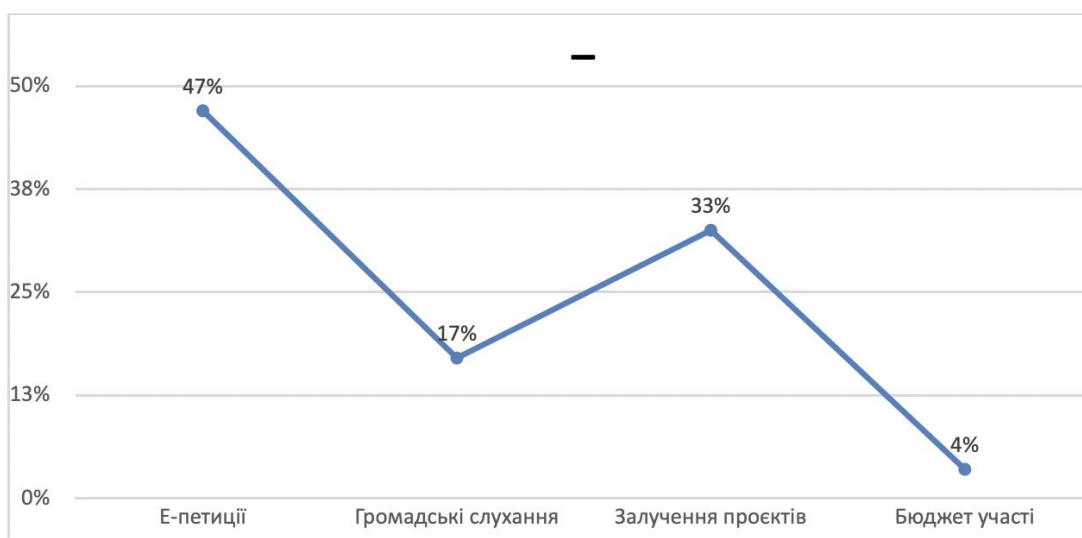


Рис. 2.1 Основні інструменти соціального партнерства, які залучаються територіальними громадами Хмельницької області

Примітка. Складено автором

Зрештою, на сьогодні застосовуються найпростіші інструменти співучасті, проте, не виявлено проведення діалогу серед суб'єктів соціального партнерства, адже саме вони демонструють достойну статистику реалізації окремих проєктів в громадах Хмельницької області.

Посередником задоволення потреб громади та можливостей органів влади виступають неурядові організації. В Хмельницькій області вони мають найбільший характер розвитку громадянського суспільства, що складає 67%, у сфері освіти та науки 33%, а правові неурядові організації, складають лише 33%. Саме такі дані подані в Аналітичному звіті дослідження інструментів залучення активних мешканців, неурядових організацій складених за ініціативи створення модуля е-демократії на онлайн-платформі відбудови DREAM [50].

До повномасштабного вторгнення мешканці Хмельницької області застосовували наступні інструменти участі, серед яких електронні петиції, звернення громадян, як письмовій так і в електронній формах, ознайомлення з інформацією на сторінках органів влади у Facebook чи в телеграм каналах, публічні консультації та участь у засіданнях комісій органів влади, кожен з яких становить лише 0,4%. Під час війни інструменти залишились у формі електронних петицій, звернень громадян та ознайомлення з інформацією на Facebook та на сайтах органів влади, що складають таку ж частку в 0,4% [50].

Практика регулярного спілкування голови громади з мешканцями в соцмережах відіграла вирішальну роль у згуртуванні громади на початку повномасштабного вторгнення. Саме тому, голови та заступники голів громад з Волинської й Тернопільської областей вивчали на Хмельниччині розвиткові практики та проєкти. Візит з обміну досвідом «Побудова довіри як ефективний інструмент розвитку громади» організувала Програма «U-LEAD з Європою».

Актуальними напрямками взаємодії є активізація суспільства через запрошення та сповіщення щодо можливостей відбудови та громадський контроль, щодо відстеження проєктів відбудови та активне онлайн-обговорення різних проєктів відбудови. Серед внутрішньо переміщених осіб найбільш поширеними інструментами є ознайомлення із інформацією на сайтах органів

влади, що складає 2,8%, ознайомлення з відкритими даними (2,3%), моніторинг та аналіз закупівель в Prozorro. Зі свого боку бізнес сектор визначає переваги залучення в управлінські процеси та можливість сприяння розвитку своєї територіальної громади (рис. 2.2) [13, с. 15].

Також внутрішньо переміщені особи є залученими у Волочиську, що на Хмельниччині, який став прихистком для 45 внутрішніх переселенців. Було здійснено звернення за допомогою до ініціативи Сади Перемоги проєкту SURGe, що фінансується Урядом Канади. Саме в той час ініціатива активно шукала міські громади, які готові були працювати задля посилення своєї продовольчої безпеки, і Волочиськ з радістю підтримав таку ідею. Так, восени 2022 року Сади разом із партнерами Seed Programs International (SPI) передали Центру насіння, матеріали для високих грядок та бочки для квашення овочів. А навесні 2023 року працівники Центру разом з його мешканцями змогли облаштувати грядки на території установи. Волочиська міська рада також підтримала ініціативу Центру та виділила 20 соток землі під городництво й вирощування овочів для обідів ВПО.

Залучення всіх заінтересованих сторін, насамперед бізнесу, дозволяє краще дізнатися про громаду, сприяє кооперації та налагодженню зв'язків у громаді. Завдяки участі в робочій групі бізнес та інші заінтересовані сторони побачили, що влада відкрита, готова чути й ухвалювати потрібні рішення. Без такої співпраці неможливо побудувати успішну громаду.



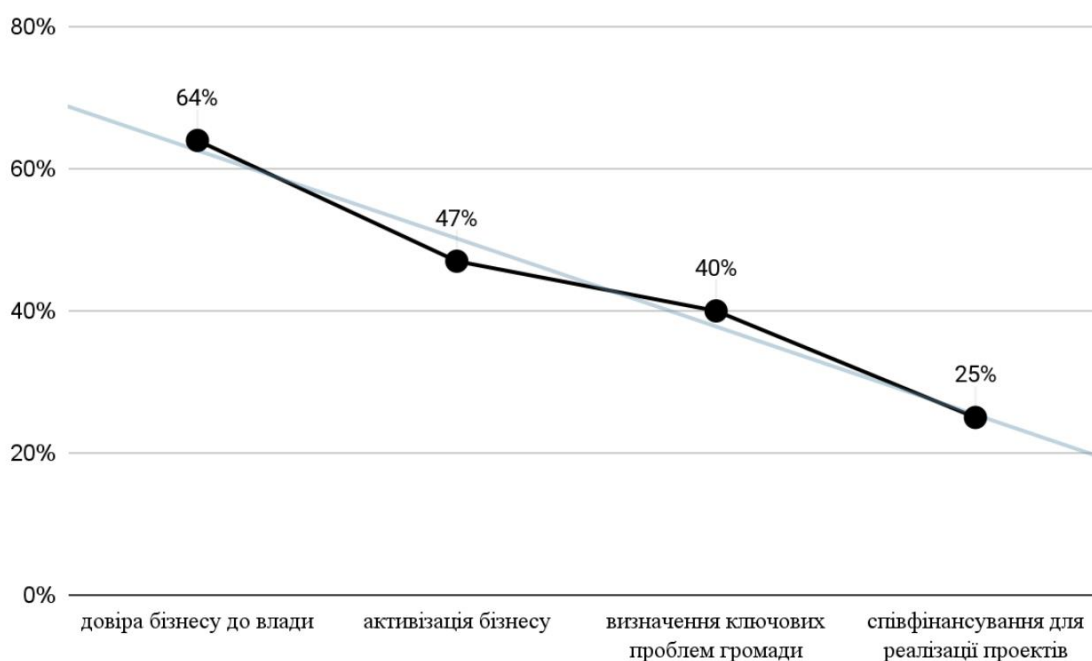


Рис. 2.2. Ключові переваги для бізнесу їх залучення до партнерства з органами державної влади

Джерело: Звіт за результатами роботи програми USAID DOBRE

Виходячи із даних аналітичного звіту варто зауважити, що основу розвитку інструментів соціального партнерства громади Хмельницької області спрямовують у сфері освіти, малого підприємництва та міжмуніципальної співпраці. Вважаємо за необхідне розглянути найбільш вдалі практики на прикладі досвіду Хмельницької міської територіальної громади, Красилівської, Волочиської, Староушицької, Шепетівської, Летичівської та Теофіпольської громад.

Поширеною та найпростішою формою виступають громадські обговорення або слухання, що безпосередньо дає змогу кожному жителю громади висловити власну думку, підтримати чи заперечити щодо тих чи інших питань. Таким чином Красилівська міська рада, як організатор обговорення, здійснила інформаційне повідомлення про проведення громадського обговорення щодо перепрофілювання, а саме зміни типу, закладів загальної середньої освіти Красилівської міської ради Хмельницької області. Метою було врахування

думки жителів Красилівської міської територіальної громади щодо зміни типу закладів загальної середньої освіти. В 2022-2023 навчальному році у громаді функціонує 20 закладів загальної середньої освіти, у яких навчається 3359 учнів, що зумовило потребу здійснення перепрофілювання зазначених навчальних закладів. Для повного ознайомлення на веб-порталі громади також додана детальна інформація.

У Староушицькій територіальній громаді з 2018 року також змінюють освітню мережу. Важливим моментом, який допоміг у прийнятті рішення щодо проведення оптимізації шкільної мережі була навчальна поїздка до Польщі, яку організував шведсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» (SALAR International). Проводились громадські обговорення на яких голова Староушицької селищної громади особисто із начальницею відділу освіти приїжджали у кожную школу, організовували зустрічі з педагогами, батьками і взагалі з усіма людьми з села, які хотіли взяти участь у дискусії. Староушицька територіальна громада одна із тих громад, чий успішний досвід проведення оптимізації представлено в базі даних кращих практик управління освітою в громаді.

