

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

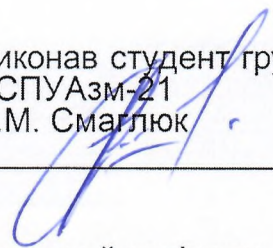
СМАГЛЮК Андрій Миколайович

**Публічно-приватне партнерство у забезпеченні
конкурентоспроможності надання освітніх послуг
на місцевому рівні. / Public-private partnership in
ensuring the competitiveness of educational
services at the local level**

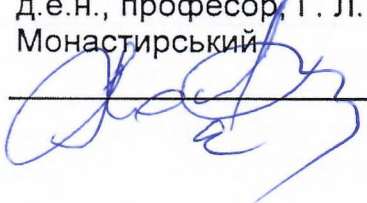
спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Державна служба

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ДСПУАзм-21
А.М. Смаглюк

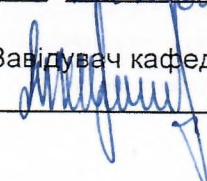


Науковий керівник:
д.е.н., професор, Г. Л.
Монастирський



Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"24" *квітня* 2022 р.

Завідувач кафедри
 М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. Теоретико-правові засади механізму публічно-приватного партнерства як елемент реалізації соціальної політики регіону.....	6
1.1. Суть, завдання, функції, рівні публічно-приватного партнерства в системі соціальної політики регіону.....	6
1.2. Зарубіжна практика механізму публічно-приватного партнерства як елементу реалізації соціальної політики регіону.....	16
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. Системний аналіз практики реалізації публічно-приватного партнерства як елементу соціальної політики регіону в діяльності Кременецької РДА.....	21
2.1. Оцінка організаційного забезпечення реалізації публічно-приватного партнерства як елементу соціальної політики регіону в діяльності Кременецької РДА.....	21
2.2. Аналіз технологій публічно-приватного партнерства в процесі реалізації соціальної політики Кременецькою РДА.....	26
2.3. Оцінка ефективності механізму публічно-приватного партнерства в процесі реалізації соціальної політики досліджуваного регіону.....	31
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. Удосконалення механізму публічно-приватного партнерства як елементу реалізації соціальної політики регіону.....	44
3.1. Удосконалення інституційного забезпечення публічно-приватного партнерства на рівні адміністративного району.....	44
3.3. Удосконалення механізму залучення бізнесових структур до реалізації соціальних проектів.....	47
Висновки до розділу 3.....	53
Висновки.....	55
Список використаних джерел.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан реалізації соціальної політики в Україні недостатньо відображає ті соціальні пріоритети, обов'язковість яких закріплена законодавчо-нормативними актами. У соціальній сфері без належної уваги і адекватного управлінського реагування залишається значна кількість деструктивних процесів і явищ. Їх ліквідація є нагальною потребою і вимагає від суспільства масштабних фінансових, трудових, інтелектуальних й інших ресурсів, мобілізувати які традиційними інструментами державного регулювання і лише державними зусиллями виявляється вкрай важко. За таких умов, подальша розбудова ефективної моделі соціального розвитку в Україні залежить від того, наскільки успішним буде пошук інноваційних механізмів реалізації її соціальної політики. Усвідомлена необхідність разом із регіональними пріоритетами (що задекларовані державою так само рішуче, як і соціальні) синтезує комплексне завдання – застосування нових підходів до здійснення соціальної політики в регіонах України. Втіленням цих підходів в регіонах і місцевих громадах, за належного наукового обґрунтування, може стати публічно-приватне партнерство як організована, узгоджена, взаємовигідна та рівноправна взаємодія трьох суспільних секторів - державного, громадського і бізнес-сектору, яка передбачає, крім якісних змін у публічному управлінні соціальною сферою, також врахування й повне використання у соціальній політиці потенціалу приватного бізнесу та громадських організацій.

Різні аспекти соціальної політики України досліджуються в працях таких вчених, як С.І. Пирожков, Е.М. Лібанова, В.В. Онікієнко, О.В. Макарова, М.Д. Романюк, В.С. Стешенко, Г.А. Дмитренко, І.С. Кравченко, І.Л. Петрова, В.В. Близнюк, Л.М. Черенько, В.С. Шишкін, Л.І. Тертична. Її регіональний контекст відображають публікації З.В. Герасимчук, М.І. Карліна, В.І. Павлова, Н.В. Павліхи, М.А. Хвесика, Л.А. Чвертко, Т.А. Драгунової. Питання партнерства у соціально-трудої сфері відображені в роботах О.А. Грішньої, В.М. Новікова,

А.М. Колота, Н.В. Балабанової, О.В. Мірошніченка, О.І. Петровського, І.М. Дубровського.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є вироблення наукових і практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму публічно-приватного партнерства в забезпеченні конкурентоспроможності надання освітніх послуг на місцевому рівні.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність публічно-приватного партнерства, як форми реалізації соціальної політики регіону;
- вивчити зарубіжний досвід партнерства влади і бізнесу в питаннях вирішення соціальних проблем;
- проаналізувати організаційне забезпечення взаємодії влади і бізнесу в рамках реалізації соціальної політики регіону;
- оцінити використання форм публічно-приватного партнерства в процесі реалізації соціальної політики досліджуваного району;
- визначити ефективність механізму публічно-приватного партнерства в процесі реалізації соціальної політики досліджуваного регіону;
- виробити рекомендації щодо удосконалення інституційного забезпечення публічно-приватного партнерства на рівні адміністративного району;
- виробити рекомендації щодо удосконалення механізму залучення бізнесових структур до організації соціальних проектів.

Об'єктом дослідження виступає розвиток публічно-приватного партнерства в процесі реалізації соціальної політики регіону. **Предмет дослідження** - механізм публічно-приватного партнерства в процесі надання освітніх послуг на місцевому рівні.

Методи дослідження. Широке застосування в роботі отримали загальнонаукові методи дослідження: системний аналіз, діалектичний метод, прийоми абстрагування, порівняння й узагальнення.

Практична значення проведеного дослідження полягає у можливості використання наведених рекомендацій з удосконалення механізму публічно-

приватного партнерства на рівні адміністративного району у діяльності Кременецької райдержадміністрації Тернопільської області.

Апробація. Результати роботи апробовані на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, ЗУНУ, 31 травня 2022 р.); науково-практичній інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 10 листопада 2022 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ РЕГІОНУ

1.1. Суть, завдання, функції, рівні публічно-приватного партнерства в системі соціальної політики регіону

Особливістю сучасної системи державного управління є передача як державою, так і органами місцевого самоврядування публічних функцій приватним структурам. Влада виходить з багатьох сфер практичної господарської, соціальної і навіть громадської (комунально-побутової) діяльності, зберігаючи публічно-правову відповідальність за стан справ у всіх основних галузях колективного життя та економіки. Таким чином, багато ринків, на яких досі домінувала держава, лібералізуються, до яких тепер отримують доступ інші конкуренти, як внутрішні, так і іноземні. Нова філософія державного управління, виражена в механізмах допоміжної держави, полягає в приватизації виконання суспільних завдань, припускаючи, що якщо певна сфера діяльності може успішно здійснюватися в ринкових умовах, то для цього немає жодних причин. діяльність, яку мають здійснювати органи влади, самі громадські. Приватизація державних завдань найчастіше означає, що те чи інше завдання перестає фінансуватися за рахунок коштів платника податків (бюджету), оскільки витрати на його виконання несе зацікавлена особа у вигляді різного роду зборів. Цю нову форму співпраці між приватним і державним секторами в різних аспектах зазвичай називають публічно-приватним партнерством (ППП). Під державно-приватним партнерством слід розуміти як всю сферу співпраці між двома секторами, з точки зору доктрини функціонування держави, економіки та суспільства, так і комплексну організаційну діяльність, яка слугує для визначення послідовності діяльності та юридичні та фактичні дії, необхідні для досягнення передбачуваної мети. Адже

ППП – це конкретні види договорів між органом державної влади та приватною структурою, пов'язані з реалізацією конкретного інвестиційного проекту. Одними з найпоширеніших і водночас найскладніших договорів такого типу є концесійні договори.

Як наслідок вищезазначених міркувань, слід окреслити загальне визначення ППП, яке визначається типом і специфікою співпраці, яка здійснюється в рамках нього. Державно-приватне партнерство в доктрині суб'єкта визначається різними способами, що пояснюється різними факторами, що відрізняють цей тип договорів, хоча певні конститутивні елементи в усіх визначеннях залишаються незмінними. З метою подальших міркувань автори прийняли описове визначення, надане Бартошем Корбусом і Маріушем Стравінським на основі Рекомендацій Європейської Комісії щодо ППП, у світлі якого ППП розуміється як партнерство державного та приватного секторів, спрямоване на реалізацію проектів, або надання послуг, які традиційно надаються державним сектором. Ця співпраця базується на припущенні, що кожна сторона здатна виконувати свої власні, довірені завдання ефективніше, ніж інша сторона. Таким чином, сторони доповнюють одна одну, вирішуючи в рамках партнерства саме ту частину спільного завдання, яку вони виконують найкраще. Розподіляючи завдання, відповідальність і ризики, ППП забезпечує найбільш економічно ефективний спосіб побудови інфраструктури та надання державних послуг. Водночас кожна сторона отримує власні вигоди від співпраці — пропорційно її участі. З огляду на зазначене, ключовими елементами співпраці в рамках державно-приватного партнерства є: співпраця державного та приватного секторів; договірний характер (за цивільно-правовими відносинами); цілеспрямований характер: реалізація проектів (розбудова інфраструктури, надання послуг), які традиційно виконує громадська сторона; оптимальний розподіл завдань; розподіл ризиків; взаємна вигода.

У літературі як характерний елемент ППП часто згадується довгостроковий характер контрактів. Реалізація складних інфраструктурних

проектів, що вимагають великих фінансових витрат і дають низьку рентабельність, з одного боку, та бажання забезпечити ефективне надання якісних державних послуг, з іншого боку, будуть аргументувати довіру приватному партнеру (або автомобіль спеціального призначення) з реалізацією проекту протягом більш тривалого періоду часу. Нерідкі випадки, коли контракти ППП укладаються на 30 років і більше (наприклад, концесія на будівництво та експлуатацію підземного паркінгу на площі На Гроблах у Кракові була укладена на 70 років). Фахівці вказують і на інші особливості ППП. Е. Єскомб стверджує, що за цим типом контракту приватний партнер надає план будівництва для проекту громадської інфраструктури, реалізує його, фінансує, а потім експлуатує. Крім того, протягом дії договору проект ППП повинен генерувати платежі приватному партнеру за використання об'єкта державною установою або третіми сторонами (користувачами). При цьому ППП не передає право власності на об'єкт приватній особі, а після закінчення терміну дії договору гарантує передачу активів приватній особі. З іншого боку, деякі спеціалісти чітко наголошують на комплексному підході до надання послуг у рамках ППП, що дозволяє державній установі використовувати свої знання, організаційні та фінансові ресурси в рамках спільної реалізації проекту з приватним партнером.

Незалежно від вищезазначених особливостей ППП, важливо підкреслити, що кінцева відповідальність за дотримання умов доступу до певної публічної послуги та її якість лежить на державній стороні.

Державно-приватне партнерство протягом багатьох років визнано надзвичайно вигідною формою реалізації інфраструктурних інвестицій у багатьох країнах світу. На Старому континенті така форма співпраці була найбільш популярна у Великій Британії, Іспанії та Португалії. У Великій Британії на проекти ППП припадає близько 15% усіх державних інвестицій, що дає загальну суму 60 млрд євро (3,64% ВВП). Концесійна модель партнерства успішно використовується з кінця 1960-х років у таких країнах, як Іспанія, Франція та Італія. ППП також набуває популярності в Німеччині. Високий

державний борг спонукав німецькі органи місцевого самоврядування використовувати цей інструмент. У 2016-2017 роках вартість проектів ППП у Німеччині на муніципальному рівні становила приблизно 890 мільйонів євро. Середня інвестиційна вартість окремих проектів ППП у муніципалітетах коливається від 13 до 16 мільйонів євро. ППП стає все більш популярним; багато заходів у рамках цієї моделі, особливо на рівні місцевого самоврядування, реалізовано в Чехії, Румунії, Болгарії, Словаччині та Угорщині.

Багаторічний досвід функціонування моделі співробітництва за моделлю державно-приватного партнерства в інших країнах вказує на найпоширеніші переваги державних суб'єктів. На позитивні прояви залучення адміністрації до партнерських проектів із приватним сектором звернула увагу Єврокомісія у своїх Рекомендаціях щодо ППП. Комісія заохочує держави-члени розвивати ППП, водночас визначаючи ключові вигоди для державних установ, які приватні партнери повинні надавати за контрактами ППП, тобто надання додаткового капіталу; надання альтернативних навичок управління та впровадження; забезпечення доданої вартості для споживача та суспільства в цілому; забезпечення кращого визначення потреб і оптимального використання ресурсів.