Громадські слухання також є активним інструментом партнерства у Хмельницькій міській територіальній громаді, адже там інформація оприлюднюється згідно термінів та виникнення питань, що підлягають громадському обговоренню. Одними з актуальних питань на сьогодні є перейменування вулиць, результати проведених експертиз щодо догляду за зеленими насадженнями та питань екології, а також окремі проекти містобудівної документації. Кожне оголошення про громадське обговорення націлене на громадян міста та зазначає детальну інформацію щодо їх проведення.

Наступним актуальним інструментом партнерства є електронні петиції та майданчики здійснення електронної демократії. Хмельницька міська територіальна громада активно впроваджує E-Dem відкрите місто [37], особистий кабінет мешканця MyCity та інші електронні сервіси, що розміщені на веб-сайті Хмельницької міської ради із комфортним розташуванням в розділі

Мешканцю. Також е-петиції ефективно функціонують в Красилівській та Волочиській територіальних громадах, де зазначається деталі петиції, такі як: автор, дата подання, початок та закінчення збору підписів, кількість голосів та їх максимально необхідна кількість, кінцева інформація щодо підтримки запиту.

Як було зазначено раніше, переважно партнерство розвивається у сфері освіти, тому корисним є функція подачі електронної заявки на чергу в дитячий садочок, яку можна спостерігати на веб-порталі кожної громади Хмельницької області. Департаментом освіти та науки Хмельницької міської ради розроблено зручний портал, де можна перевірити стан реєстрації дитини за вибраним закладом дошкільної освіти, роком вступу та віковою групою, загалом статистика заяв по роках зазначена на діаграмі. (рис. 2.3)

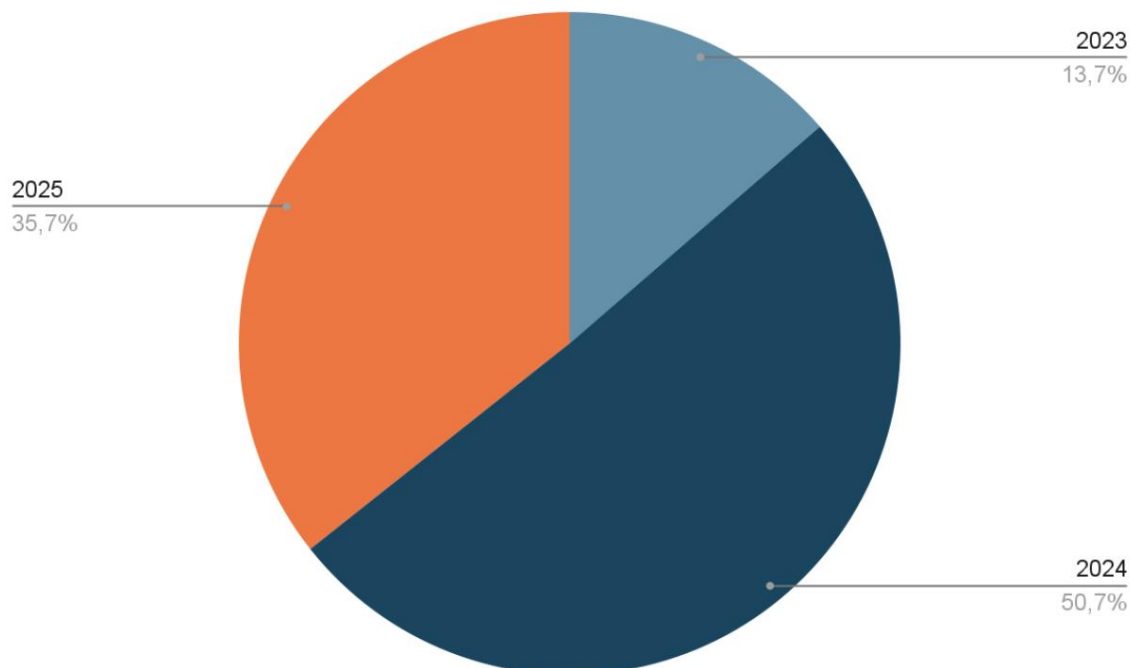


Рис. 2.3 Статистика заяв в електронну чергу в заклади дошкільної освіти в Хмельницькій територіальній громаді

Джерело: Статистика веб-сайту Електронна черга у заклади дошкільної освіти Хмельницької міської територіальної громади.

Напрямок діджиталізації адміністративних послуг наразі активно впроваджується у Шепетівській громаді [38]. Результати першої всеукраїнської

оцінки якості адмінпослуг, проведеної протягом листопада-грудня 2021 року, вказують на проблеми, з якими стикаються відвідувачі та основні недоліки у роботі Центру зазначені на рис. 2.4. Відповідно до потреб громади, ЦНАП постійно розширює свою базу послуг та вдосконалює їхній асортимент. Зараз, наприклад, команда запускає програму під назвою «Ветеран», в рамках якої фахівці ЦНАПу визначають спеціалізовані послуги та розробляють окремі вікна обслуговування для ветеранів. Ця програма також входить до послуг, що будуть перенесені в диджитал-простір, згідно з проєктом загальної цифровізації ЦНАПу. Також зараз Шепетівська громада готується до презентації свого проєкту на фіналі програми «Громада 4.0», що відбудеться восени 2023 року.



Рис. 2.4 Основні причини незадоволення громадян роботою Центрів надання адміністративних послуг

Примітка. Складено автором

Ці цифри свідчать про те, що існують важливі виклики, які потребують вирішення для покращення досвіду громадян під час звернення до ЦНАПів. У 2023 році рівень задоволеності послугами ЦНАП у Хмельницькій області складають на 977 відгуків є 80,8% [38]. Серед недоліків також зазначено брак

цифрових навичок у мешканців та доступ до інтернету, що може ускладнювати їхню взаємодію з електронними системами та послугами. Також було названо відсутність електронного документообігу, що може ускладнювати та уповільнювати адміністративні процедури. У центрі Шепетівської громади працює команда з дев'яти співробітників, які забезпечують якісну та швидку обробку заявок. Найпопулярнішими з послуг є перереєстрація місця проживання (30%), реєстрація нерухомого майна (20%) та реєстрація юридичних осіб та ФОП (20%).

Завдяки ефективній організації в умовах співробітництва територіальних громад, Дунаєвецька міська рада Кам'янець-Подільського району Хмельницької області, створила Центр професійного розвитку педагогічних працівників, термін дії практики 1 серпня 2020 та 1 серпня 2023 року, за який Центр об'єднав освітян Дунаєвецької міської та Солобковецької сільської територіальних громад у 32 фахових спільноти, створив дієвий методичний актив професійних спільнот, організував роботу Консультативної ради Центру та телеграм канал «Азбука освітнього управління». На запити педагогів були організовані сертифіковані форми роботи за участю провідних науковців К-ПНУ імені І.Огієнка, Хмельницького ОППО, Хмельницької ГПА, ХНУ [27]. Одним із пріоритетних напрямків діяльності Центру професійного розвитку педагогічних працівників є встановлення партнерських відносин та співпраця на рівні методичних та наукових установ та між установами-партнерами щодо реалізації педагогами власної траєкторії професійного зростання, обміну досвідом.

Розвиток та підтримка молоді забезпечується у Староушицькій та Теофіпольській громадах завдяки співпраці між владою, бізнесом та громадським сектором у сфері туризму та крафтового виробництва. Арт-простір Бакота Хаб від фестивалю «Respublica» є осередком розвитку молоді, що розташовується в межах колишньої школи, що перетворена на багатофункціональну резиденцію та хостел. В свою чергу, Теофіпольська громада ділиться досвідом розвиткових проєктів із залученням молоді та бізнесу, де Місцевий БібліоХаб є простором для ідей та налагодження зв'язків, місцем

народження проєктів і стартапів, які активно підтримує комунальна установа «Агенція місцевого розвитку».

Впровадження Бюджету участі Летичівської об'єднаної територіальної громади, функціонує з грудня 2017 і по сьогоднішній день. Проблемою, на вирішення якої впроваджено практику Бюджету участі Летичівської ОТГ, є пасивність громадськості, що проживає на території Летичівської громади, вирішення якої спрямовано на розвиток конструктивного діалогу влади та громадськості, включення останньої у процеси розвитку Летичівської громади, активізація та посилення ініціатив, націлених на прогресивне зростання, втілення конкретних проєктів, спрямованих на підвищення якості життя мешканців громади. Впровадження Бюджету участі передбачено Стратегією розвитку Летичівської селищної об'єднаної територіальної громади. Впровадження Бюджету участі Летичівської ОТГ є ефективним, адже визначено 4 проєкти-переможці шляхом голосування 3178 мешканців громади, що становить майже 20% населення віком від 18 років, 498 осіб проголосували в електронній системі та 2680 осіб – шляхом паперового голосування [36].

Реформа децентралізації демонструє результати ефективності здійснених змін в Україні, особливо чітко це стало помітно з моменту повномасштабного вторгнення та введення воєнного стану на території України. Хмельницька область гідно прийняла такий виклик і до сьогодні усіма способами територіальні громади намагаються розвиватися та сприяти загальному добробуту країни та надавати допомогу усім, хто цього потребує.