На думку Комісії, ППП дозволяє реалізувати проекти в умовах обмеженої доступності державного капіталу, тобто збільшити попит на інвестиції, а також пришвидшити їх реалізацію, оскільки покладення на приватний сектор відповідальності за проектування та будівництво в поєднанні з оплатою пов'язане з доступністю послуг, забезпечує значні стимули для приватного сектору подавати капітальні проекти в більш короткі терміни .

Крім того, реалізація проектів ППП має обмежені загальні витрати – проекти ППП, які вимагають послуг з експлуатації та технічного обслуговування, створюють сильні стимули для приватного сектора мінімізувати витрати протягом життєвого циклу проекту, чого за своєю суттю

важко досягти в рамках обмежень традиційного бюджетування державного сектора . .

Формування контракту на основі ППП означає кращий розподіл ризиків для обох сторін - основним принципом будь-якого ППП є передача ризику стороні, яка має найбільшу здатність управляти ним за найменших витрат. Мета полягає в тому, щоб оптимізувати, а не максимізувати передачу ризику, щоб забезпечити досягнення максимально можливої вартості.

Контракт про ППП має кращі стимули для реалізації – піддавання підрядника приватного сектору ризику щодо проекту повинно дати йому стимул покращити управління та реалізацію відповідних проектів. Згідно з більшістю проектів ППП, підрядник із приватного сектору отримує повну оплату, лише якщо він відповідає стандартам, необхідним на постійній основі для надання послуг.

Краща якість послуг говорить на користь використання ППП – міжнародний досвід показує, що якість послуг, які надаються в рамках ППП, часто є кращою, ніж якість послуг у рамках традиційних державних закупівель. Це може бути пов'язано з кращою інтеграцією послуг із пов'язаними активами, економією на масштабах, інноваціями в наданні послуг або запровадженням стимулів і штрафів, які зазвичай включаються в договір ППП.

ППП також мають наслідком отримання додаткових доходів – приватний сектор може отримати додаткові доходи від третіх сторін, тим самим зменшивши вартість будь-яких необхідних субсидій від державного сектору. Додатковий дохід можна отримати за рахунок використання резервних потужностей або утилізації надлишкових активів.

Іншою перевагою використання ППП, наголошено в Керівних принципах, є посилення державного управління – передаючи відповідальність за надання державних послуг, урядовці виконуватимуть регулятивні функції, а замість щоденного управління наданням послуг вони зосереджуватимуться щодо їх планування та контролю за процесом їх виконання.

Крім того, створюючи конкуренцію за державні послуги, ППП дозволяють порівнювати державні послуги з ринковими стандартами, щоб забезпечити найкраще співвідношення ціни та якості.

Основні переваги ППП:

- реалізація проектів в умовах обмеженої наявності суспільного капіталу обмежені сукупні витрати на проект;
- кращий розподіл ризиків;
- підвищення ефективності процесу реалізації та управління проектом;
- підвищення якості надання державних послуг;
- генерування додаткових надходжень;
- покращення функціонування державного управління;
- запровадження конкурентних механізмів у процесі надання публічних послуг.

Незважаючи на вищезазначені переваги ППП, співпраця за цією формулою відкриває перспективу як забезпечення власного внеску публічної сторони в проекти, що співфінансуються Європейським Союзом, а також дозволяє повністю автономне здійснення інвестицій, часто повністю приватним партнером. Участь приватних партнерів у виконанні державних завдань органами місцевого самоврядування може стосуватися як малих і середніх проектів, так і найбільших. ППП дає змогу альтернативно фінансувати інвестиції, пов'язані з підготовкою фінальної частини Чемпіонату УЄФА Євро 2012 з футболу. ППП може істотно розвантажити бюджети організаторів турніру, де потреба в новому капіталі буде найбільшою. Спектр завдань, які виконуються за участю приватного капіталу, дуже широкий. Практично будь-який проект, незалежно від сектору (наприклад, інфраструктура, енергетика, охорона здоров'я, освіта, ревіталізація та інші), якщо він дає інвестору шанс на віддачу від інвестованих коштів, може бути реалізований за цією формулою. Наприклад, тільки у Великій Британії будуються нові школи за моделлю ППП (понад 800 за десять років), лікарні (понад 44 з 1997 р.), в'язниці (13 таких закладів, побудованих за формулою ППП, містять понад 10% усіх ув'язнених),

дороги, залізниці, ділянки лондонського метро, а також багато урядових будівель, в т.ч Посольство Великобританії в Берліні або Міністерство фінансів у Лондоні. До цих прикладів можна додати незліченну кількість проектів у сфері охорони навколишнього середовища та поводження з відходами чи громадського транспорту.

Водночас Європейська комісія чітко наголошує, що, незважаючи на наявність певних переваг і можливість ними скористатися, ППП не слід вважати чудодійним засобом чи срібною кулею для покращення інфраструктури та розвитку послуг. Державно-приватне партнерство слід розглядати як один із багатьох інструментів, який можна використовувати, лише якщо це дозволяють ситуація та характеристики проекту та коли можна продемонструвати явні переваги та переваги.

Доручення процесу надання публічних послуг приватній структурі , часто у сфері комунальних послуг, пов'язане з низкою ризиків для публічної сторони, що загрожує належному виконанню владою своїх обов'язків. Найбільш типові ризики, пов'язані з реалізацією проектів у формулі ППП, включають:

загрози правильності процесу надання послуг, охоплених партнерством , тобто всі порушення, що виникають у процесі надання послуг, пов'язані з матеріалізацією потенційного, належним чином не нейтралізованого ризику, що виникає в рамках реалізації партнерства.

втрата контролю над процесом надання послуг . Розподіл ризиків, винагород і прийняття рішень між партнерами є сутністю ППП. Приватний партнер, залучаючись фінансово, завжди вимагатиме впливу на процес надання послуг та їх оцінку. Запорукою успіху всього партнерства є чітке визначення в договорі ППП, хто насправді контролює якість і ціну послуг, що надаються за ним. Оскільки державний партнер несе відповідальність перед одержувачами послуги за весь процес ППП, який є лише формою ефективного постачання благ, необхідних місцевій громаді, саме державний партнер несе тягар забезпечення соціальних інтересів. ППП може передбачати надання приватному партнеру контролю над визначенням параметрів послуг, що

надаються, часових рамок, у які вони надаються (своєчасність, графіки), і, нарешті, оцінки їх вартості, що впливає, серед іншого, на для встановлення преїскурантів для споживачів. Однак державна організація повинна забезпечити в контракті ефективний нагляд за найважливішими рішеннями приватного партнера. Неприпустимою є ситуація, коли адміністрація некоректно виконує своє основне завдання – нагляд за діяльністю, що загрожує інтересам територіальної громади.

загрози належному функціонуванню державного управління, тобто всі порушення, що виникають як у функціонуванні виконавчого апарату органів влади, що реалізують ППП, так і в їх здатності ефективно реалізовувати власну політику, пов'язані з матеріалізацією потенційного, належним чином не нейтралізованого ризику виникнення в рамках реалізації партнерства.

надмірне збільшення плати отримувачів послуг. Традиційні форми надання послуг загального інтересу не спонукають державні органи включати повну вартість цієї діяльності в оцінку послуг, що надаються місцевій громаді. Самі організаційні форми бюджетного господарства санкціонують такий стан речей. Навіть у бюджетних підприємствах (облік місцевого бюджету на «чистому» принципі – лише фінансовий результат) оцінка власних витрат не здійснюється так, як це роблять приватні підприємства. Неврахування реальних витрат, які впливають на вартість послуг, які оператор вимагає від споживачів, може у разі раптової «реалізації» цих зборів викликати соціальні протести, спрямовані також проти самої концепції партнерства.

нижча якість послуг, що надаються в рамках ППП. Ще одна небезпека, яку може нести погано підготовлене партнерство, – це зниження якості послуг оператора, залежного від приватного партнера. Також у цьому випадку ключове значення матиме ретельне формулювання положень договору про співпрацю. Занадто скромний рівень доходу державного партнера може спонукати його до надмірного скорочення витрат на свою діяльність. Відсутність нагляду або штрафних санкцій і фінансових стимулів для підтримки якості послуг може призвести до зниження якості послуг, що

надаються, або надмірного зносу інфраструктури, позбавленої, наприклад, належного обслуговування. Тому, щоб протидіяти таким несприятливим явищам, державний суб'єкт повинен прагнути закріпити в договорі правила оцінки якості послуг, що надаються приватним партнером, чітко визначивши критерії оцінки. Також важливо визначити зобов'язання та витрати, пов'язані з належним обслуговуванням інфраструктури, що використовується для надання послуг, які є предметом партнерства.

без конкуренції. Важливою перевагою запровадження ППП є можливість запровадження конкуренції в секторах, які досі були охоплені державною монополією. Місцева громада може не відчувати вищевказаних переваг маркетизації комунального сектору, якщо на ринку немає конкуренції - іншими словами: державна монополія буде замінена приватною монополією. Тому, навіть якщо в контракті держава вирішує піти на якісь поступки (або навіть допомогу) своєму партнеру, вона не повинна випускати з уваги ситуацію на ринку конкурентів.

несанкціонована співпраця сторін. Торговельні преференції та державна допомога в рамках ППП є важливою проблемою, оскільки досить часто державні органи, шукаючи партнера, готового взяти на себе більшу частину відповідальності за певну діяльність, готові представити потенційним інвесторам бачення свого виняткового статусу, іноді суперечливі з положеннями конкурентного законодавства. Такі форми заохочення (якщо вони взагалі є законними) слід використовувати помірковано і як крайній засіб. Вони завжди мають бути у формі детальних положень, які гарантують, що їх можна буде відкликати у разі незадоволення діями приватного сектору. Звичайно, влада не може дозволити собі або приватному партнеру розраховувати договірні послуги на вищому рівні, ніж у конкурентів (наприклад, кінотеатр ППП у приміській зоні не може пропонувати квитки за вищою ціною, ніж у кінотеатрі, розташованому в центрі міста, після розрахунок витрат на транспорт і догляд за дитиною або навіть - витрат на пропущені заняття).

політичні потрясіння . Досить суттєвою перешкодою в реалізації проектів ППП є неприйняття таких рішень. Може статися, що цілком розумний план не вдасться реалізувати через скептичне ставлення політиків, які побоюються реакції громадськості . Щоб подолати погану суспільну атмосферу, можна лише надати достовірну інформацію всім зацікавленим сторонам про доцільність застосування ППП. Це особливо важливо у випадку послуг, які вже надаються органами державної влади за традиційними формами бюджетної економіки. У таких підприємствах невпевненість споживачів додатково посилюється невпевненістю працівників і бюрократії , груп, які побоюються погіршення свого професійного становища. Механізми захисту суспільних інтересів, особливо процедури нагляду та контролю, повинні ґрунтуватися на відповідних положеннях договору ППП. Особливо важливо детально врегулювати процедури «екстреного» перехоплення функцій, покладених на приватного партнера, які починаються у разі невиконання приватною особою своїх зобов'язань.

Рішення про залучення приватного капіталу має бути природним наслідком оцінки вартості проекту та потенційних ризиків (принцип співвідношення ціни та якості). Розглядаючи можливість налагодження співпраці з приватним сектором, органи влади повинні пам'ятати, що ППП – це не самоціль, а лише спосіб більш ефективного досягнення суспільних цілей. ППП не є єдиним і не завжди найкращим рішенням. Кожен проект слід оцінювати з точки зору конкретних обставин. Якщо влада прийме правильне рішення щодо того, чи варто взагалі реалізовувати той чи інший проект у співпраці з приватним партнером, і правильно вибере модель такого типу співпраці, вона може розраховувати на певні переваги. Якщо це завдання не буде виконано належним чином, переваги хорошого розподілу ризиків можуть перетворитися на подвійну небезпеку. Використання ППП не повинно виключати інші варіанти, у тому числі традиційні державні закупівлі.

1.2. Зарубіжна практика механізму публічно-приватного партнерства як елементу реалізації соціальної політики регіону

Фінансування державних завдань приватним капіталом сягає глибокої давнини. 2000 років тому імператор відповідав за транспортування пошти на території Римської імперії, або *vehiculatio*, тоді як місцеві громади (*municipia*) відповідали за *stationes*, тобто поштові станції. Згідно з тендерним контрактом між місцевою владою та керівниками цих величезних поштових будівель, останнім було доручено будівництво, обслуговування та експлуатацію таких об'єктів протягом п'яти років – люстру – звичайної тривалості контракту за римським правом, часто зустрічається у правах власності на нерухоме майно (що також включає прекарійні контракти). Не тільки посада імператора Августа базувалася на концесійних угодах; подібне було у випадку будівництва портів, терм, ринкових площ і навіть доріг.

Концепція концесії має давню правову традицію і сягає періоду, що передував епосі верховенства права. Дослідники, які вивчають історію цієї установи, свідчать, що ще в 1438 році французький дворянин Луїс де Бернам отримав річкову концесію для збору плати за вантажі, що перевозяться по Рейну. Іншим відомим в літературі прикладом концесії такого типу є концесія, видана в 1792 у Франції братам Пер'є на розподіл води в Парижі. Невдовзі у французькій юридичній практиці з'явилася т. зв концесія на громадські роботи (*concession de travaux publics*). Його визначення приписують Делалло. У своєму трактаті про ліцензування стверджував, що концесія на громадські роботи — це «контракт, за яким одна або кілька осіб зобов'язуються перед державною адміністрацією виготовити за власний рахунок і на свій ризик обладнання, зазначене в ньому, в суспільних інтересах в обмін на одночасну винагороду у формі стягнення прав або інших фінансово корисних прав. Зведені концесіонером будівлі та інші споруди залишилися у власності держави. За концесіями громадських робіт найчастіше реалізовувалися комунікаційні проекти (вулиці, шляхи, канали) і зводилися громадські будівлі (міські ворота,

мости). Концесіонер отримував винагороду за рахунок зборів, які він збирав безпосередньо з користувачів (так званих *peages*). Іноді як доповнення використовувався метод винагороди приватного інвестора державою за окремими договорами.

За терміном дії розрізняли безстрокові, довгострокові (25-50 років) і короткострокові (до 10 років) концесії, а також безстрокові та спеціальні ліцензії.

У другій половині 19 століття політика ліцензування інфраструктурних послуг процвітала, охоплюючи заможні країни Західної та Центральної Європи. Також у Сполучених Штатах на початку 19 століття концесії були дуже популярні. Концесійні контракти помітно сприяли розширенню європейської залізничної мережі. У Великій Британії парламент під впливом ліберальних економічних ідей охоче надав привілеї приватним акціонерним компаніям. До 1850 року таким чином було побудовано % усієї залізничної мережі. Мережа залізниць в інших європейських країнах, а також у Сполучених Штатах значною мірою базувалася на концесійній формулі.

Розвиток ППП був перерваний зростанням державного втручання, яке посилювалося наприкінці 19 століття. Задоволення потреб у базовій інфраструктурі призвело до мінімізації надання концесій приватним структурам. З кінця 19 століття до 1970-х років витрати на нову інфраструктуру фінансувалися в індустріально розвинутих країнах з бюджетів і державних позик.

Негативна тенденція щодо ППП почала змінюватися у 1970-х роках. Це було спричинено фіскальними дефіцитами фінансування громадських робіт та інвестицій. Політика утримання та фінансування інфраструктури почала зміщуватися в бік залучення приватних суб'єктів. Основою рішення було підвищення ефективності управління об'єктами, встановлення контролю за витратами на надання послуг, зменшення вразливості до політичного впливу. Незважаючи на різні внутрішні умови в кожній країні, обсяг фінансування інфраструктури відповідає схемі державний сектор – приватний сектор.

У Великій Британії почала реалізовуватися урядова програма Private Finance Initiative (PFI), спрямована на державні компанії. Відповідно до PFI державний сектор став покупцем послуг, які надає підприємець, а останній надає необхідні для їх надання основні засоби. Концесійні контракти стали однією з провідних моделей управління та розвитку інфраструктури в рамках PFI, що полягає в передачі приватній особі зобов'язань здійснити інвестицію в інфраструктуру або надати державні послуги з одночасною передачею певного ризику цьому підприємцю. Натомість інвестор отримував тимчасове (зазвичай на 15-30 років) право на експлуатацію об'єкта чи послуги з можливістю стягнення плати із зовнішніх користувачів або одночасної виплати з бюджету публічної установи. Найбільшими проектами, реалізованими за цією схемою, є Євротунель, Другий Северн-Кросинг і Залізниця під Ла-Маншем. Програма PFI успішно виконує завдання в таких сферах, як дороги, метро, в'язниці, національна оборона, охорона здоров'я, адміністративні приміщення та комп'ютеризація.

У Франції популярною моделлю налагодження співпраці між державною організацією та приватним партнером у 1990-х роках стала *delegation de service public institution*. Ця модель характеризується отриманням доходів від комісій з користувачів (зрештою, платежі, що стягуються з державної установи, можливі). Можна виділити два найпопулярніших типи делегування, які мають найдовшу традицію використання: концесія *de travaux et de service*, яка характеризується тим, що підприємець, який отримує концесію, буде будувати та фінансувати інвестиції в обмін на право на розробку та збирати плату з користувачів і концесійні послуги, згідно з якими підприємець експлуатує існуючий об'єкт, обслуговує його та фінансує ремонт, отримуючи дохід від наданих послуг. Строк концесії визначається заздалегідь, після закінчення якого предмет договору повертається державній установі.

Концесії поступово увійшли в правові системи інших країн Європейського Союзу. Найчастіше дотримувалися британської чи французької моделі. Сьогодні концесійні контракти на будівництво та управління інфраструктурою

в таких країнах, як Німеччина, Італія, Іспанія, Португалія, Нідерланди, скандинавські країни, Ірландія, Греція, Чехія, Болгарія, Румунія та Угорщина, обчислюються сотнями мільйонів євро. Приклади таких інвестицій: розширення системи водопостачання та каналізації в Ростоку, тунель річки Варнов у тому ж місті, будівництво та експлуатація залізничної мережі TAV в Італії, мережа високошвидкісної залізниці Амстердам-Брюссель-Париж (HSL-Sud) та плата за проїзд програма автострад в Іспанії.

На важливість концесійних контрактів нарешті звернув увагу Європейський Союз, який спробував гармонізувати правові системи держав-членів у сфері надання та виконання концесій. У розумінні законодавства ЄС концесія була визнана особливою формою державних закупівель і як така використовується в усіх державах-членах ЄС.

Висновки до розділу 1

Публічно-приватне партнерство як наукова категорія характеризується багатоаспектністю, різносторонністю та широтою розуміння й трактування. Оскільки воно може бути представлене в багатьох сферах суспільних відносин, то його різноманітні визначення розкривають ту сторону публічно-приватного партнерства, яка представляє інтерес для дослідника, який вирішує конкретну проблему.

Публічно-приватне партнерство трактується у вузькому, широкому та найширшому сенсах. У вузькому сенсі – це прояв партнерських відносин у соціально-трудовій сфері між працедавцями (підприємцями, якщо це приватна сфера, адміністрацією, дирекцією підприємств), об'єднаннями працівників і державними органами. Інколи сюди відносять пов'язані з соціально-трудовами, політичні та економічні відносини.

В більшості європейських країн державно-приватне партнерство все частіше розглядається як один із ефективних механізмів подолання дефіциту коштів для розвитку соціальної інфраструктури, яка включає, зокрема

автодороги, залізниці, лікарні, школи та багато інших об'єктів, які впливають на життя громадян. В багатьох країнах існує гостра потреба оздоровити існуючу інфраструктуру, створену десятки років тому. Крім того, стоїть завдання пошуку фінансування для зовсім нових проектів, особливо що стосується соціальних аспектів, необхідних для вирішення проблем швидко розвинутих економік та старіючого населення. Одним із заходів вирішення цих завдань є державно-приватне партнерство. Запровадження державно-приватного партнерства дає більш вагомий віддачу для суспільства, завдяки зниженню витрат, підвищенню рівня обслуговування, зниження ризиків. Державно-приватне партнерство відкриває доступ до альтернативних приватних джерел капіталу, дозволяючи реалізувати важливі та термінові проекти, які в іншому випадку були б не можливі. Злиття мотивацій державного та приватного секторів, а також укладання контрактів на конкурсній основі розширюють можливості для використання новаторських підходів до здійснення державних інфраструктурних проектів на підставі державно-приватного партнерства.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ КРЕМЕНЕЦЬКОЇ РДА

2.1. Оцінка організаційного забезпечення реалізації публічно-приватного партнерства як елементу соціальної політики регіону в діяльності Кременецької РДА

Однією з основних складових реалізації регіональної політики є вироблення механізму залучення потенціалу підприємництва до вирішення економічних і соціальних проблем регіону, стимулювання приватної ініціативи та сприяння входженню у регіональні ринки нових економічних суб'єктів.

«За умов трансформації соціально-економічних відносин вирішення цього завдання вимагає формування на регіональному рівні демократичної моделі управління, основу якої становитиме налагодження ефективної взаємодії органів влади з бізнесовими та громадськими структурами» [11].

«Взаємодія органів влади і підприємництва в науковій літературі розглядається як система суспільних відносин між структурами політичної і господарської влади щодо використання ними в своїх інтересах сукупності економічних ресурсів суспільства» [39, с. 548].

«Сутність взаємодії органів управління та бізнесових структур полягає в узгодженні та інтеграції їх дій на основі консенсусу інтересів сторін з метою найбільш ефективної реалізації специфічних функцій кожної з них, досягнення їх стратегічних цілей і вирішення тактичних завдань, у результаті чого забезпечується стабільність економічного і соціального розвитку регіону та країни загалом. Бізнесові структури, володіючи, розпоряджаючись і користуючись економічними ресурсами, прагнуть забезпечити їх ефективне комбінування і вибір сфери застосування з метою максимізації прибутковості своєї діяльності. Метою взаємодії з боку органів влади є залучення підприємницького сектору до розв'язання економічних і соціальних проблем

розвитку регіону та розширення кола його латентних суспільних функцій. На сучасному етапі розвитку регіонального управління, за умов становлення нової ідеології функціонування органів виконавчої влади запроваджуються якісно нові підходи до розуміння механізмів взаємодії управлінських і бізнесових структур, основу яких становить формування системи державно-управлінських послуг суб'єктам підприємницької діяльності, що на даний час є однією з основних форм взаємодії органів влади і бізнесу» [19].

До органів влади, що надають різноманітні управлінські послуги представникам бізнес - сектору, а тим самим здійснюють організаційне забезпечення партнерства влади та бізнесу у Кременецькому районі слід віднести: Кременецьку районну державну адміністрацію, Кременецький районний центр зайнятості, міську та районну ради, та інші місцеві органи влади. Вказані владні структури забезпечують надання широкого спектру послуг, зокрема: реєстрація та ліцензування, фінансово-кредитна та інвестиційна підтримка, ресурсне та інформаційне, кадрове забезпечення розвитку підприємництва тощо. Схема організаційного забезпечення партнерства влади і бізнесу представлена на (рис.2.1.).

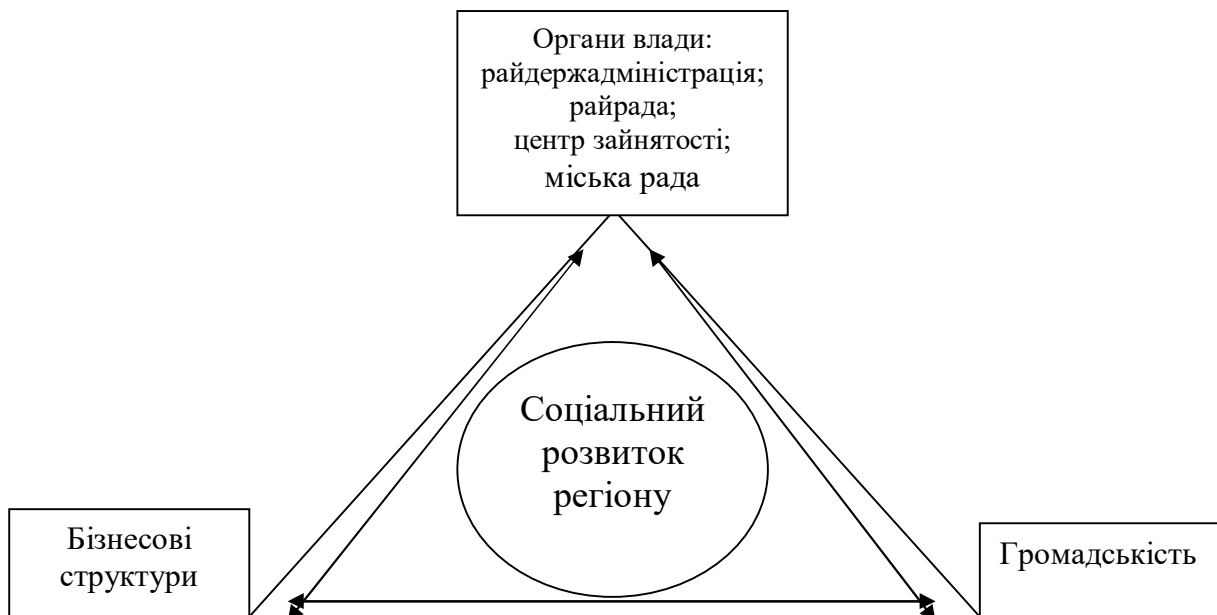


Рис 2.1. Елементи організаційного забезпечення партнерства влади і бізнесу в Кременецькому районі Тернопільської області.