## **2.2. Аналіз зарубіжного досвіду реалізації соціального партнерства**

Глобальні трансформації у світі торкаються кожної сфери життєдіяльності суспільства, призводячи до виникнення новітніх форм та технологій управління. Окремі з них виникають як виключно нові, ще не перевірені часом та середовищем, інші інструменти запозичують з суміжних сфер діяльності, як такі,

що знайшли своє місце на практиці. Тенденція запозичення бізнес інструментів в державне управління зберігається протягом останніх кількох років. Конку rentне середовище тепер виникає між окремими структурами органів влади, ініціативність та здатність ризикувати стали ключовими вимогами до державних службовців. Так і соціальне партнерство спочатку знайшло своє місце в межах трудового законодавства, а сьогодні сприяє зміцненню соціального діалогу між державою, приватним сектором та громадою. Досвід закордонних країн демонструє вже кращі практики імплементації партнерства, але досі залишається питання законодавчого закріплення, формування єдиного розуміння соціального партнерства та окремі інші загальні аспекти організації такої співпраці.

Один із наймасштабніших проєктів соціального партнерства, в якому діляться досвідом країни світу є Партнерство відкритого уряду (The Open Government Partnership), яке дає змогу громадянам, урядам та парламенту об'єднати власні зусилля щоб здійснювати реформи та пересвідчитись у тому, що державні інститути працюють для громадян. Надавши змогу громаді побачити як приймаються рішення та сприяти тому, щоб виборні особи були підзвітними та відкритими у своїх діяльності надає змогу парламенту бути більш пристосованими до вирішення майбутніх викликів, особливо, що стосується вразливих громад. Партнерство Відкритого Уряду є глобальною ініціативою, що об'єднує реформаторів з урядів країн національного та субнаціонального рівнів, громадські організації з метою сприяти прозорості, залученості та інклюзивності в сучасному управлінні державою та суспільством. Засноване в 2011 році, на сьогодні Партнерство налічує близько 70 країн, а ключовими напрямками на які спрямовує свою увагу є боротьба з корупцією, доступ до інформації та фіскальна підзвітність, правосуддя, приватний сектор, громадський простір, адміністративні послуги, залучення у формуванні законодавства, гендерна рівність та відкриті договори.

Партнерство відкритого уряду є платформою для спільного створення інноваційних рішень та обміну інформацією по всьому світу. Палата

представників у партнерстві з Мороко разом з NDI та за підтримки MEPI підтримали таку ініціативу. Уряд Мороко приєднався до платформи у квітні 2018 року [32]. Вже у 2019 році Палата представників доєдналася до процедури формування впровадження демократичних практик і представила додаток до Першого плану Партнерства відкритого уряду на 2018-2020 роки. Важливим доповненням було щодо зобов'язань впровадження демократії із залученням громадян через петиції та клопотання. Перший план передбачив активне залучення громадян через веб-сайт парламенту, на якому публікувались проекти законів та пропозицією для громадян надати власний коментар. Пропозиції збирались та оброблялись на опрацювання до комітетів разом із проектами та з подальшим поданням на розгляд в парламент.

В серпні 2022 року, було прийнято другий план на 2022-2023 роки. Цей план передбачав посилення партнерства між урядом та громадськими організаціями з метою спільного напрацювання принципів роботи Відкритого уряду, а особливо забезпечення принципу “Близькості Парламенту” через відкриту політику близьку до громадян та впровадження механізмів на регіональному рівні. Тоді розпочинається здійснення особистих прийомів та онлайн консультацій із громадами з метою одержання відгуків та зворотного зв'язку щодо проекту другого плану Відкритого уряду та парламенту. Врахувавши це, Парламент зрештою прийняв план та описав внесок громадян наступним чином, що створення демократично сформованого комітету із залученням громади якомога краще враховує тематичні блоки для розуміння обсягу плану, а саме що краще врахувати в план, питання прав людини, навколишнє середовище, відкритість уряду тощо.

Звітування щодо відповідності діяльності уряду до плану надає змогу громадянам вчасно зробити запит щодо ініціативи до публічної консультації.

Веб-сайт Партнерства дає змогу ознайомитись із досвідом кожної країни-учасниці, де Україна також є учасником. Об'єднане королівство Великої Британії теж є членом Партнерства з 2011 року. На сьогодні вони працюють над Планом дій визначеного на 2023 - 2025 роки. Зручністю звітності є поділ дій за секторами,



які були описані вище, до прикладу у боротьбі з корупцією Сполучене Королівство зобов'язане забезпечити такі кроки на 2023 рік як прозорість механізму перегляду UNCAC, є основоположним глобальним договором про боротьбу з корупцією [32]. Конвенція є наріжним каменем міжнародної системи боротьби з корупцією та, якщо її повністю та ефективно впроваджено, допомагає рішуче боротися з корупцією. Велика Британія хоче сприяти більш сильному колективному голосу щодо впровадження антикорупційних стандартів. Для цього ми очолимо групу країн, які бажають співпрацювати з Механізмом огляду імплементації UNCAC у прозорий та інклюзивний спосіб, зобов'язавшись:

- Опублікувати графіки для наступного огляду Великобританії та оновлювати дані координаційного центру країни.
- Публікація повного звіту наступного огляду Великобританії.
- Публікація того, як громадянське суспільство та недержавні організації можуть долучитися до процесу перегляду та подальших дій.

Також представлено таблицю під назвою участь громадськості, яка показує рівень впливу громадськості від розробки та впровадження планів дій, ступінь відкритості консультацій для будь-якого представника громади чи тільки за запрошенням та щодо існування форуму.

<b>Public Participation for the United Kingdom</b>				
	Action Plan 1	Action Plan 2	Action Plan 3	Action Plan 4
<b>Development: Open</b>	No IRM Data	Open	Open	No IRM Data
<b>Development: Public Influence</b>	No IRM Data	Collaborate	Collaborate	No IRM Data
<b>Implementation: Open</b>	No IRM Data	Open	Open	No IRM Data
<b>Implementation: Public Influence</b>	No IRM Data	Collaborate	Collaborate	No IRM Data
<b>Implementation: Forum</b>	No IRM Data	Yes	Yes	No IRM Data

Рис. 2.5. Схема моніторингу участі громадськості у Великій Британії

Джерело: <https://www.opengovpartnership.org/members/united-kingdom/#commitments>

Враховуючи, що для Великої Британії це вже шостий план, уряд розробив наступну програму дій, спираючись на досвід реалізації попередніх планів та залученням офісу з роботи цифрових даних, Британська мережа Відкритого уряду для громадянського суспільства, Форум стейкхолдерів в рамках Відкритого уряду. Тобто ключовими умовами соціального партнерства виступають інформативність, обмін даними, доступність громади завдяки цифровим технологіям та проведення відповідних заходів з метою збору інформації.

Відповідні зустрічі та форуми виступає певною формою зобов'язання, що оформляється у відкритому договорі. У ньому зазначається зобов'язання з боку органу державної влади та стейкхолдерів, далі аналіз поточної ситуації та висвітлення проблеми, яка ставиться на вирішення у відповідному плані. Після цього пропонуються рішення для розв'язку проблеми. Частиною договору також є очікувані результати, де здійснюється трактування наступним чином, опис результату, очікування від результату, тобто ефект від реалізації, очікувана дата виконання та зацікавлені сторони.

Наступним кроком є деталізація, тобто наступні дії та кроки, які складають досягнення однієї загальної цілі. Інформація подається за тим самим алгоритмом як були описані очікувані результати. Для ефективної роботи із громадськістю розроблено мережу Відкритого уряду у Британії для громадянського суспільства, що є в обмеженому доступі для іноземців.



Рис. 2.6. Участь громадськості відповідно до діючих Планів Дій

Джерело: <https://www.opengovpartnership.org/members/united-kingdom/#commitments>

Щодо договору, його умови та форма визначаються за загальним правилом із окремим врахуванням особливостей сторін та умов. Під час того, як відповідний проект знаходиться на стадії імплементації, є два основних кроки щоб забезпечити його виконання у повній мірі, це Менеджмент контракту та Оцінка після виконання. Основний принцип його застосування полягає у регулярному моніторингу виконання та продуктивності та вжиття відповідних заходів відповідно до частин договору. Кожен із етапів розбито на кроки та ключові завдання для їх досягнення, що представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Параметри здійснення договору партнерства

Етап 1 Менеджмент контракту

Кроки	Ключові завдання
Визначення відповідальності менеджменту	організувати команду менеджерів проекту розробити інструкцію до оформлення контракту
Моніторинг та управління реалізацією проектів та наданням послуг	визначте часові рамки та відповідальних за виконання всіх завдань контроль за операційними та фінансовими показниками проекту
Керувати змінами, що дозволені чи передбачені контрактом	вносити планові зміни, передбачені договором
Керувати змінами, що не дозволені чи не передбачені контрактом	прийняти або відхилити екстраординарні зміни до контракту примініти протоколи, що пов'язані з планами на випадок надзвичайних ситуацій
Врегулювання спорів	вибір відповідного майданчика взаємодії обговорення спорів із пошуком рішення
На завершення контракту	моніторинг залишкової вартості активів на критичних етапах замінити недієздатні сторони здійснити компенсаційні витрати
Етап 2 Постфактум оцінювання	
Визначити інституційні рамки	створити наглядовий орган формалізувати цілі оцінювання
Розвивати аналітичну базу	визначити критерії оцінювання сформулювати звіт на основі оцінювання

Примітка. Складено автором

Протягом імплементації проекту партнерства управління партнерством повинна гарантувати наступне: [3, с. 54]

- відповідальність управління проектами та управління контрактами є розмежованою, так що команда не втручається до управління проектами, а вирішення питань щодо підписаного контракту стосуються лише цієї команди;

- команда з управління контрактами має чітко визначені зобов'язання та достатні обсяги ресурсів;
- правила управління встановлені так, щоб забезпечити моніторинг контракту, внесення змін до контракту та вирішення спорів з метою збереження цілісності.