Примітка. Розроблено автором самостійно.

Провідна роль в системі органів, які здійснюють організаційне забезпечення партнерства влади і бізнесу на рівні Кременецького району належить Управлінню економіки Кременецької районної державної адміністрації. Управління економіки районної державної адміністрації (РДА) є структурним підрозділом районної державної адміністрації, що утворюється головою РДА, і є підзвітним та підконтрольним голові РДА та Головному управлінню економіки обласної державної адміністрації [55].

Поряд із управлінням економіки РДА ефективною у напрямку налагодження діалогу влади і бізнесу є робота „Єдиного вікна ” з видачі документів дозвільного характеру, яке працює кожної середи в приміщенні райдержадміністрації. Надання послуг за принципом „Єдиного вікна” запроваджується з метою скорочення строків надання послуг фізичним та юридичним особам, оптимізації документообігу, зменшення часових та інших витрат, зумовлених необхідністю відвідування заявниками дозвільних органів, спрощення та оптимізації, у межах чинного законодавства порядку надання документів дозвільного характеру та погоджень. Відповідно до регламенту роботи єдиного дозвільного вікна Кременецької районної державної адміністрації керівником єдиного дозвільного вікна є заступник голови райдержадміністрації [65].

Відповідно до меморандуму про співробітництво в єдиному дозвільному вікні до його функцій відноситься:

- забезпечення інформаційно – консультативного обслуговування суб’єктів господарської діяльності з питань проходження процедур дозвільно – погоджувального характеру;
- організація взаємодії сторін в частині здійснення ними дозвільно – погоджувальної діяльності;
- «вчинення погоджувальних дій, підготовка офіційних висновків щодо відповідності поданих документів встановленим вимогам та умовам, визначення причин, які не дозволяють прийняти позитивні рішення з тих чи інших регулювань, обґрунтування напрямків їх усунення» [24];

- досудове врегулювання спірних питань, які виникають між органами влади та суб'єктами господарювання щодо проходження погоджувальних процедур [40].

Загальними принципами діяльності єдиного вікна є:

- умовами видачі документів дозвільного характеру є чи здійснення будь-яких інших погоджень, необхідних для провадження окремих видів господарської діяльності, не повинні суперечити чинному законодавству;

- у єдиному вікні на основі на основі координації діяльності дозвільних органів застосовуються спрощені системи документообігу;

- розгляд окремих питань, пов'язаних із вчиненням дозвільно – погоджувальних дій, відбувається, за можливості, усіма задіяними в них сторонами;

- здійснення всіх чи більшої частини проміжних погоджень та узгоджень, пов'язаних із вчиненням дозвільно – погоджувальних дій, відбувається без участі, або за мінімальною участю суб'єкта господарської діяльності.

Ще одним органом що забезпечує ефективні партнерські відносини між владою та бізнесом на районному рівні є Кременецький районний центр зайнятості. «Відповідно до положення про Кременецький районний центр зайнятості, центр забезпечує реалізацію завдань, пов'язаних із соціальним захистом населення від безробіття, сприянням громадянам у підборі підходящої роботи, наданням матеріального забезпечення та соціальних послуг, професійної орієнтації, професійного навчання, наданням послуг роботодавцям щодо добору працівників та інформаційно-консультаційні послуги, а також реалізує інші завдання, визначені законодавством у сфері зайнятості населення та загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття на території району» [19].

У сучасному світі бізнес і державна влада тісно пов'язані між собою. Вони постійно перебувають у пошуках рівноваги. В цивілізованих суспільствах шлях до цієї рівноваги лежить через діалог між владою та бізнесом. Партнерство між бізнесом і владою - сьогодні модна тема, яка багато в чому

замінила державну ідеологію й дала можливість чиновникам усіх рівнів відійти від реального діалогу у бік віртуальних взаємин. Проте спілкування має бути й повинно відбуватися саме у формі діалогу - рівноправного обміну думками двох сторін, а не у формі диктату, як це зазвичай буває.

«Подальше формування інфраструктури підтримки підприємництва є важливою умовою забезпечення фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, консультативної, маркетингової, кадрової та освітньої підтримки. Однією із головних функцій місцевої влади при налагодженні ефективного діалогу з представниками бізнесу є надання допомоги суб'єктам господарювання на початковому етапі діяльності в подоланні труднощів, пов'язаних з відсутністю достатніх знань з питань ведення бізнесу, управлінського досвіду, а також комерційної інформації, доступу до кредитів» [19].

«Формування розвиненої інфраструктури для ведення бізнесу повинно базуватись на таких принципах: адекватність інфраструктури рівню розвитку підприємництва, відповідність реальним потребам, раціональне територіальне розміщення, функціональна концентрація на гострих проблемах діяльності підприємств, доступність послуг до підприємців, залучення державних і недержавних коштів» [14].

Створення стабільного підприємницького середовища потребує подальшого розвитку громадських і професійних об'єднань підприємців (спілок, асоціацій та ін.), діяльність яких направлена на захист інтересів малого бізнесу, а також посилення ролі вже існуючих.

Принципово новий етап розвитку громадянського суспільства диктує бізнес-спільноті необхідність переходу від тактики „гасіння пожеж” у відносинах із владою до розбудови стратегії цих відносин на велику перспективу. Ефективний рух неможливий без чіткого визначення мети. На сьогоднішній день першочерговим завданням є доведення до свідомості влади розуміння неминучості розробки стратегії соціально-економічного розвитку регіону, яка буде базуватися на чіткому визначенні пріоритетних галузей для

кожного міста, району і села. З урахуванням цих пріоритетів повинні здійснюватися: бюджетне планування, розробка програм підтримки розвитку підприємництва чи будь-яких інших програм розвитку громади, замкнених на економіку. При цьому, стратегія не є самоціллю. Стратегія – це лише знаряддя збільшення шансів локального успіху, це інструмент розвитку громади, це інструмент збільшення конкурентоспроможності і, в кінцевому результаті, підвищення рівня життя і зменшення бідності. З огляду на це, для того щоб стати дієвим інструментом формування середовища розвитку публічно-приватного партнерства вона повинна формуватись на засадах взаємодії влади, бізнесу та громадськості.

2.2. Аналіз технологій публічно-приватного партнерства в процесі реалізації соціальної політики Кременецькою РДА

Автори дослідження «Соціальна держава: тернистий шлях до визнання. Світовий досвід і перспективи України» визначають соціальну політику як механізм реалізації соціальної функції держави [71, с.253]. Тобто спостерігається прив'язка соціальної політики до соціальної функції держави, що дозволяє зробити припущення щодо розвитку структури соціальних функцій держави як підстави структуризації її соціальної політики. Отже, соціальна політика знаходить практичне втілення у функціонуванні соціальної держави, важливим елементом якої є соціальний діалог.

Значення публічно-приватного партнерства в забезпеченні соціальної політики регіону полягає у тому, що:

а) публічно-приватне партнерство супроводжується процесом оптимізації виробництва соціальних благ, який ґрунтується на можливості ресурсно-комбінаційного маневру і призводить до збільшення корисності соціальних благ для їхніх споживачів;

б) публічно-приватне партнерство визначається як одна з форм соціального капіталу, а також як головний чинник зростання людського капіталу.

Повна реалізація виняткової ролі соціального міжсекторного партнерства в соціальному розвитку можлива за умови утвердження в рамках МСП принципу партнерства дії та втілення його в практичних заходах, передумовою чого є соціальний діалог як процес взаємного визначення очікувань і позицій партнерів. Необхідність розвитку партнерства основних суб'єктів соціальної політики у Кременецькому районі представлена на (рис. 2.1.)

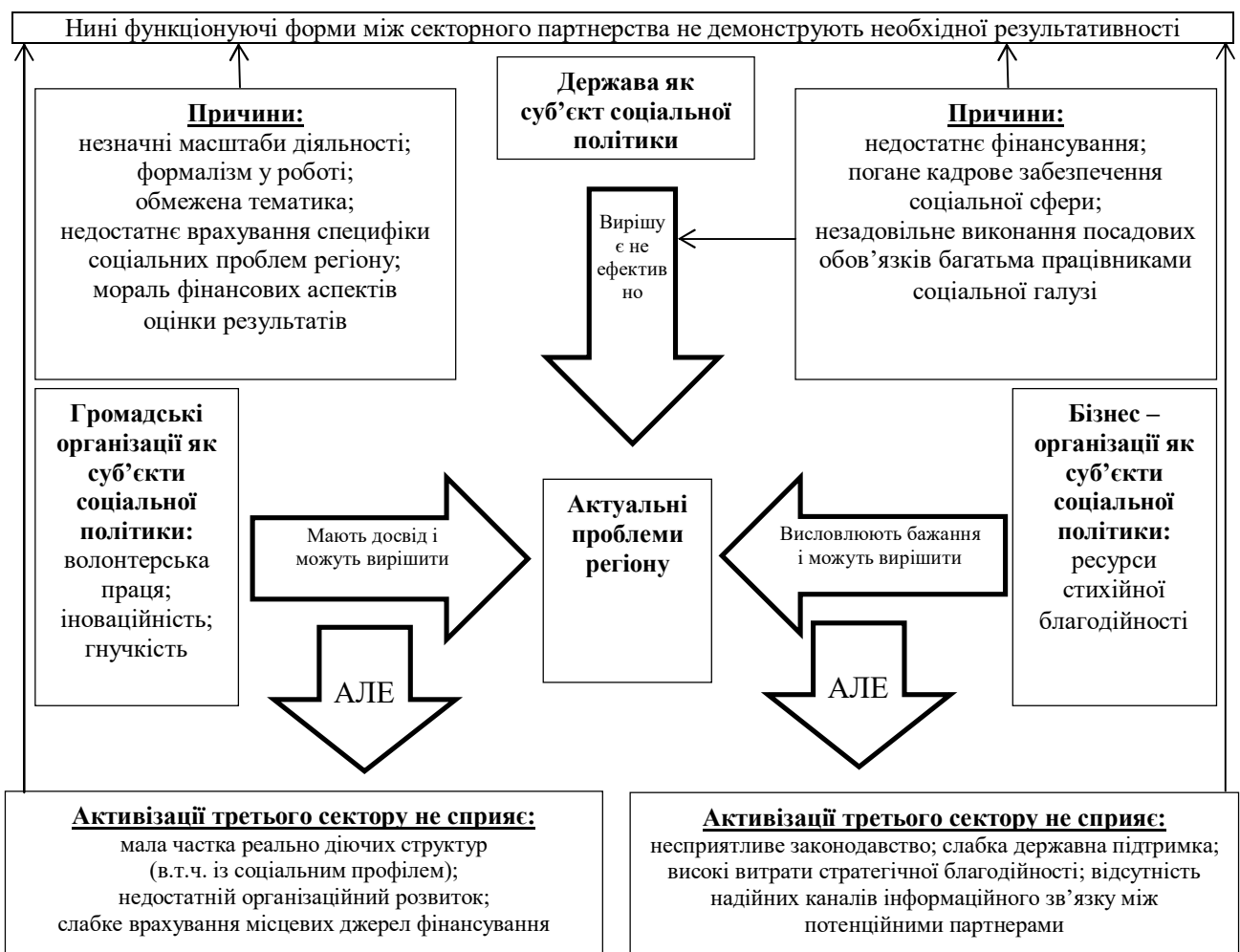


Рис.2.2. Актуальні проблеми, що обумовлюють необхідність розвитку публічно-приватного партнерства у Кременецькому районі.

Примітка. Складено автором самостійно.

У співпраці неурядових організацій (НДО) та влади, існує цілий ряд нерозв'язаних проблем. Насамперед це: слабка інституційна спроможність регіональних НДО; фактична відсутність коштів на місцевому рівні на підтримку проектів НДО; адміністративно-командні методи роботи у співпраці з громадськими інституціями та нерозуміння переходу до демократичних форм управління державою за рахунок розвитку та розширення впливу громадянського суспільства.

Запровадження моделей успішної взаємодії у виробленні та реалізації державної політики за участю НДО залежить не лише від місцевих органів влади, але й від центральних органів влади – Президента України, Кабінету Міністрів та Верховної Ради України. Необхідними кроками на цьому шляху мають бути: створення передумов для впровадження інноваційних підходів для вирішення місцевих проблем із залученням місцевого бізнесу та громадських організацій, - т. зв. моделей регіонального розвитку; надання організаційної, фінансової підтримки громадським організаціям через конкурси соціальних проектів; сприяння децентралізації влади в Україні – збільшенню частки реальних повноважень органів місцевої влади у прийнятті рішень, спрямованих на розв'язання соціальних проблем регіону.