Після підписання контракту, відповідальність за нього переходить відразу до управління контрактом, що встановлено на спільних зборах партнерств. Зазвичай однієї команди працівників є достатньо для роботи над трьома чи п'ятьма проектами. Ефективність контракту вбачається у застосуванні процедур, що гарантують ретельний моніторинг продуктивності та загальне дотримання узгодженого контракту. Команда управління контрактом починає з узгодження з сторонами партнерства тих завдань, які ставлять сторони до виконання та враховано у посібнику адміністрування контрактів. Наступний крок, що забезпечує ефективну роботу команди управління контрактом залежить від обсягів та періоду отримання актуальних операційних та фінансових даних на постійній основі.

Ризики з якими команда може мати справу класифікуються у наступному порядку, а саме розподіл проектних ризиків між сторонами за контрактом, внутрішні ризики створені домовленостями між сторонами, проектні ризики не розподілені за контрактом та ризики пов'язані зі змінами до контракту. Контракт забезпечує методологією для погодження та внесення змін до контракту, що певним чином зменшує обсяги потенційних ризиків.

Зміни які передбачені та дозволені контрактом часто є складними та вимагають прийняття рішення на вищому рівні, найчастіше вони стосуються суттєвих змін у специфіці партнерства, рефінансування та наслідки від змін законодавства.

І на завершення контракту важливо включити детальні положення, що стосуються розірвання контракту. Ключові питання стосуються обставин за яких контракт може бути розірвано однією із сторін до запланованого терміну придатності. Відповідно до обставин слід враховувати платежі, якими слід

компенсувати приватному сектору внаслідок розірвання контракту. Прописуються і подальша доля активів, що накопичені внаслідок партнерства.

За загальним принципом важливо щоб умови договору враховували побажання усіх сторін та обсяг їх зобов'язань відповідав їх можливостям.

## **РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ**

### **3.1. Адаптація зарубіжного досвіду соціального партнерства до реалій України**

Зарубіжна практика державного управління деяких країн неодноразово виступає прикладом кращих практик для наслідування чи вивчення. Звідси і бере початок трансформація соціального партнерства із суто інструменту вирішення трудових конфліктів у систему відносин влади та суспільства.

До сьогодні соціальне партнерство в широкому розумінні досліджується в галузі захисту прав робітників та їх взаємодії з роботодавцями. В сферу державного управління соціальне партнерство проникає завдяки існуванню державно-приватного партнерства, корпоративної соціальної відповідальності та публічного управління, розвитку платформ та інституту відкритого уряду, коли потреби та інтереси людини і громадянина стають в центрі уваги та виступають основою для формування цілей та завдань.

Існує думка в українському суспільстві, що є відповідна сила, установа чи заклад, який зобов'язаний задовольняти потреби суспільства чи громади, а саме бракує поширення ідеї соціальної держави, в якій культура взаємодії, яка переважно забезпечується завдяки зворотньому зв'язку та його формам, що передбачені на законодавчому рівні, що дає змогу в разі суперечливих ситуацій захистити свої права та інтереси. Органи державної влади досі сприймаються як закриті та відсторонені від життя та суспільства об'єкти. На сьогодні центр уваги переміщається на соціум, коли політика країни чи окремої організації орієнтується на людину і громадянина. Не почувши ключового споживача, не можливо удосконалити напрями роботи і розвивати способи взаємодії та зворотнього зв'язку. Також це питання формування довіри, яка формується завдяки дотриманню законодавства та принципів усіма. Розуміння довіри є досить абстрактним, але що стосується соціального партнерства варто

відштовхуватись від можливостей кожної сторони надати гарантії довіри, які чітко можна окреслити та в разі чого перевірити. Саме держава завдяки обсягу повноважень органів державної влади завдяки законодавству має забезпечити умови, що обмежують окремі вчинки та сприяють розвитку інших партнерів, а часом мусить виступити так званим медіатором у діалозі приватного сектору та громади. Це впливає з безумовного обов'язку держави здійснювати управління сферами життєдіяльності через здійснення законодавчої діяльності. Опрацювавши зарубіжний досвід на прикладі Німеччини, зазначимо, що основою забезпечення реалізації соціального партнерства можливе завдяки відсутності колізійних норм та розробці спеціальних актів. Закріплена договірна форма передбачена виключно для врахування прав та обов'язків, умов договору соціального партнерства, а не залучення форми звичайного цивільного договору. Невизначеність нормативно-правового забезпечення як на національному, так і місцевому рівні зумовлює колізію в укладанні договорів. Договір підяду не може виступати аналогом до партнерства, адже усі сторони очікують максимальний ефект від взаємодії, і не лише у грошовому вимірі, так само і громада не є надавачем певної послуги за яку очікує певну винагороду, а має місце соціальний та синергетичний ефект внаслідок соціального партнерства. Обсяг правосуб'єктності сторін партнерства повинен стати умовою підвищення довіри до партнерства та чітке розуміння переваг залучення соціального партнерства у соціально-економічний розвиток.

Усвідомлення кожного учасника з державного та приватного сектору чи окремого громадянина, що це моя країна, моє місто чи мій дім, де я живу і планую жити та розвиватися є важливою передумовою до зміцнення національної свідомості. Це має відповідати певним нормам і уявленням, у вигляді створення іміджу громади як свого власного. Так, Німеччина відома у всьому світі через свою жорстку систему контролю і моніторингу та податкової системи, де також існує невдоволення людей, але і розуміння для чого це. Безумовно це вкотре підкріплюється тим, що вони на власні очі мають змогу пересвідчитися в тому, для чого це робиться та де це реалізується. А в разі



відсутності будь-яких змін чи дій, мають змогу захистити свої права у судовому порядку. Для України такий досвід є цілком можливим, адже має місце однакова правова романо-германська система.

Оскільки соціальне партнерство формується з метою довгострокових відносин на законодавчому рівні має бути визначено необхідність та умови формування постійних або тимчасових органів, в обсяг відповідальності яких будуть входити питання управління договором, забезпечення взаємодії партнерів шляхом зустрічей чи обмін інформацією протягом реалізації проектів. Це виступає ще однією умовою можливості захисту партнерів у судовому порядку як третіх сторін.

Розвиток цифрового простору дає поштовх до покращення діалогу громад та держави, надаючи низку інструментів для взаємодії держави і суспільства, так і обміну інформацією. Цифровий простір, це не лише про соціальні мережі та гнівні коментарі, це про конструктивну критику, чітке висвітлення подій та аналіз всієї інформації. Досвід Великобританії щодо впровадження змін у різні сфери відповідальності уряду свідчить, що без реальних даних та їх аналізу складно переконати будь-кого у тому, що нам потрібні зміни або те, що наші дії є виправданими. Люди вірять діям, показникам та цифрам, але не повністю словам, які подані у доступній та зрозумілій формі, ще краще мовою громади. Уряд часів Тоні Блера, прем'єр міністра Великобританії періоду 2005-2007 років, став аналогом до покращення систем освіти та охорони здоров'я деяких країн із перехідною економікою збираючи дані та аналізуючи їх. Але це стосувалось усіх, тобто дані були взяті від громадян, приватного сектору, надавачів послуг та державних установ. Дані стали основою для аналітичної діяльності, в результаті якої було отримано чітке розуміння помилок та стало основою формування подальшої політики уряду.

Розподіл ризиків формує в усіх сторін партнерства відчуття відповідальності щодо реалізації проектів та певний ступінь захищеності завдяки інструментам управління ризиками. Ризики є невід'ємною частиною діяльності, особливо в умовах впровадження новітніх технологій чи змін, а опір змінам

виступає як ризиком так і викликом, тому вигідним є визначення потреб територіальної громади, поступове оптимальне використання ресурсів. В свою чергу, оптимальність зумовлена не скороченням чи економією ресурсів, а закладення у плани чи бюджети громади реалістичні показники або ж середні, що дає змогу не надавати захмарних обіцянок та відповідати власним можливостям. Тоді результат та ціль піддається досягненню, а перевершення прогнозованих показників здається більш реальним і ймовірним. На сьогодні в умовах воєнного стану такий підхід активно застосовують генеральні директори великих корпорацій українських підприємств.

Також зарубіжна практика таких країн як Німеччина, США та Велика Британія, свідчить, що забезпечення механізму партнерства забезпечується принципами, які сприяють взаємодії сторін соціального партнерства, та важливість їх законодавчого закріплення. Серед них ми вважаємо взяти до уваги для розробки нормативних актів, що враховують наступні принципи:

- довготривалість відносин між партнерами, що може бути забезпечено розробкою профільного законодавства за умови довготривалості укладених договорів незалежно від політичного курсу чи зміни керівництва;
- впровадження механізмів управління інфраструктурою приватним сектором із збереженням державної та комунальної форм власності, що забезпечує якісний розподіл ризиків;
- відкритість та прозорість у виборі партнерів та доступності проходження процедури внаслідок якої можна стати партнером із застосуванням цифрових технологій чи інструментів порталу ДІА;
- розподіл ризиків, шляхом окреслення обов'язків та відповідальності у договорі соціального партнерства, що забезпечить уникнути конфлікту інтересів, посилить законність та можливість судового захисту партнерів;

- моніторинг та обговорення проектів за участю громадських організацій чи окремих активних громадян та створення поетапних процедур моніторингу та контролю.