Практика співпраці органів місцевого самоврядування і територіальної громади свідчить, що непримиренна політична та ідейна боротьба і зайнятість не заважають там, де прагнуть діалогу, відшуковують необхідні моделі та створюють умови для конструктивного співробітництва. Важливим елементом публічно-приватного партнерства мають стати стосунки відповідних органів влади з населенням конкретної території, що можуть оформитися у найрізноманітніших формах. Залежно від конкретної місцевості, традицій, від ступеня розвитку громади та громадських відносин, застосовуються моделі співпраці та діалогу місцевих органів влади з суб'єктами господарювання, які функціонують на певній території, безпосередньо населенням. Ефективність діяльності громадських організацій визначається якістю і обсягом послуг, що

надаються населенню. Важливими факторами, які впливають на результативність їх роботи, є: потреба в наданні конкретної послуги населенню; шляхи і напрями реалізації; законодавча база і матеріальне забезпечення; фактор лідера і команди; взаємозв'язок і підтримка владних структур [13].

Рівень і ефективність партнерства трьох секторів громади характеризує рівень розвитку місцевої демократії в цілому. Умовами успіху міжсекторного співробітництва є: визнання завдань і розуміння органами влади можливостей та ресурсів міжсекторної співпраці; вибір реальних та тематично важливих проблем; ефективна допомога владних інститутів у реалізації соціально-економічних та культурних програм; рівноправний діалог з населенням і діловими колами; реалізація програм і досягнення конкретного результату; наявність незалежних ЗМІ як засобу зворотного зв'язку. Взаємні очікування учасників публічно-приватного партнерства наведені на рис. 2.3.

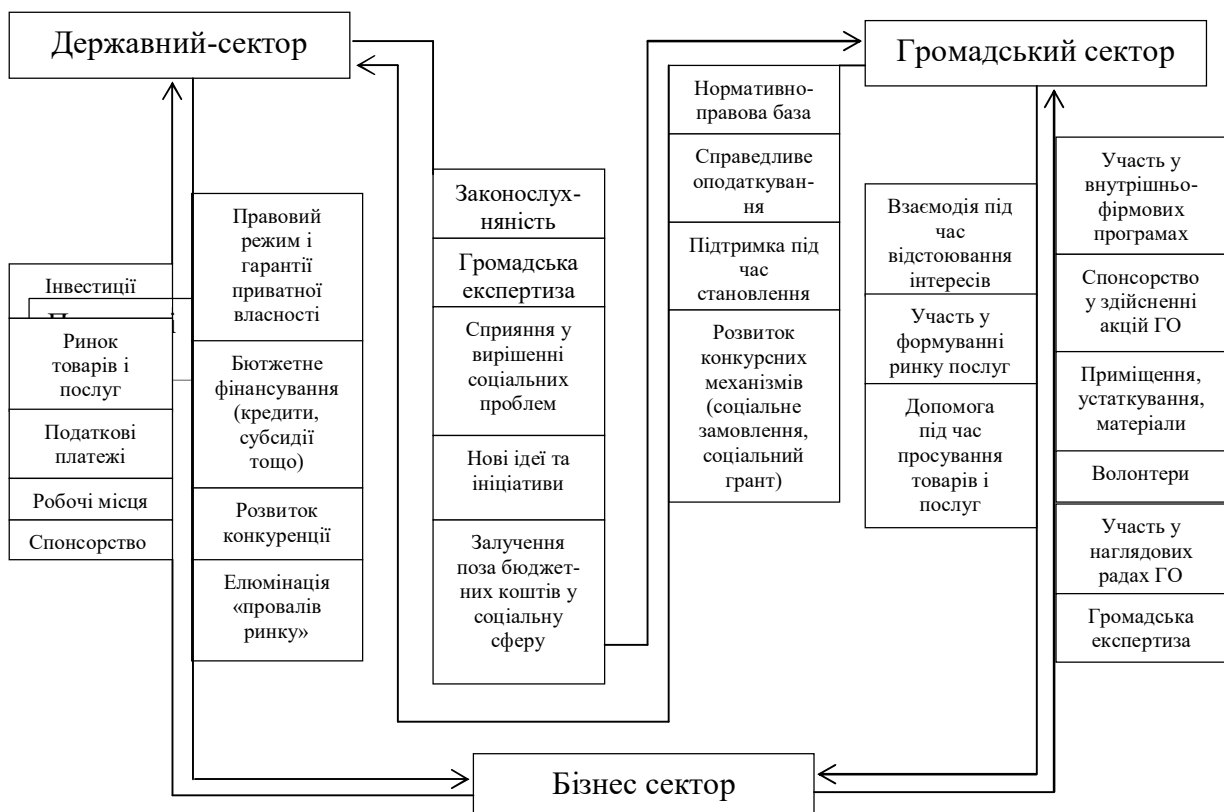


Рис.2.3.Взаємні очікування учасників публічно-приватного партнерства.

Примітка. Складено автором самостійно.

Проведені дослідження показали, що причинами неефективної діяльності НДО на території Кременецького району є: недостатнє організаційно-правове та фінансове забезпечення; обмеження доступу до інформації та ЗМІ; слабка довіра і невизнання важливої ролі НДО з боку місцевої влади та політичних організацій; відсутність практичного досвіду та ефективних управлінських рішень; відсутність системної взаємодії між НДО; нестабільна економічна політика. В умовах транзитного українського суспільства діалог є способом взаємодії секторів суспільства та одним з методів демократизації влади і управління процесами суспільної трансформації [81].

Як для представників третього сектора, так і для представників органів місцевого самоврядування необхідністю поступового розвитку відносин взаємодії є розробка та впровадження нормативно-правової бази соціального замовлення. З боку органів місцевого самоврядування - це буде ще одним шляхом підтримки громадських ініціатив. Система соціального замовлення існує в світі багато років. Наявність соціального замовлення в конкретній державі як системи відносин між громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування свідчить про демократичні стосунки в суспільстві. Це своєрідна технологія вирішення пріоритетних соціальних проблем територіальної громади органами місцевої влади із залученням комерційних та некомерційних організацій [72, с.2]. Під соціальним замовленням розуміється визначення вузьких соціальних пріоритетів, пропозицій вирішенням конкретних соціальних проблем, на основі їхнього комплексного аналізу за участю громадськості, і пошук раціональних способів реалізації даних пропозицій. Модель соціального замовлення повинна бути вигідною всім учасникам цього процесу, легкою для розуміння, маловитратною. Тільки в цьому випадку вона буде прийнята й почне працювати. В основі цих стосунків – контрактні відносини та обов'язкова фінансова підтримка громадських структур державними органами та органами місцевого самоврядування. Соціальне замовлення - це комплекс заходів організаційно-правового характеру, які спрямовані на вирішення соціальної проблеми у масштабі всієї

держави або окремої адміністративно-територіальної одиниці, здійснюються некомерційними організаціями за рахунок коштів бюджету та інших джерел на основі соціального контракту з органами державної влади або органами місцевого самоврядування. При цьому вирішення соціальних проблем здійснюється, як правило, за допомогою цільових соціальних програм (соціальних проектів), а виконавець соціального замовлення визначається на конкурсній основі [72, с. 6]. Метою соціального замовлення є підвищення ефективності використання бюджетних та позабюджетних коштів, які спрямовуються на вирішення соціальних проблем, та залучення додаткових ресурсів у соціальну сферу. В основі соціального замовлення знаходяться соціальні потреби та соціальні проблеми. Тому кінцевою метою такого виду діяльності є задоволення потреб через вирішення проблем членів територіальної громади. Головними цільовими групами, на які спрямована діяльність громадських організацій, що залучаються до виконання соціального замовлення, є інваліди, молодь і студенти, діти, жертви екологічних катастроф, ветерани воєн та військових конфліктів.

2.3 Оцінка ефективності механізму публічно-приватного партнерства в процесі реалізації соціальної політики досліджуваного регіону

Однією із найбільш наболілих соціальних проблем у Кременецькому районі є зайнятість населення. Незважаючи на недостатність фінансування та економічну нестабільність в районі ефективну роботу в напрямку створення нових робочих місць продемонстрував Кременецький районний центр зайнятості.

З початку 2022 року в районі створено 883 нових робочих місць, що становить 88,3% до завдання на рік (завдання з розширення сфери застосування праці за рахунок створення нових робочих місць на 2022 рік - 1000). З метою зняття соціальної напруги на ринку праці та для підвищення ефективності використання трудових ресурсів, з початку року пройшли

навчання 15 осіб і їм була виплачена одноразова допомога по безробіттю для зайняття підприємницькою діяльністю. Протягом відповідного періоду 2021 року одноразова допомога по безробіттю для зайняття підприємницькою діяльністю не надавалася. Н

Для забезпечення потреб роботодавців у кваліфікованій робочій силі і одночасно вирішення проблеми довготривалого та молодіжного безробіття активно велась робота по навчанню, перенавчанню та підвищенню кваліфікації цих категорій незайнятого населення за професіями та спеціальностями, що користуються попитом на ринку праці. Так, станом на 1.10.2022 року навчались та підвищували кваліфікацію 167 незайнятих громадян, що становить 107,1% до відповідного періоду минулого року (за 9 місяців 2021 року навчались та підвищували кваліфікацію 156 чол.) в основному за професіями – продавець, оператор комп'ютерного набору, менеджер малого підприємництва та тракторист. З числа громадян, які закінчили навчання, понад 122 працевлаштовано [26].

Про певні тенденції процесу формування та розвитку малого підприємництва свідчить такий показник, як кількість зайнятих. На малих підприємствах району отримали робочі місця більше 1290 чоловік. З початку року районним центром зайнятості створено нових робочих місць за рахунок надання дотацій роботодавцям - 35 та за рахунок одноразової виплати допомоги по безробіттю для заняття підприємницькою діяльністю - 15 робочих місць. Крім того районним центром зайнятості зареєстровано 327 трудових угод між фізичними особами — суб'єктами підприємницької діяльності та найманими працівниками. Протягом січня-вересня 2022 року районним центром зайнятості на тимчасові громадські роботи направлено 299 осіб за видами: благоустрій та озеленення територій, виконання сільськогосподарських робіт, догляд за особами похилого віку та інвалідами, підсобні та ремонтні роботи, інші доступні види трудової діяльності. Обсяг затрачених коштів складає 73,1 тис.грн. Важливою проблемою, яка перешкоджає розвитку підприємництва в районі є недостатня кількість грошових ресурсів у

представників бізнесу. Проте спільними зусиллями районного керівництва та керівників фінансово-кредитних установ ця проблема ефективно вирішується. На сьогоднішній день в районі діє 7 відділень комерційних банків, 3 кредитні спілки, 2 страхові компанії. Суб'єктам підприємницької діяльності району на протязі 2021 року надано позик на суму 1792,5 тис.грн, в тому числі – 991 тис.грн. через кредитні спілки, з них фермерам – 410,5 тис.грн. Високі процентні ставки по кредитах в банківських установах спонукають широку громадськість і малий бізнес до пошуків доступніших джерел фінансових ресурсів і нових форм організації фінансових інституцій, а саме кредитних спілок. Кредитні спілки є досить ефективним важелем поліпшення фінансування шляхом надавання кредитів малому і середньому бізнесу. Так з початку 2022 року суб'єктам підприємницької діяльності району надано кредитів на суму 1705 тис.грн, в тому числі – 1005 тис.грн. через кредитні спілки [64].

Пріоритетною галуззю кредитування є торгово-посередницька діяльність і громадське харчування. До основних можна також віднести і кредитування виробничої діяльності, сільського господарства. Кредити, отримані суб'єктами малого підприємництва, направлялися на придбання товарів для комерційної діяльності, сировини і матеріалів для виробничої діяльності, паливно-мастильних матеріалів, техніки, міндобрив для сільськогосподарської галузі.

Одним із показників ефективності механізму публічно-приватного партнерства є рівень інвестицій в економіку Кременецького району. Загальний обсяг прямих іноземних інвестицій вкладених в економіку району станом на 01.01.2022 року склав 1457,5 тис.дол. США, що на 7,0% більше обсягів інвестицій на початок 2021 року та в розрахунку на одну особу становив 21,6 дол.США.

Станом на 1.10.2022 року загальний обсяг прямих іноземних інвестицій внесених в економіку району склав 1409,2 тис.дол.США, що на 3,3% менше обсягів інвестицій на початок 2022 року та складає 2,1% до загального обсягу по області. Серед країн, в економіку району з яких були вкладені інвестиції,

слід відзначити: Данію, Австрію, Німеччину, Польщу, Італію, Францію, Чехію. Найбільше інвестицій надійшло з Німеччини – 543,2 тис.дол.США та Данії – 480,5 тис.дол.США, Росії – 153,0 тис.дол.США.

Основна питома вага внесених іноземних інвестицій по галузях економіки розподілена наступним чином:

- промисловість – 15,2% від усіх внесених інвестицій;
- сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг – 77,0%
- оптова та роздрібна торгівля – 7,8%. (рис.2.4.)