На нашу думку, саме аналітика виступає рушійною силою у співпраці влади та громади. З одного боку це складна наука та галузь, але її результати дають змогу усім пересвідчитися у правильності своїх рішень. Грамотна, доступна та зрозуміла інформація дає змогу провести діалог із значною кількістю людей, а в разі конфліктних ситуацій може виступити доказами достовірності вчинених дій та прийнятих рішень. Створити чи реалізувати проект можливо, коли в ході його реалізації є процес збору фактичних та прогнозованих даних, експертних думок з метою їх подальшої обробки. І саме аналітика може виступити інструментом, завдяки якому можна забезпечити конструктивний діалог сторін соціального партнерства, застосувавши цифрові технології збору та обробки даних.

Реалізація соціального партнерства передбачає застосування проектів, що охоплюють різні сфери суспільної діяльності. Слід враховувати обсяг реальних можливостей суб'єктів партнерства зробити певний вклад у проект. До прикладу, якщо йдеться про розвиток молодіжної політики, тоді більш ефективним є надання сектору громадськості вільного простору для ідей із забезпеченням взаємодії з приватним сектором. Якщо ж це проект, що стосується питання енергетики чи планування міста, тоді краще змістити фокус на зв'язок приватний сектор та органи місцевого самоврядування. Звідси випливає особливість, яка вже функціонує в зарубіжній практиці, окрім законодавчого регулювання, важливою умовою є укладання контракту.

Вкотре наголошуємо, що соціальне партнерство зумовлює виникнення суспільних відносин між сторонами з метою спільної реалізації проектів за мінімальних витрат при синергетичному ефекті в результаті довго строкowości таких відносин. Саме контракт дає можливість охопити загальні та специфічні напрями реалізації спільних інтересів та вмістити вимоги та очікування кожної сторони. Важливим аспектом, що передбачає застосування форми контракту, є

виникнення спільного капіталу між сторонами, який спрямовується на реалізацію проектів та зумовлює необхідність в управлінні ризиком, обсяг частки вкладеного капіталу кожною із сторін чи загалом управління самим капіталом, його облік та контроль використання.

Для застосування зарубіжного досвіду ми прослідкували такі особливості контрактної форми взаємодії як чітке бачення місії та цілей проекту, розподіл дій в циклі партнерства за фазами, що охоплюють певну сферу необхідних інструментів управління та реалізації проектів та здійснення моніторингу та контролю на різних етапах. Особливу увагу заслуговує процес моніторингу та контролю із специфікою його здійснення у зарубіжній практиці. Етапи реалізації проекту відображені на рисунку 3.1.

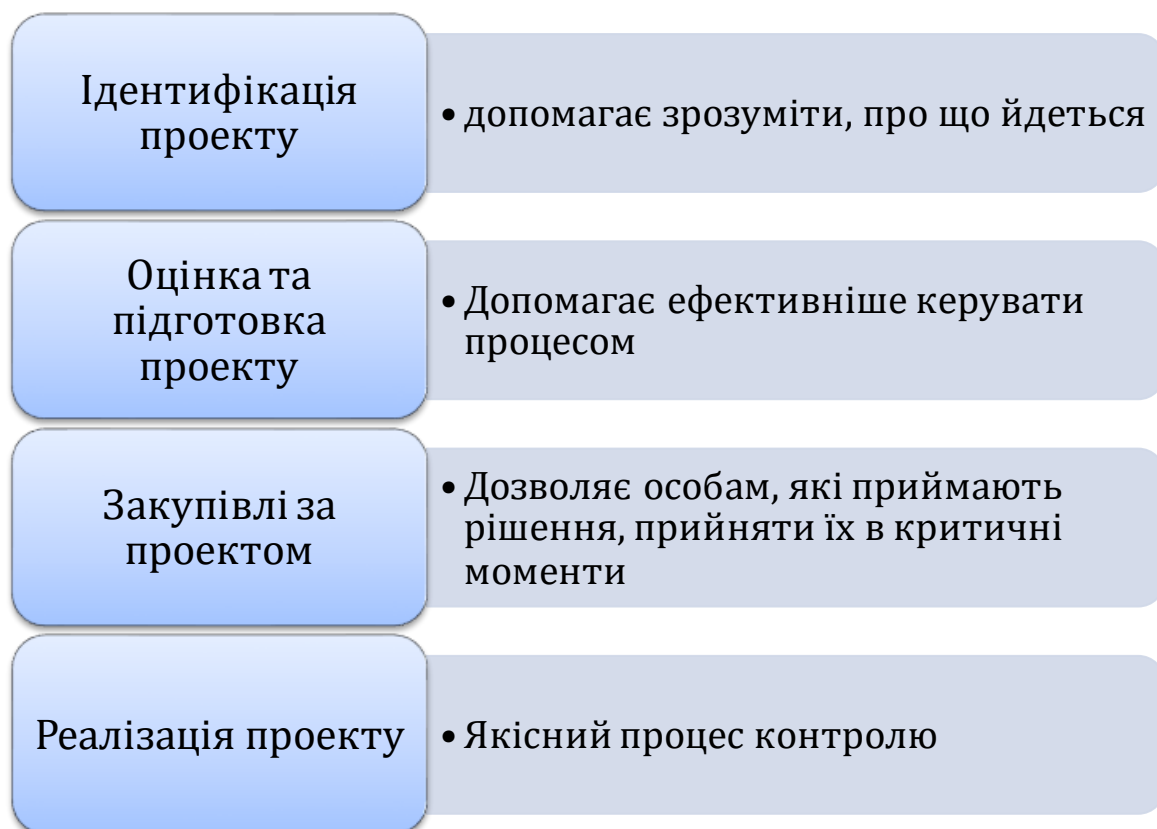


Рис. 3.1. Фази в циклі реалізації проекту

Примітка. Складено автором на основі посібника з партнерства [3]

Специфіка контракту дає змогу забезпечити високий рівень реалізованості проекту до заданих параметрів та очікуваних показників, за умови гарантії

виконання своєї частини роботи кожною стороною. Як показує досвід, вагомий внесок у таку результативність здійснює обов'язковий етап моніторингу на етапі завершення чи виконання будь-якого завдання чи роботи.

На першому етапі ідентифікації проекту, тобто визначення наскільки проект є оптимальним для сторін, надання економічної оцінки проекту та опис потреб та цілей проекту, під моніторингом закладено ціль визначити ступінь задоволеності та узгодженості між сторонами прописаних умов в контракті. Це дає змогу уникнути конфліктних ситуацій в ході реалізації умов контракту, особливо, що стосується фінансування, кожним із сторін. В етап моніторингу закладено принципи, що важливо врахувати у практиці звітності соціальнопартнерства загалом, а саме:

- перевірка того, що будь-які зміни, які могли відбутися на кожному етапі, узгоджуються з потребами проекту;
- узгодження позицій щодо рішення про реалізацію запропонованого проекту з точки зору витрат, вигод та ризиків, у світлі конкурентного діалогу та фактичних отриманих тендерних пропозицій, також включає підтвердження оптимальності обраного варіанту у співвідношенні ціни та якості;
- перевірка того, що всі екологічні та соціальні ризики залишаються в межах, що були прийняті всіма зацікавленими сторонами;
- перегляд та доопрацювання щодо планів управління контрактом після його підписання, що забезпечить наявність необхідних ресурсів та процесів для здійснення робіт;
- оновлення списку ризиків;
- отримання всіх інших погоджень щодо відповідності дій до контракту.

Моніторинг та контроль за ефективністю реалізації проекту та узгодженості з контрактом дає змогу прослідкувати відповідні параметри оцінки, що складають якісну складову. А відбір запропонованого проекту відповідає правилам, що передбачені законодавством та контрактом, та мінімізує ризик

оскарження з боку інших учасників та утворення так званого резерву потенційних партнерів. А також факт підписання контракту формує розуміння партнерами своєї відповідальності, що буде відображена згодом у поетапних звітах, але не в одиничному звіті в кінці проекту, до якого не завжди дотримуються партнери відповідно до досвіду в Україні.

Загальне бачення питань, які мають бути враховані в процесі моніторингу пропонуємо розглянути такі:

- чи відповідає проект потребам сторін та закладеним у контракті першочерговим цілям;
- чи є запропонована пропозиція приватного партнера, що переміг тендер, найкращою пропозицією;
- чи є проект все ще доступним для реалізації;
- чи існує постійна підтримка проекту з боку зацікавлених сторін;
- чи готові сторони ефективно управляти контрактом, як сторони оцінюють ступінь впливу ризиків.

Немає сумнівів, що впровадження новітніх технологій в управління громадою є необхідністю, що надасть змогу для оптимізації внутрішніх процесів, покращити якість надання послуг та загалом сприяти соціально-економічному розвитку. Трансформація розкриває нові можливості та створює інноваційний простір для покращення життя територіальної громади.

### **3.2. Розробка інструментів соціального партнерства в сучасних умовах для Хмельницької області**

Зацікавленість територіальних громад у соціальному партнерстві полягає в тому, що вони розуміють, що створення сприятливих умов життя в певному регіоні чи місті дає можливість зробити більше, що демонструє досвід деяких територіальних громад, які активно впроваджують інструменти партнерства. Партнерство забезпечує взаємодію, що реалізується в межах партнерських

взаємин між владою, бізнесом та громадянами з метою формування суспільства, яке засноване на демократичних цінностях, свободах та правах. Кожна із сторін прагне досягнути загальної мети як підвищення якості життя місцевого населення та зміцнення іміджу територіальної громади, з подальшим забезпеченням сталого територіального розвитку.