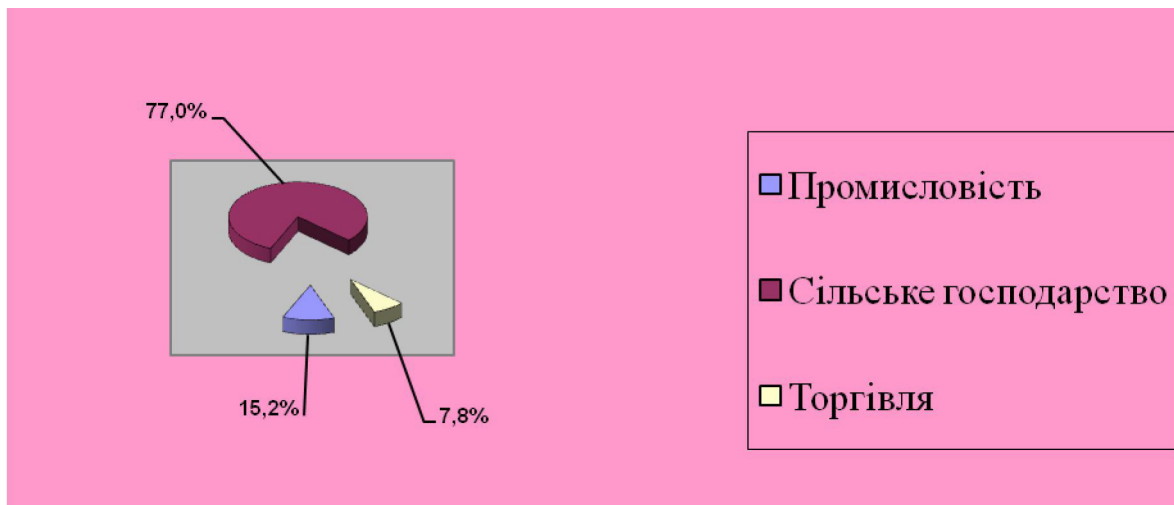


Рис. 2.4. Розподіл іноземних інвестицій вкладених в економіку
Кременецького району за галузями

Примітка. Складено автором на основі матеріалів Кременецької райдержадміністрації.

На сьогоднішній день в районі зареєстровано 9 спільних підприємств з іноземними співзасновниками. Проте лише 6 з них - діючі.

З метою допомоги громадянам, які хочуть займатися підприємницькою діяльністю проводить свою діяльність „Єдине вікно” з видачі документів дозвільного характеру, яке працює в приміщенні райдержадміністрації кожної середи. Роботу „Єдиного вікна” з видачі документів дозвільного характеру забезпечує адміністратор, який проводить прийом щоденно. В 2021 році представниками районних служб, які забезпечують діяльність „дозвільного вікна” видано 49 документів дозвільного характеру, адміністратором видано

200 дозвільних документів та 2 декларації. Адміністратором надано 276 консультації щодо видачі дозвільних документів, місцевими дозвільними органами - 357. В 2022 році адміністратором „дозвільного вікна” видано 256 дозвільних документів (рис.2.3). Також адміністратором надано 278 консультацій щодо видачі дозвільних документів.



Рис. 2.5. Кількість документів дозвільного характеру наданих суб'єктам підприємницької діяльності Кременецького району.

Примітка. Складено автором на основі матеріалів Кременецької райдержадміністрації.

Протягом 2021 року державним реєстратором зареєстровано 19 юридичних осіб та 253 фізичних осіб-підприємців, а протягом 2022 року зареєстровано 12 юридичних осіб та 255 фізичних осіб-підприємців (рис.2.6.).

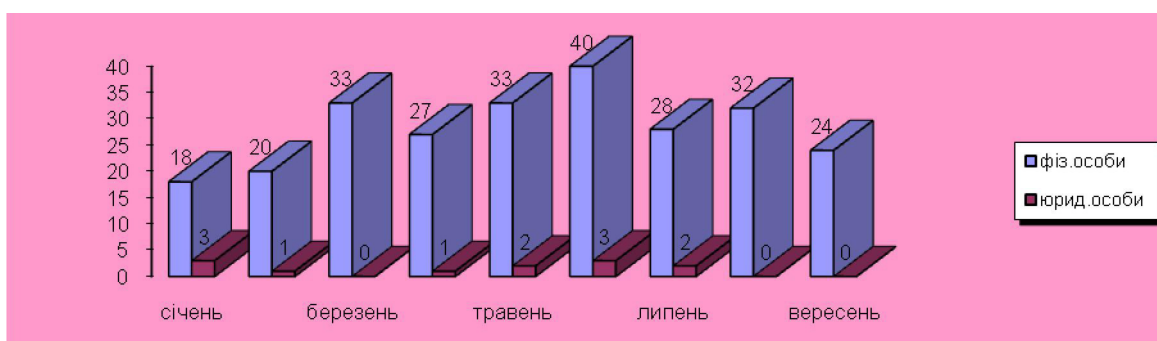


Рис.2.6. Динаміка реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності за 2022 рік.

Примітка. Складено автором на основі матеріалів Кременецької райдержадміністрації.

Як приклад ефективності партнерства влади і бізнесу у Кременецькому районі слід відзначити вирішення проблеми вивезення твердих побутових

відходів і надання цієї послуги спеціалізованим приватним підприємством. Почало свою діяльність дане підприємство ще у 2009 році, обслуговуючи лише приватний сектор, а починаючи з січня 2022 року рішенням сесії Кременецької міської ради підприємству надано право обслуговувати все місто. Про соціальну спрямованість даного підприємства говорить і той факт, що право на пільги за надані послуги мають усі громадяни, які користуються пільгами за послуги житлово-комунального господарства, передбачені законодавством України. Для цього при укладанні договору необхідно представити копії паспорта громадянина України, ідентифікаційного коду, документа, що засвідчує пільги та довідку про склад сім'ї.

Ефективною, у плані реалізації соціальної політики, в Кременецькому районі є меценатська підтримка Співпраці підприємців Кременеччини, яка допомагає у вирішенні наболілих проблем, як громадянам району, так і органам державної влади. Зокрема за кошти співпраці здійснено такі соціально-важливі заходи.

Саме з ініціативи Співпраці підприємців району на сесії райдержадміністрації 18 серпня 2021 року прийнято рішення «Про круглі столи» у Кременецькому районі. Метою проведення яких є - сприяння становленню і розвитку малого підприємництва у районі, поглиблення співпраці влади і контролюючих органів із підприємцями. І це дало відповідний позитивний резонанс у для налагодження дієвої співпраці влади і бізнесу в районі. За цей час проведено 15 таких зустрічей [68].

Засідання круглого столу проводиться на основі положення «Про порядок проведення засідань круглого столу у Кременецькому районі, яке затверджено на сесії райдержадміністрації. Рішення, які приймаються на цих засіданнях мають рекомендаційний характер.

Результати проведення круглого столу, за пропозицією його учасників, можуть бути винесені на громадські слухання, розгляд сесій райдержадміністрації, президії, комісії районної державної адміністрації та оприлюднені в засобах масової інформації[52]. Так було коли за результатами

засідання «круглого столу» в грудні 2006 року питання благоустрою міста Чорткова – було винесено на громадські слухання в місті. В результаті вжитих заходів в місті проведено значний обсяг робіт з благоустрою, приведено у належний стан більше 50 об'єктів соціально – культурного призначення, в реконструйованому Будинку культури, на міських площах. Ефективність і дієвість проведення «круглих столів» в Кременецькому районі підтверджується схвальними відгуками і влади і політичних партій, громадських організацій, об'єднань громадян.

З метою з'ясування потенціалу, очікувань та мотивів участі бізнес структур Кременецького району у вирішенні соціальних проблем нами було проведено соціологічне опитування у якому взяло участь 50 суб'єктів підприємницької діяльності, що функціонують на території Кременецького району. Для цього було розроблено анкету з питаннями, які стосуються досвіду участі представників бізнесу у вирішенні соціальних проблем досліджуваного регіону й оцінки перспектив такої діяльності .

Бізнес-структури Кременецького району позиціонують своє ставлення до аспектів благодійності та соціальної відповідальності наступним чином:

- благодійність абсолютною більшістю опитаних (75%) сприймається цілком адекватно – добровільна безкорислива допомога нужденним. Майже для 19% респондентів благодійність асоціюється зі спонсорством, підтримкою інвестиційних та інших проектів, що не суперечить попередньому формулюванню в цілому;

- «благодійність практикує більше половини опитаних (54%), у тому числі 39% роблять це постійно – саме вони можуть становити основу для розвитку публічно-приватного партнерства в районі. Зважаючи на значний відсоток тих, що не мають досвіду благодійної діяльності, а також тих, для кого благодійність не має ознак системної діяльності, слід розгорнути широку просвітницьку роботу й активізувати зусилля трисекторного партнерства щодо підтримки соціальних ініціатив бізнесу» [14];

- із числа тих, що практикують благодійність, більшість (47%) на благодійні цілі спрямовує менше 2% свого прибутку, заощаджень або майна. І лише ¼ опитаних витрачає на благодійність понад 2%;

- серед мотивів здійснення благодійних внесків місцевим бізнесом переважає розуміння необхідності допомоги нужденним (91% варіантів відповіді) та морально-гедоністичні аспекти (53%), що узгоджується з адекватним сприйняттям благодійності як добровільної безкорисливої допомоги. Більш, ніж 31% відповідей – на користь можливості покращення фінансового стану підприємства-благодійника та його реклами, що підтверджує усвідомлення респондентом вигоди корпоративної соціальної відповідальності;

- «досвід благодійної діяльності в абсолютній більшості респондентів-благодійників (91%) налічує 1 рік і більше. Причому тих, у кого цей досвід тривалий (понад 1 рік) – аж 78%. Траплялися відповіді, де респонденти зазначали 5, 10 і навіть 20 років свого благодійного «стажу». Великим є відсоток тих, хто обрав варіант більше року, не зазначивши конкретної тривалості такого стажу» [17];

- анкетування дало змогу визначити соціальні сфери на які найчастіше спрямовується благодійна допомога – соціальний захист – 59% ; духовність – 43%; охорона здоров'я – 31% ; культура – 31% ; освіта – 21% ; спорт – 18% ; важко відповісти – 6% ; екологія – 3% ;

- «найчастіше благодійна допомога надається фізичним особам (66%), значно рідше – об'єднанням громадян (19%) і ще рідше – державним і міським установам (16%), що демонструє низький рівень довіри бізнесу до посередників у справі благодійності й до складно (бюрократично) організованих «прохачів» в цілому» [22];

- щодо приватних осіб, які найчастіше стають об'єктом благодійності, то очевидно, що кременецький благодійник найчастіше допомагає соціально вразливим особам та дітям. Водночас орієнтація благодійних потоків на клієнтську базу та найманих працівників благодійника, що разом становлять

50% відповідей респондентів підтверджує усвідомлення бізнесом потенціалу корпоративної соціальної відповідальності;

- про ті чи інші соціальні потреби, які вимагають фінансової чи матеріальної участі бізнесу, останній довідується переважно через адресні прохання і запити (88%) та засоби масової інформації (28%);

- основним критерієм ефективності затрачених на благодійність ресурсів більшість респондентів вважає ступінь вирішення конкретної проблеми (47%), що узгоджується з отриманими даним щодо головного спонукального мотиву благодійної діяльності – розуміння допомоги нужденним – і щодо цільового характеру здійснюваних внесків;

- ще одним аргументом до тези про вкрай обережне ставлення бізнесу до посередницької участі громадських і державних установ у справі благодійності є 88% відповідей респондентів про те, що благодійна допомога щодо її отримувача реалізується найефективніше за умови здійснення меценатом пожертв напряму. Про довіру до громадських благодійних організацій свідчать в сумі лише 25% відповідей респондентів, причому половина з тих, хто обрав цей варіант відповіді, згодні робити це за умови своєї безпосередньої участі (контрольної чи адміністративної) у таких організаціях. Отримані дані також свідчать про найменшу довіру бізнесу до державних і муніципальних благодійних установ (менше 10%);

- доволі скептичне сприйняття бізнесом інституту професійного посередництва у благодійній діяльності зумовлене, зокрема побоюванням щодо правильного використання наданих благодійних ресурсів. На це, згідно безапеляційно вказує те, що, окреслюючи фактори стримування благодійної ініціативи, респонденти найчастіше зазначали відсутність гарантії цільового використання допомоги (50%). Поряд із цим на непрофесійність та халатність установ-посередників вказують в сумі тільки 10% відповідей. Останнє, в свою чергу, зважаючи на великий сумнів підприємців в адресності використання благодійних ресурсів, є дещо суперечливим. Серед стримуючих факторів значний відсоток належить занепокоєності фінансовим станом потенційного

благодійника (42%), а також недосконалістю вітчизняного законодавства (27%). Радує те, що громадська безініціативність ідентифікується тільки у 12% відповідей. Зате корумпованість влади як недолік зазначалася у 8,5% відповідей, що вдало кореспондує як із даними про мотив поліпшення стосунків із владою через благодійні дії так і з відповідями про добровільно-примусовий характер благодійності щодо державних та муніципальних об'єктів. Знаково, що тиск і примус до благодійності з боку чиновників як чинник стримування благодійних намірів фігурує в 3,4% відповідей;

- висловлюючи свою думку про розвиток благодійності у Кременецькому районі, 78% опитаних вважає, що благодійна діяльність в регіоні є доброю й перспективною справою, у тому числі 42% застерігає, що, попри благородність, цій ідеї бракує масовості, 5% зазначає, що благодійність має перспективу тільки на місцевому рівні, інші 5% вказують на брак чесних людей, здібних організаторів, а також на дефіцит інформації. Значний відсоток тих, хто вважає, що соціальними проблемами повинна опікуватись лише держава (17%) – відлуння радянської патерналістської моделі всебічного державного соціального захисту, яка у свою чергу зумовлювала обмеження громадської ініціативи;

«Цікавим фактом останніх років є те, що населення очікує на благодійну допомогу передусім від комерційних структур, а вже потім від держави та її органів соціальної опіки. Це свідчить про деяку переорієнтацію настроїв населення та їх відмову від патерналістських очікувань стосовно держави» [11].