Освіта та система навчальних закладів стали основою територіальних громад Хмельницької області для впровадження соціального партнерства. Потреба змін у навчальному процесі в умовах глобальних змін, а також практика забезпечення навчального процесу через цифрові технології надали досвід проходження навчання незалежно від місця розташування. Оптимізація освітнього процесу має відбутися шляхом розробки платформи, що буде зручною для роботи та оцінки навчального процесу та відповідати сучасним вимогам та попиту на фахівців певного виду. Фокус слід тримати на інтереси та можливості вчителів та учнів, із потенційно можливим доступом для батьків. Першим кроком має бути неодмінно збір даних та інформації, що можливо через опитування та інтерв'ю усіх учасників навчального процесу. Це дасть можливість максимально охопити та згрупувати усі очікування та потреби. Також платформа забезпечить взаємодію навчальних закладів різних рівнів з метою формування реального попиту на фахівців. Для учнів та студентів слід розміщувати інформацію щодо можливостей розвитку їхнього потенціалу як у різних галузях науки, так і у виробничій сфері.

З іншого боку, освітній напрям слід розвивати у напрямку розширення мережі просвітницьких курсів щодо реалізації зарубіжного досвіду у соціальному партнерстві, взаємодія приватного сектору на основі обміну досвідом практичних кейсів, пов'язаних з управлінням та іншими складовими ведення економічної діяльності. Ціль такого навчання полягає у консолідації необхідної інформації, що стосується безпосередньо розвитку соціального партнерства та його можливостей для кожної із сторін, переваги та недоліки інструментів та формування спільного розуміння сутності здійснення

структурних змін, впровадження інноваційних підходів та напрямку розвитку країни чи громади.

Залучення наукового підходу до формування планів розвитку новітніх технологій управління, дає змогу застосувати інструменти інших сфер діяльності, що не є дотичними з державним управлінням. До прикладу, врахування показників, за якими можливо визначити тип регіону та його напрями розвитку дає змогу розглянути перспективу залучення технології SMART. Оскільки, Хмельницька область є непромисловою територією, що підтверджується інтегральним показником промислового розвитку, вважаємо, що підбір проектів та цілей слід підбирати на основі аналіз здійсненого за таким підходом. Для регіону непромислового типу, це означає, що має місце менша кількість робочих місць, нижчий рівень доходів громадян та переважно, дохід залежить від економічної активності самих громадян чи приватного сектору. На основі цієї характеристики, ми вкотре бачимо доцільність такої технології у процесі планування діяльності. SMART – спеціалізація є підходом до економічного розвитку завдяки якій відбувається пряма підтримка досліджень та інновацій. Необхідною умовою впровадження є етап визначення конкурентних переваг та стратегічних пріоритетів. Так як пріоритетами розвитку Хмельницької області є туризм, аграрний сектор та рекреація, крафтове виробництво та торгівля, такий стратегічний підхід має слугувати перспективним інструментом розвитку в сучасних умовах.

Оскільки дедалі більше громади розглядаються як технологічні стартапи, де присутні значні потенціал до новаторства, готовність до ризиків та експериментальне мислення. Саме так закладається в основи новітніх проектів та програм розвитку із подальшим залученням цифрових технологій. До прикладу, у проект “Громада 4.0” було взято в основу технології Agile та Lean, як програма для представників органів місцевого самоврядування, з метою допомогти у створенні діджитал проектів. Перевагами технологій є поєднання принципів гнучкості та відкритості до змін, оптимізація ресурсів та мінімізація



витрат за умов максимізації цінності для отримувача послуги чи відповідно до поданого запиту.

Головні перспективи впровадження таких підходів вбачаємо у наступних результатах застосування:

- заохочення в розвиток громади мультидисциплінарні команди, що включають різного роду фахівців, представників громади та громадських активістів, що охоплює різноманітні думки для формування підходів до вирішення завдань та вкотре посилює роль соціального партнерства;
- поетапна робота команд, що забезпечує завершення кожного етапу моніторингом зробленої роботи та коригуванням подальших кроків;
- залучення громадськості здійснюється через формування цільових аудиторій або фокус-груп, шляхом проведення опитувань безпосереднього залучення активних громадян;
- управління ризиками, що сприяє підвищенню ймовірності успіху шляхом опису можливих ризиків на кожному етапі розробки проекту, а також шляхи їх запобігання чи послаблення впливів;
- ефективна комунікація між учасниками проектів, що забезпечується завдяки регулярному обміну інформацією завдяки процедурі моніторингу на етапі завершення фази циклу реалізації проекту чи контракту;
- дослідження невдач та форс-мажорних ситуацій, що сприяє вдосконаленню проектів та пошук нових шляхів розвитку.

Немає сумнівів, що впровадження новітніх технологій в управління громадою є необхідністю, що надасть змогу для оптимізації внутрішніх процесів, покращити якість надання послуг та загалом сприяти соціально-економічному розвитку. Трансформація розкриває нові можливості та створює інноваційний простір для покращення життя територіальної громади.

На основі пріоритету розвитку громад Хмельницької області та взявши до уваги технологію SMART, слід розвивати туристичний напрям, який дає змогу

охопити широкий спектр зацікавлених сторін у партнерстві, від молоді до бізнес-середовища із залученням цифрових технологій. Це напрям, що надасть змогу надати більше можливостей щодо прийняття рішень саме громаді, та відстежити особливості такої діяльності усіма сторонами. Широкого розповсюдження набирають чат-боти чи інтерактивні мапи, туристичні інформаційні центри, що мають містити базову необхідну інформацію та функціонал, який є в легкому доступі для користувача. Неодмінно пілотний чи повний процес реалізації чат-боту має містити частину збору зворотного зв'язку та рекомендацій, що слугуватиме основою для подальших змін. Іншим досвідом для розвитку туризму, який також можна спостерігати в досвіді європейських країн, є розвиток системи осередків туризму та культури в межах старовинних маєтків, покинутих сіл та селищ тощо. Окремі історичні пам'ятки чи споруди перебувають у занедбаному стані, хоча архітектура окремих на сьогодні ще перебуває у дещо задовільному стані та потребує не значних витрат для реконструкції. Проте в закордонному досвіді такі місця надаються в доступ для проведення виставок, офіційних зустрічей чи тематичних вечорів, театральних вистав та фестивалів. Цільовою аудиторією таких проектів є молодь, молодіжні організації, групи молодих музикантів та акторів, письменників та художників тощо. Досвід французького міста Авіньйон демонструє успішність таких кейсів, де генеруються місцеві доходи завдяки проведенню фестивалів, а також завдяки дотації від бюджету країни, регіону та меценатів, та залучення працівників для обслуговування фестивалів, які мають сезонність, з метою забезпечити безперервний обіг туристів та попиту. З умовами сучасних потреб такі місця можуть стати осередками проведення освітніх проектів, таких як розмовних клубів, чи проведення лекцій. Тематичні зустрічі приурочені окремим подіям чи свята з відповідною тематикою та символікою громади. Враховуючи потенціал реалізованих проектів молодіжною радою Хмельницької міської територіальної громади, ми розглядаємо перспективу у можливості реалізації проектів туристичного напрямку залучаючи стартапи від молоді за підтримки

безпосередніх стейкхолдерів, таких як навчальні заклади, молодіжні вітчизняні та міжнародні центри та організації.

Логістика є сильною стороною Хмельницької області, що зумовлено зручним розташуванням шляхів з півночі на південь області, із заходу на схід. Але з іншого боку це вимагає забезпечення відповідної інфраструктури як поза межами міст та сіл, так і в їх межах. Сьогодні спостерігається висока заповненість автомобілями, незважаючи на тимчасові посилення нафтової кризи, заохочення культури зеленої політики та перехід на велосипеди. Проблема швидкого переміщення містом та кількість паркомісць є досить актуальною, та з метою розвитку туризму слід забезпечити окремі зміни, як от тимчасові обмеження переміщення окремими ділянками вулиць у певні проміжки часу, забезпечення доступності паркомісць для відвідувачів. Оскільки збір за місця паркування покладено на власників підприємств та закладів, варто забезпечити діалог платників збору та представників влади з метою максимальної оптимізації платежів та задоволення інтересів. Не слід оминати увагою і систему пішохідних доріжок, що межують з велосипедними доріжками. В межах міст слід мінімізувати кількість автомобільних переміщень альтернативними шляхами, але слід бути повністю готовими до опору таким змінам, адже йдеться про забезпечення комфорту.

Важливим аспектом залишається розуміння, що кожна область на сьогодні сформована з окремих територіальних громад, що зацікавлені у саморозвитку. Проте в сукупності вони утворюють одну єдину адміністративно-територіальну одиницю, що може стати в основі розкриття потенціалу області у більшому охопленні реалізації різних проектів. Кожна громада визначає свої переваги та можливості, на основі тих ресурсів якими вони реально володіють, їхній потенціал, соціально-економічний стан тощо. Не новизною є і взаємодія різних територіальних громад за спільними сферами чи напрямками економічної діяльності. Ефективним за таких умов ми пропонуємо розподіл проектів між територіальними громадами однієї області, із подальшим обміном досвідом та наданням послуг. До прикладу, кілька відділів збирають інформацію щодо

можливостей та актуальних проектів, далі проводяться онлайн-зустрічі з обговоренням та розподілом проектів, що є актуальними та менш затратними для відповідної громади. В процесі реалізації проекту громада залучає допомогу та підтримку інших громад у разі необхідності, та за умови досягнення цілей проекту обмін досвідом чи надання відповідної послуги фахівцями цієї громади іншим. Також це може сприяти формуванню середовища здорової конкуренції.

Територіальні громади Хмельницької області демонструють перспективи розвитку та наявність потенціалу формування сильного соціального та економічного регіону, що особливо прослідковується протягом дії воєнного стану та реальних загроз різного характеру. Підтримка перспективних сфер розвитку забезпечить сталий рівень розвитку територіальних громад в подальшому.

## ВИСНОВКИ

У сучасному світі жодна система не оминула змін, у ході яких вона трансформується у новіші форми чи дещо покращуючи застарілі норми. Так чи інакше так як було раніше, далі потенційно є слабким. В інформаційному суспільстві усе, що не обґрунтоване даними, вважається нестійким до ризиків та змін, таким, що не варто довіряти та втілювати у життя. Це торкнулося і управління державою, де єдина інформація для людей у формі нормативно-правових актів стала не достатньою. Громадяни є джерелом влади в країні, а отже мають право на витребування вимог задоволення їх потреб згідно форм взаємодії суспільства та органів державної влади визначених у законодавстві. Таким чином, це стало основою для розробки відповідних форм залучення громадськості як децентралізація, державно-приватне партнерство, громадські організації та зрештою соціальне партнерство.

Достеменно відсутнє єдине визначення соціального партнерства як інституту чи технології, але на сьогодні це ефективно функціонує як простір взаємодії трьох сторін, громади, приватного сектору та держави, із залученням потенційно можливих інструментів їхньої взаємодії, що передбачені чинним законодавством та спрямовані на задоволення суспільних потреб. Важливо пам'ятати, що частина “соціального” у такому виді партнерства акцентує увагу, що в основу закладаються інтереси та потреби людини і громадянина, а важелі управління працюють з метою унормованого процесу реалізації завдань для вирішення різного роду проблем та задоволення запитів.

З іншого боку, розвиваючи такий простір взаємодії, варто зауважити і на сутності партнерства, де існують сторони, так звані партнери, що вступають у суспільні відносини на рівних умовах, що гарантує дотримання окремих принципів співробітництва, серед яких кожен партнер буде почутим, а його думка врахована, та вирішення подальших суперечностей здійснюється через обговорення чи дискусії із максимальним досягненням консенсусу поглядів. В умовах дослідження соціального партнерства слід враховувати специфіку

партнерів, а саме можливості кожної сторони щодо обсягу впливу та наявних ресурсів, рівні сприйняття точок зору іншого партнера на ситуацію чи питання.

Закордонний досвід, який зазвичай дає початок для різного роду інститутів громадянського суспільства та соціальної держави, намагається трансформувати соціальне партнерство, яке переважно існує в трудовому законодавстві, також у публічне управління. Досить широко використовується державно-приватне партнерство, для здійснення якого є розроблені рекомендації, які містять умови здійснення партнерства, вимоги до сторін та обсяги їх зобов'язань. Специфіка реалізації партнерства також походить з особливостей моделей управління, як Німеччина, де діє корпоративістська модель соціальної політики, та специфіка якої є мінімізація прямого втручання держави у партнерство приватного сектору та громадськості, але її вплив забезпечується через відповідні важелі, які сприяють задоволенню інтересів тих чи інших сторін, зокрема це розгалужена система нормативних актів та діючих тимчасових або постійних органів, які, в разі потреби, виступають у ролі третіх сторін за потреби судового захисту. На противагу досвід США, де розвинута ліберальна модель, допускає передачу частини послуг для громадян приватному сектору, а створення комунального фонду, який формується з різних джерел фінансування, забезпечує реалізацію частини проектів. Саме завдяки діючій системі фінансування через фонди здійснюється значний обсяг фінансової та матеріальної підтримки територіальних громад України.

В Україні тенденція застосування інструментів соціального партнерства сформована на засадах реальності до реалізації у відповідній територіальній громаді та законодавчо закріплених формах. Окремий законодавчий акт який би регулював усі аспекти соціального партнерства та його інструментів не існує, це є консолідація нормативних актів, що спрямовані на розвиток децентралізації та рішення місцевих рад територіальних громад. Тим не менш досвід територіальних громад Хмельницької області демонструє, що пріоритетними є інструменти у цифровому форматі, що включають електронні петиції, громадські обговорення та електронні черги і кабінети, поступовими кроками все

більшого поширення та результативності має бюджет участі. Варто також врахувати умови воєнного стану, що вносять корективи у об'єми поширеної інформації, можливості зборів та заохочення громадян, питання безпеки проведення певних заходів. Тим не менш пріоритетними напрямками розвитку соціального партнерства є освіта, надання адміністративних послуг та загальні питання місцевого планування, до яких безпосередньо залучаються внутрішньо переміщені особи із наданням можливості реалізації власного економічного інтересу. Значна частина також забезпечується завдяки залученню міжнародних форм підтримки у формі навчального матеріалу та бюджетних і фінансових інструментів.

Зі свого боку, досвід інших країн підтверджує ефективність залучення цифрового формату для інструментів соціального партнерства, що дає змогу охопити більше думок та відгуків від громади та приватного сектору. Варто відмітити, що досвід провідних країн зокрема Великої Британії, засвідчує, що партнерство має першочергово забезпечити зворотний зв'язок у вигляді коментарів та пропозицій, що написані безпосередньо громадянами відповідної території. Досить неочікуваним є те, що такі мережі є закритими у доступі для іноземців. Вдалим для наслідування є принцип розподілу сфер на ті, які є безпосередньо наближеними до громади, і їх результат реалізації є помітним одразу, а також напрямки стратегічного характеру, тобто сфери, де органи державної влади мають більше повноважень та зобов'язань, до прикладу антикорупційна чи фіскальна політика. Це дає ефект реального заохочення громадськості та приватного сектору, але на основі реальних дій та результатів, та даних, що можна продемонструвати.

На основі цього, ефективною формою забезпечення виконання планів та завдань проекту, а також закріплення відповідальності партнерів є можливим завдяки підписанню контракту. Загальна форма контракту забезпечує сторони партнерства загальноприйнятими правами та обов'язками сторін, з іншого боку враховуючи специфіку сторін контракту, передбачає процедури та етапи, що гарантують ефективність та високий ступінь задоволення сторін. Такими

складовими контракту є менеджмент контрактом, що включає проміжний моніторинг, аналіз ризиків та дотримання закладених завдань на початку проекту, а також кінцеве оцінювання для формування звітів та аналітичної бази.

На основі опрацьованих матеріалів для написання роботи, сформовані наступні рекомендації щодо подальшого та післявоєнного розвитку інструментів соціального партнерства:

- сприяння розповсюдження аналітичного відділу у роботі із громадськістю, що дасть змогу оперувати реальними даними, а не сукупністю інформації, що не містить якісного та кількісного підґрунтя;
- законодавче регулювання, яке переважно буде складатися із спеціальних норм, що регулюють суспільні відносини у соціальному партнерстві, а також регулюють договірний процес та процедуру укладання контрактів ;
- запозичення технологій із прогресивних сфер діяльності приватного сектору як ІТ, що дає змогу залучити новітні технології управління та роботи із людським потенціалом із досягненням синергетичного ефекту;
- розширення напрямів залучення громадськості та приватного сектору у партнерство у сферах, що є наближеними до громади та допускають інноваційний підхід, серед них освіта, туризм, молодіжна політика;
- сприяння впровадженню стратегічних підходів територіальної громади, із застосуванням SMART-спеціалізації, виходячи з можливостей та характеристик, що дасть змогу розвивати ключові напрями, які реально пріоритетні для громади, будуть потенціалом для розвитку міжнародного співробітництва та покращення соціально-економічного становища.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. EIB Investment Survey 2023 - France overview. DOI: 10.2867/01760130 p. URL: <https://www.eib.org/en/publications/20230340-econ-eibis-2023-france>
2. EIB Working Paper 2023/04 - Complementarities between local public and private investment in EU regions. DOI: 10.2867/644514. 04.08.2023. 36 p. URL: <https://www.eib.org/en/publications/20230247-economics-working-paper-2023-04>
3. European Investment Bank, EPEC guide to Public-Private Partnerships, European Investment Bank, 2021. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2867/8101>
4. European Union Agency for Cybersecurity, Public private partnerships (PPP) – Cooperative models, European Network and Information Security Agency, 2017. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2824/076734>
5. Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/94a3f02f-ab6a-47ed-b6b2-7de60830625e/language-en>
6. Grzegorz Gorzelak The eastern horizon – A regional perspective. ISBN: 978-92-861-4726-5. 13.10.2022. 62 p. URL: <https://www.eib.org/en/publications/eib-big-ideas-the-eastern-horizon>
7. Investing in nature-based solutions. DOI: 10.2867/031133 08.06.2023. 144 p. URL: <https://www.eib.org/en/publications/20230095-investing-in-nature-based-solutions>
8. Jeremy Rifkin. Smart Europe. ISBN: 978-92-861-4277-2. 06.09.2019. 28p. URL: [https://www.eib.org/attachments/eib\\_big\\_ideas\\_smart\\_europe\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/eib_big_ideas_smart_europe_en.pdf)
9. Marvin Hopp, Johanness Kiess, Wolfgang Menz, Martin Seeliger. Social Partnership Revival? The Framing of the Covid-19-Crises in the German metal sector. Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft. 32. 2022. 27 p.
10. Peter Yeung. 'It gave me hope in democracy': how French citizens are embracing people power. The Guardian. 20.11.2020. URL: ['It gave me hope in democracy': how French citizens are embracing people power | France | The Guardian](https://www.theguardian.com/france/2020/nov/20/it-gave-me-hope-in-democracy-how-french-citizens-are-embracing-people-power)
11. Private Participation in Infrastructure Projects Database / The World Bank Group. 04.03.2020. URL : <http://ppi.worldbank.org/resources>