Проведені дослідження показали, що активність підприємницьких структур щодо участі в соціальному партнерстві в значній мірі визначається умовами їх функціонування.

Так в 2020-2021 роках в умовах ускладнення загальної економічної ситуації погіршився фінансовий стан більшості підприємницьких структур, що вплинуло на участь у соціальному партнерстві (див. рис. 2.7).

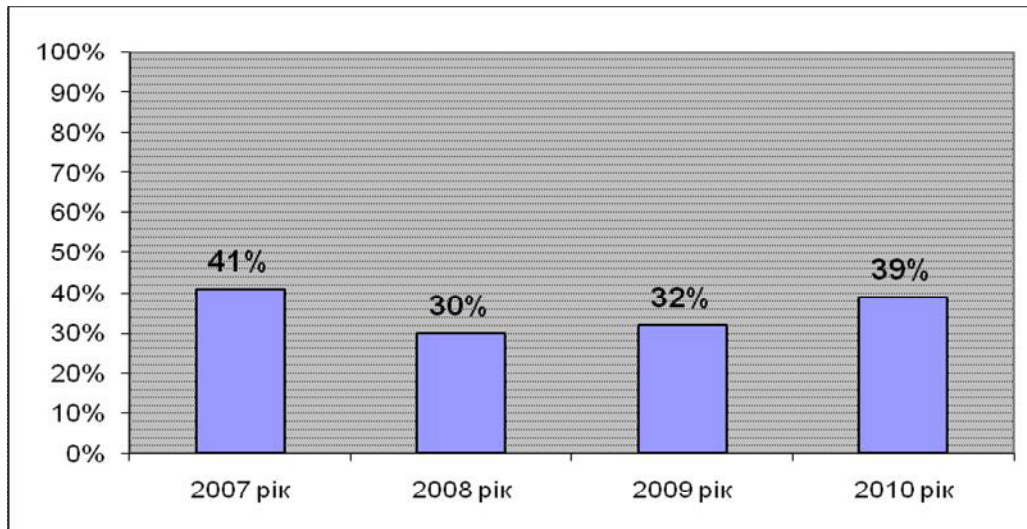


Рис.2.7. Частка суб'єктів підприємницької діяльності Кременецького району, які є учасниками публічно-приватного партнерства.

Примітка. Складено автором на основі матеріалів Кременецької райдержадміністрації.

Проведені дослідження показали, що практично всі громадські організації Кременецького району є учасниками публічно-приватного партнерства. Кількість партнерських організацій Кременецького району суттєво не змінювалась впродовж останніх чотирьох років (див. рис. 2.8).

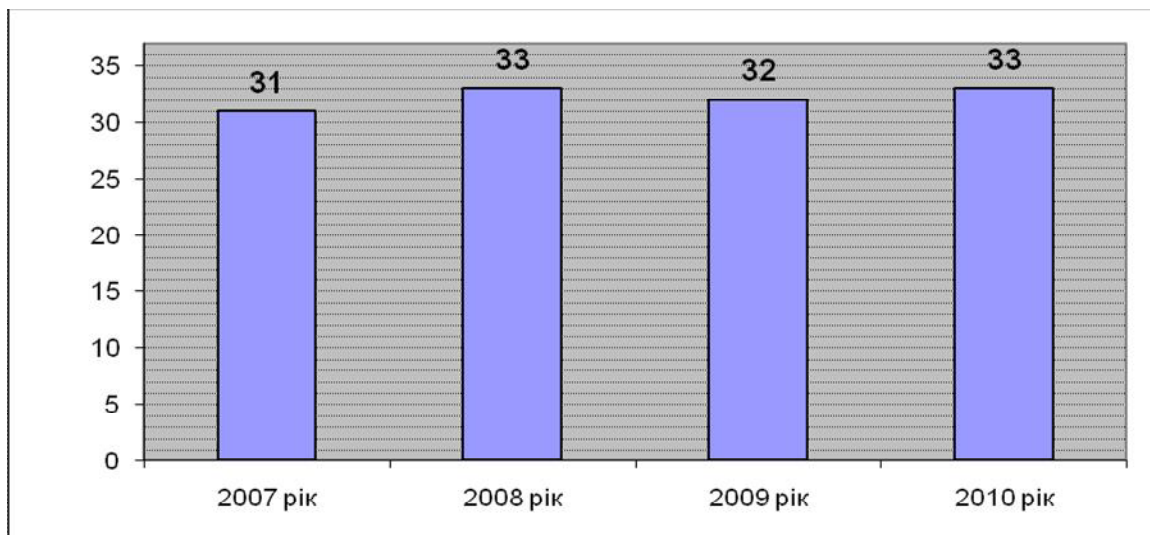


Рис. 2.8. Кількість громадських організацій Кременецького району, які є учасниками публічно-приватного партнерства.

Примітка. Складено автором на основі матеріалів Кременецької райдержадміністрації.

На розвиток публічно-приватного партнерства в Кременецькому районі впливає ряд проблем, «тісно пов'язаних з розширенням ролі НДО в житті

місцевої громади та їх участю в процесі місцевого самоврядування, вимагає свого рішення. Найбільш актуальною проблемою на сьогодні є проблема приміщень. У гонитві за позабюджетними коштами виконавча влада прагне максимізувати надходження від оренди нежитлових приміщень, що є в її розпорядженні. При цьому НДО, які не мають у своєму розпорядженні коштів для оренди необхідних їм площ на комерційних умовах, виявляються витісненими бізнес-структурами. Для вирішення цієї проблеми необхідно на місцевому рівні створити можливості для пріоритетного використання приміщень закладів культури громадськими організаціями, які виконують соціально значимі програми» [11].

Висновки до розділу 2

Однією з основних складових реалізації регіональної політики є вироблення механізму залучення потенціалу підприємництва до вирішення економічних і соціальних проблем регіону, стимулювання приватної ініціативи та сприяння входженню у регіональні ринки нових економічних суб'єктів.

До органів влади, що надають різноманітні управлінські послуги представникам бізнес-сектору, а тим самим здійснюють організаційне забезпечення партнерства влади та бізнесу у Кременецькому районі слід віднести: Кременецьку районну державну адміністрацію, Кременецький районний центр зайнятості, міську та районну ради, та інші місцеві органи влади. Поряд з органами влади елементами організаційного забезпечення партнерства влади і бізнесу є бізнесові структури та громадські організації.

Проведені дослідження показали, що причинами неефективної діяльності НДО на території Кременецького району є: недостатнє організаційно-правове та фінансове забезпечення; обмеження доступу до інформації та ЗМІ; слабка довіра і невизнання важливої ролі НДО з боку місцевої влади та політичних організацій; відсутність практичного досвіду та ефективних управлінських

рішень; відсутність системної взаємодії між НДО; нестабільна економічна політика.

Важливим напрямом розвитку публічно-приватного партнерства є налагодження взаємодії місцевих органів влади з фондами та громадськими організаціями, які реалізують суспільно важливі проекти та програми. Найбільш дієвим прикладом публічно-приватного партнерства в Кременецькому районі Тернопільської області є реалізація Проекту «Місцевий розвиток орієнтований на громаду». Як показала практика даний проект став ефективною формою публічно-приватного партнерства в процесі реалізації соціальної політики регіону. Його реалізація дозволила домогтись реального соціального ефекту в Кременецькому районі Тернопільської області.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ РЕГІОНУ

3.1. Удосконалення інституційного забезпечення публічно-приватного партнерства на рівні адміністративного району

Концепція «громади» змушує громадську сторону залучатися до процесу надання послуги, яка є предметом ППП. Сфера цієї участі включатиме прийняття на себе деяких завдань і ризиків громадською стороною, а також співпрацю в досягненні мети проекту. Співпраця полягатиме як мінімум у власному внеску в інвестиції. Партнерство можна розглядати, коли замовник бере на себе частину завдань, ризиків і робить власний внесок.

За договором ППП сторони розподіляють завдання. Проте детального розподілу завдань законодавець не регулює. Закон також не містить визначення поняття «завдання». Мовне тлумачення терміна «завдання» в обговорюваному контексті вказує на організаційно-правові заходи, цілий ряд яких і становить реалізацію проекту. Завдання полягатиме, наприклад, у розробці проекту, виконанні будівельних робіт, обслуговуванні та управлінні активами, а також отриманні необхідних концесій та дозволів. Увесь спектр завдань або різноманітних видів діяльності, які необхідно виконати для досягнення мети проекту, повинен бути оптимально розподілений. Розподіл завдань і ризиків має здійснюватися таким чином, щоб враховувати найкращі схильності кожної сторони взяти на себе певні функції. У рамках співпраці державна структура може взяти на себе низку завдань формального та організаційного характеру (наприклад, розробка проекту, отримання умов забудови земельної ділянки, дозволів на будівництво, а також інших необхідних дозволів і дозволів). Проте найважливішою і найпоширенішою формою участі суб'єкта публічної освіти на практиці буде власний внесок.

Ключовим елементом, що визначає державно-приватне партнерство, є розподіл ризиків між сторонами контракту. Самостійне здійснення інвестування означає, що всі вони взяті на себе інвестором. На основі партнерських проектів ризики, як правило, розподіляються між партнерами. Основною директивою для їх розподілу має бути передача індивідуальних ризиків стороні, яка найкраще здатна їх контролювати та ефективно пом'якшувати наслідки їх виникнення. Від правильного розподілу ризиків залежатиме успіх партнерського проекту, оптимізація його ефективності, здатність генерувати доходи та задовольняти суспільні потреби. Колись принципи їх поділу описані в розділі.

Предметом договору про державно-приватне партнерство є спільна реалізація сторонами проекту на основі розподілу завдань і ризиків. Проект буде будівництвом або реконструкцією будівлі, наданням послуг, виконанням роботи (зокрема, оснащенням активу пристроями, які збільшують його цінність або корисність) або іншою діяльністю - у поєднанні з обслуговуванням або управлінням активом, який використовується для реалізації публічно-приватного проекту або пов'язаний з ним.

Надання послуг у межах проекту ППП здійснюватиметься на основі договору про надання послуг. Згідно з його інструкціями, положення про доручення застосовуються відповідно до договорів про надання послуг, які не регулюються іншими положеннями. Тип і обсяг послуг, які можуть надаватися у формулі партнерства, будуть дуже широкими і охоплюватимуть в основному всі види діяльності, які не є будівельними роботами чи виконанням робіт.

Виконання робіт включатиме виконання стороною, яка приймає замовлення, будь-якого матеріального чи нематеріального блага (крім будівельного об'єкта), і, як вказує законодавець, воно часто полягатиме у збільшенні вартості або корисності активу (наприклад, підприємство) шляхом оснащення його новим і кращим обладнанням (наприклад, придбання нових машин). У цьому випадку будуть застосовуватися положення ЦК щодо договору підряду. Зобов'язання також можуть полягати в інших перевагах,

якщо можливість (або обов'язок) їх надання державним органом дозволено законом.

Найчастіше конкретний проект, який є предметом співпраці в рамках державно-приватного партнерства, буде складатися з ряду різних видів діяльності, включаючи як виконання будівельних робіт, надання послуг, так і виконання різних видів робіт. Адже в договорі має бути чітко прописано, який вид діяльності буде домінуючим. Важливим буде визначення домінуючих видів діяльності на етапі процедури вибору приватного партнера у складі опису предмета договору (або в описі предмета концесії) у зв'язку з необхідністю зазначення відповідний тип контракту (роботи, послуги, поставки) або вибрати відповідного видавця для повідомлення про концесію.