12. Public-private partnerships financed by the European Investment Bank from 1990 to 2022. 21.02.2023. 30 p. URL: <https://www.eib.org/en/publications/2023-0003-epec-ppps-financed-by-the-european-investment-bank-since-1990-to-2022>
13. Аналітичний звіт дослідження інструментів залучення активних мешканців, НУО (у т.ч. регіональних), які можуть бути використані для участі у процесах відбудови. Київ. серпень 2023. 27 с. URL: [https://drive.google.com/file/d/128wkhMp\\_pDo6YVs8czECc1GnIWc-ZtyG/view](https://drive.google.com/file/d/128wkhMp_pDo6YVs8czECc1GnIWc-ZtyG/view)
14. Бондар А.В. РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПАРТНЕРСТВА ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДИ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНИХ ПРОЕКТІВ. монографія. Суми: Вісник СумДУ. Серія “Економіка”, № 4. 2016. 21 - 27 С.
15. Браїльовський І.А. Державно-приватне партнерство: методологія, теорія, механізми розвитку: автореф. дис. канд. док. екон. наук: 08.00.01. Харків, 2015. 43 с.
16. Врядкування у європейських агломераціях / метрополіях. Дослідження. Центр експертизи доброго врядування. Страсбург. 16 грудня 2022 р. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/868/Overview\\_Governance-of-European-metropolitan-areas\\_CEGGPAD20227\\_Ukr.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/868/Overview_Governance-of-European-metropolitan-areas_CEGGPAD20227_Ukr.pdf)
17. Дашборд із результатами оцінки рівня задоволеності відвідувачів якістю адмінпослуг в центрах. ДІЯ Платформа центрів. URL: <https://center.diiia.gov.ua/dasbord-iz-rezultatami-ocinki-rivna-zadovolenosti-vidviduvaciv-akistu-adminposlug-v-centrah>
18. Дашборд результатів опитування рівня залучення всіх зацікавлених сторін до процесу відбудови. розроблено Центром розвитку інновацій. Проєкт “Прозора та демократична відбудова”. URL: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMjcwZGVhOGUtNWE3YS00NDVhLWFjYTYtYTYxMmM1MzgwZTUwIiwidCI6IjA3MTI4NTIILWU1YjctNGFh>

[Ny1iYTY0LTVmNDNhMDFhZjBkMyIsImMiOjl9&pageName=ReportSectionb24f6e7682157a234922&fbclid=IwAR1JpF9DHLdyxmCywiOOMSa463tK46MeqCFVm0B78Us1DsL4VA0ggy4BnJA](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/4.pdf)

19. Дегтярьов А.В., Косач І. А. Розвиток державно-приватного партнерства в умовах децентралізації влади в Україні: монографія. Чернігів: електронне видання Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. 8 с. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/4.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/4.pdf)
20. Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства: Постанова КМУ від 11.03.2011 р. №384 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF#Text>
21. Дутко Н.Г. ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ. Інвестиції: практика та досвід № 4/2020. 2020. 114 с.
22. Звіт за результатами роботи програми USAID DOBRE. Як територіальні громади можуть покращити залучення й підтримку розвитку місцевого бізнесу. збірник. Київ. 2022. 50 с.
23. Зезюліна К., Овчаренко О. ПРАКТИКИ ДІАЛОГУ ДЛЯ ПОРОЗУМІННЯ ТА УЧАСТІ Як залучати та надихати на зміни у громадах?. збірник. Київ. 2023. 140 с.
24. Зезюліна К., Овчаренко О., Плоский К. Практики діалогу для порозуміння та участі, Як залучати та надихати на зміни у громадах?: посібник. Вересень 2023. 140 с. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/866/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.%D0%94%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3.pdf>
25. Комарницька Г.О. Вітчизняний досвід державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно - інноваційної діяльності: монографія. Причорноморські економічні студії. Вип.44. 2019. 43-48 с.

26. Костюченко О.Є. Сутність соціального партнерства: монографія. Київ: Вісник НТУУ КПІ Політологія. Соціологія. Право. випуск 34. 2017. 78 - 82 с.
27. Кращі практики при Всеукраїнській асоціації об'єднаних територіальних громад. Веб-портал. URL: <https://www.wiki.hromady.org/>
28. Крижанівський В. Як територіальні громади можуть покращити залучення й підтримку розвитку місцевого бізнесу: звіт за результатами роботи програми USAID DOBRE. Київ. 2022. 50 с. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/870/web\\_DOBRE\\_Lessons\\_Learned\\_LED\\_Business\\_Engagement\\_approved.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/870/web_DOBRE_Lessons_Learned_LED_Business_Engagement_approved.pdf)
29. Люсьєна Шум. Пошук додаткових ресурсів для громадських організацій та відновлення громад: посібник. Проект Мережі захисту національних інтересів «АНТС» «Моделі участі в українській реконструкції» реалізується у співпраці з Національним Демократичним Інститутом (НДІ). 2024. 28 с. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/876/resursy03.pdf>
30. Мещан І.В. Соціальне партнерство в наданні соціальних послуг населенню: світовий досвід і перспективи для України: монографія. Науково-теоретичний альманах «Грані» Т. 20. № 2(142). 2017. 43-48 с.
31. Миколаєць А.П. Підходи до розвитку міжсекторного соціального партнерства в системі публічного управління. монографія. Держава та регіони. Серія: Державне управління №4 (64). 2018. 107 - 110 с.
32. Офіційний веб-сайт міжнародної Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» URL: <https://www.opengovpartnership.org/>
33. Офіційний ресурсний центр з питань державно-приватного партнерства. Питання ДПП у різних країнах. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/international-ppp-units>
34. Партнерство відкритого уряду Французької Республіки. Офіційний веб-портал. URL: <https://gouvernement-ouvert.modernisation.gouv.fr>

35. Повалій Т. Л. Бойко О.П. Соціальне партнерство та професійні комунікації в роботі менеджера соціокультурної діяльності : навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2021. 241 с.
36. Положення про бюджетування за участі громадськості (Бюджет участі) Летичівської селищної ради. Рішення п'ятдесят першої позачергової сесії Летичівської селищної ради №4 від 14.06.2018 р.
37. Положення про порядок загальної міської електронної реєстрації дітей дошкільного віку до закладів дошкільної освіти Хмельницької міської територіальної громади (нова редакція). Додаток 1 до рішення сесії міської ради №26 від 14.07.2021 URL: <https://dnz.khm.gov.ua/uploads/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%20%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B0.pdf>
38. Положення про Центр надання адміністративних послуг. Додаток 8 до рішення XXV сесії Шепетівської міської ради VII скликання №17 від 26 вересня 2017 року. URL: <https://shepetivka-rada.gov.ua/wp-content/uploads/2018/01/Polozhennya.pdf>
39. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
40. Про затвердження Методики аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства: наказ Міністерства економіки України від 14.12.2021 р. №1067 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0109-22#Text>
41. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними: наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 07.06.2016 р. №944 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0944731-16#Text>

42. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи “Партнерство “Відкритий Уряд” у 2021-2022 роках: Розпорядження КМУ від 24.02.2021 № 149-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/149-2021-%D1%80#Text>
43. Про затвердження Порядку ведення Реєстру довгострокових зобов’язань у рамках державно-приватного партнерства: Постанова КМУ від 04.11.2022 №1241 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1241-2022-%D0%BF#Text>
44. Про затвердження Порядку прийняття рішення про надання державної підтримки здійснення державно-приватного партнерства: Постанова КМУ від 08.02.2023 р. № 117 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-2023-%D0%BF#Text>
45. Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію інфраструктурних проектів та розвиток об’єктів соціально-культурної сфери: Постанова КМУ від 23.02.2022 р. № 279 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/279-2022-%D0%BF#Text>
46. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
47. Про схвалення Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки: Розпорядження КМУ від 14.08.2013 р. № 739-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2013-%D1%80#Text>
48. Про управління об’єктами державної власності: Закон України від 21.09.2006 р. № 185-V URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>
49. Програма сертифікації міжнародного рівня в сфері державноприватного партнерства (APMG International). URL: <https://ppp-certification.com/pppguide/ukrainian>

50. Розробка та розповсюдження інформаційних матеріалів: посібник. Програма USAID. «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/887/7.G\\_009\\_ChangeCom\\_3d\\_Info\\_Materials\\_manual.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/887/7.G_009_ChangeCom_3d_Info_Materials_manual.pdf)
51. Романова Н.Ф., Мельник І.П. Соціальне партнерство: навчально-методичний посібник. К.: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2017. 238 с.
52. Сімак С.В. Інституційний розвиток публічно-приватного партнерства: досвід країн світу. Вісник Академії митної служби України. Серія: Державне управління. Дніпропетровськ: Вид-во Академії митної служби України. № 2 (13). 2015. 103-112 с.
53. Стан здійснення державно-приватного партнерства в Україні. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>
54. Супровід та реалізація договорів державно-приватного партнерства. Посібник з питань державно-приватного партнерства. Проект Світового банку «Посилення використання державно-приватного партнерства шляхом кращого управління державними капітальними інвестиціями в Україні». URL: [file:///C:/Users/user/Downloads/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_%D0%94%D0%9F%D0%9F\\_4\\_%D0%B5%D1%82%D0%B0%D0%BF.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%94%D0%9F%D0%9F_4_%D0%B5%D1%82%D0%B0%D0%BF.pdf)
55. Ткаченко О., Синяк Д., Якуніна О. Успішні практики взірцевих громад. збірник. Київ. 2021. 83 с.

Виконала: студентка  
магістратури за  
спеціальністю 281 Публічне  
управління та  
адміністрування денної  
форми навчання

\_\_\_\_\_ Аліна ІГНАТ

Науковий керівник:  
доцентка кафедри  
публічного управління та  
адміністрування, к.н.д.у.,  
доцентка

\_\_\_\_\_ Людмила ТРЕБИК

Робота допущена до  
захисту:  
завідувач кафедри  
публічного управління та  
адміністрування,  
д.держ.упр., професор

\_\_\_\_\_ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