Закон вимагає, щоб проект був пов'язаний із обслуговуванням або управлінням активом, який використовується для реалізації державно-приватного проекту або пов'язаний з ним. Підтримання об'єкта в непошкодженому стані означатиме понесення витрат на поточний ремонт об'єкта, а також його утримання та ремонт. Також можна буде понести різні види цивільно-правових витрат (наприклад, за надані послуги, орендну плату тощо) та публічно-правових витрат (наприклад, податок на нерухоме майно). Управління активом включатиме здійснення різних видів фактичної діяльності, спрямованої на досягнення мети проекту шляхом оптимізації вигод від використання цього активу. Обслуговування та управління активами є ключовими елементами співпраці, які відрізняють ППП від звичайних державних закупівель. У державно-приватному партнерстві має існувати основа опіки приватного партнера над активом протягом терміну дії контракту.

На практиці проект державно-приватного партнерства, як правило, реалізовуватиме приватний партнер. Він найчастіше збудує необхідну інфраструктуру, зробить необхідні інвестиції, надасть відповідні послуги.

Публічна організація повинна співпрацювати з приватним партнером у досягненні мети проекту, зокрема, роблячи власний внесок. Власний внесок

фактично буде найважливішою і найпоширенішою формою участі публічної установи на практиці.

Державна установа часто робить свій власний внесок у формі надбавки до послуг, що надаються приватним партнером, наприклад, покриваючи частину витрат оператора громадських доріг (у формі надбавок до ціни дороги для конкретного категорії користувачів) або витрати оператора будинків ради (через доплату до оренди приміщень). Загальна сума субсидій, понесених протягом терміну дії контракту, часто може складати більше половини витрат на реалізацію проекту. Немає формальних перешкод для того, щоб субсидії де-факто були винагородою приватного партнера та покривали частину його операційних витрат. Однак важливо пам'ятати, що принаймні частину витрат (інвестиційні чи експлуатаційні витрати) має покривати приватний партнер.

Власний внесок державного органу також буде внеском активу . На практиці державна установа може внести нерухоме майно, на яке будуть здійснені інвестиції, підприємство, спеціальну інфраструктуру та обладнання (водогонні споруди, дороги, мости, спортивний стадіон, засоби громадського транспорту) або відповідні майнові права (ліцензії, концесії).

Власний внесок визначатиме партнерський характер співпраці. Якщо одна зі сторін контракту не зобов'язується здійснити конкретні витрати або надати актив (навіть за плату), це означає, що співпраця сторін дуже обмежена і не кваліфікується як партнерство. Було б важко говорити про ППП, якщо б, наприклад, приватний партнер надавав послуги без використання обладнання, необхідного для надання таких послуг.

3.2. Удосконалення механізму залучення бізнесових структур до реалізації соціальних проектів

Майно, внесене публічною особою, підлягає спеціальному правовому захисту . Якщо він використовується приватним партнером у спосіб, який явно не відповідає його цільовому призначенню , визначеному в угоді про ППП,

приватний партнер зобов'язаний передати цей компонент державній установі згідно з правилами, викладеними в угоді про ППП. Порушення використання активу мають бути грубими та підривати мету контракту. Вимога про повернення активу не обов'язково означає автоматичний вихід з усього контракту (хоча в конкретному випадку важливість активу для предмета контракту може бути настільки великою, що неможливість його використання виключає подальшу співпрацю) . Однак наслідки автоматичної відмови від договору в цьому випадку можуть бути заздалегідь передбачені в договорі. Вимога про повернення активу може стосуватися лише того активу, якого стосується порушення. Якщо майно публічної установи є негрошовим внеском у цільовий фонд, його передача у разі нецільового використання здійснюється на умовах, визначених статутом або статутом товариства.

Детальні правила щодо повернення та врегулювання використання активів приватним партнером або спеціальним підприємством мають бути визначені відповідно в договорі про державно-приватне партнерство або в договорі про партнерство чи в статуті товариства. Відповідно до загальних правил, активи, внесені приватним партнером, залишаються власністю публічної установи після припинення дії договору. Завдяки цьому буде підтримуватися безперервність надання послуг самою публічною стороною або в рамках іншого ППП. Приватний партнер матиме право повернути вартість активу на момент передачі. Якщо актив належав державній установі, а приватний партнер зробив певні витрати на цей актив (інвестиції для підтримання активу в належному стані або його покращення), він може вимагати відшкодування лише необхідних витрат (наприклад, витрат на ремонт, технічне обслуговування). суспільні та юридичні вигоди), якщо вони не покриваються вигодами, отриманими від активу . Можна вимагати відшкодування інших витрат, якщо вони збільшують вартість компонента на момент передачі державній установі. Проте, якщо витрати були здійснені після того, як публічна організація вимагала передачі в письмовій формі або дізналася про позов щодо

передачі, поданий проти неї, вона може вимагати відшкодування лише необхідних витрат (втрачаючи право на еквівалент додаткових витрат) .

Актив, який використовувався для реалізації проекту приватним партнером або спецорганізацією після закінчення дії договору державно-приватного партнерства, передається державній установі в непогіршеному стані з урахуванням його зносу. до правильного використання. Якщо актив належав приватному партнеру, приватний партнер має право на відшкодування вартості активу на момент передачі. В іншому випадку, тобто коли майно належало державній установі чи іншій установі, приватний партнер може вимагати відшкодування витрат.

Однак угода про державно-приватне партнерство може передбачати, що актив залишатиметься в руках приватного партнера. Договір про ППП також може передбачати, що актив буде передано державній юридичній особі або юридичній особі місцевого самоврядування або комерційній компанії, що має принаймні контрольний пакет акцій органу місцевого самоврядування або державного казначейства. Передачі підлягатимуть як внески державного підприємства, так і приватного партнера. У договорі про державно-приватне партнерство має бути зазначено, чи буде передача платною, чи ні. На практиці переказ часто буде безкоштовним або передбачає символічну оплату. Однак можливо, що угода передбачатиме сплату одержувачем повної ринкової вартості активу. Закон передбачає належну турботу про активи, отримані від товариства. Для того, щоб відповідати цій вимозі, у контракті має бути відносно точно визначено стан активів на момент їх передачі приватному партнеру або спеціальному підприємству (тобто на початковій точці).

Позов публічної установи до приватного партнера або спеціальної компанії щодо передачі активу закінчується через десять років із дати розірвання договору ППП. Однак слід пам'ятати, що позов про повернення нерухомого майна, що є вкладом у партнерський проект , буде модифіковано нормою ст. 222 Цивільного кодексу, утворюючи *jus cogens*, відповідно до якої

вимоги власника не втрачають давності, якщо вони стосуються нерухомого майна.

У разі продажу публічною організацією або організацією спеціального призначення нерухомого майна, що є власним внеском, приватний партнер має переважне право купівлі, яке може бути реалізовано протягом двох місяців з дати повідомлення про зміст договору. Договір, укладений з третьою стороною. Договір ППП може передбачати більший термін. Реалізація права переважної купівлі буде особливо важливою для партнера, який тривалий час управляє даним майном і хотів би продовжити свою діяльність на його основі. Переважне право існуватиме як протягом дії договору, так і після його розірвання. Право переважної купівлі також надається останньому приватному партнеру (тобто суб'єкту, який був партнером до розірвання угоди та припинення проекту у формі ППП). Він зможе скористатися цим правом протягом одного року з моменту закінчення договору ППП, якщо:

рішенням суду, яке набрало законної сили, встановлено його відповідальність за неналежне виконання зобов'язань за договором ППП, або публічне підприємство уклало договір ППП з новим приватним партнером.

Що стосується реалізації права переважної купівлі приватним партнером, то застосовуватимуться положення договору про державно-приватне партнерство, а також відповідні норми Цивільного кодексу. Останній акт не передбачає жодних цінових преференцій для існуючого приватного партнера, який має намір скористатися переважним правом. У конкретному випадку це означатиме, що можлива переважна купівля буде можлива лише за ціною, що відповідає ціні найвигіднішої пропозиції за тендерною процедурою.

Приватний партнер повинен нести всі або частину витрат на реалізацію проекту або забезпечити їх покриття третьою стороною. Реалізація проекту в цьому контексті включає як капітальні витрати (наприклад, на будівництво або реконструкцію будівлі, виконання робіт, адаптацію певної інфраструктури до можливості надання послуг на її основі), так і операційні витрати (пов'язані з обслуговуванням та управління проектом). Закон вимагає від приватного

партнера брати участь у витратах на проект. Участь може покривати витрати як повністю, так і їх частину. Законодавець не обмежує цю частину.

Кошти для покриття витрат можуть бути за рахунок власних ресурсів приватного партнера або за рахунок кредиту, позики, субсидії чи випуску цінних паперів. Іноді приватний партнер зможе скористатися лише обіцянкою отримати кредит у банку. Водночас виглядає думка про те, що в такій ситуації договір може бути укладено під умовою розірвання (зазначення дати отримання відповідної обіцянки, укладення кредитного договору, отримання субсидії, випуску цінних паперів, купівлі дебіторської заборгованості тощо). розумний.

Реалізація предмета державно-приватного партнерства має супроводжуватися відповідною винагородою. У договорі про ППП має бути чітко зазначено, з якого джерела він надходитиме. Розмір винагороди у квотному порядку (як у випадку звичайних державних закупівель), як правило, визначатиметься лише у випадку очікуваних платежів чи інших вигод публічної установи та лише в їх обсязі. Якби договір припускав, що партнер отримуватиме всю або значну частину винагороди за рахунок комісій за використання, роблячи його дохід залежним від коливань попиту на послуги, то вказівка суми доходу на цей рахунок у договорі межувала б з неможливістю та було б безглуздо. Проте, якщо винагорода партнера повністю базується на платі за користувачів, у договорі може бути визначений максимальний рівень ціни. Таке положення захищатиме політичні інтереси державного органу у збереженні максимально повного доступу до послуги.

Винагорода приватного партнера має бути еквівалентною його внеску в реалізацію проекту. Вища залученість має відповідати вищій нормі прибутку від інвестицій. Закон не визначає, звідки має надходити винагорода приватного партнера.

Договір про державно-приватне партнерство може передбачати, що винагорода приватного партнера буде повністю складатися з вигод від предмета партнерства. Це можуть бути блага, пов'язані зі спорудженням або відремонтованим будинком, наданою послугою, виконаною роботою чи інші

блага: природні речі, цивільні речі, блага у вигляді доходів , передбачених законом, що використовуються відповідно до їх соціально-економічного призначення. На практиці вигодою від проекту найчастіше будуть кошти, які сплачують користувачі суб'єкта партнерства, тобто замовники даної послуги (пасажирів міського транспорту , користувачі системи водопостачання та каналізації, спортивні вболівальники тощо). Іноді це також будуть нематеріальні вигоди, наприклад, трудові витрати ув'язнених.

Отримання всієї винагороди від суб'єкта партнерства буде можливе лише у випадку проектів, які, як правило, є прибутковими та самофінансованими. Таким підприємством часто буде надання комунальних послуг, пов'язаних із постійним джерелом доходу (системи водопостачання та каналізації, енергетика, утилізація відходів), або надання послуг зі змінною нормою прибутковості (наприклад, управління спортивними та рекреаційними спорудами). , станції, автостоянки) з одночасною можливістю використання пов'язаних з основним предметом партнерства (наприклад, можливість будівництва додаткових торгово-сервісних площ або офісних приміщень).

Отримання винагороди за рахунок переваг об'єкта партнерства схильне багатьом факторам ризику. Окупність понесених витрат і отримання прибутку буде залежати від попиту на послуги, що надаються в рамках проекту. Коливання попиту впливатимуть на норму прибутку від інвестицій та її збільшення в інший час. Кількість, якість і спосіб надання послуг партнерством залежатиме від різних ризиків доступності. Крім того, будь-які ризики, пов'язані з будівництвом об'єкта партнерства, також обмежать вплив приватного партнера. Відсутність навіть часткової виплати грошової суми зробить співпрацю обох секторів повністю чутливою до ризику.

Протягом терміну дії контракту приватний партнер отримає всі вигоди від активів, внесених у проект, або як залежний власник побудованої та керованої або лише керованої інфраструктури, або як власник. Внесення майна як власного внеску як приватного партнера, так і публічної установи може ґрунтуватися на різних правових підставах, включаючи продаж.

Договір про державно-приватне партнерство також може передбачати, що винагорода приватного партнера буде повністю складатися з виплати грошової суми. Виплата грошової суми є альтернативою праву на отримання вигоди від суб'єкта товариства як джерела винагороди для приватного партнера. Виплата грошової суми полягатиме у одноразовій (або виплачуваній частинами) виплаті приватній стороні еквівалента її внеску у реалізацію проекту. Однак інколи це може складатися з надбавки до ціни або придбання значної частини послуг (що іноді може наблизити вас до власного внеску). Виплата буде здійснюватися у вигляді грошової допомоги. Грошова вигода полягає в передачі певної економічної цінності з майна кредитора (у даному випадку публічної установи) у вигляді грошової суми, вираженої в грошових одиницях. Це наближає сплату грошової суми до сплати ціни за виконання публічного договору за ПрЗамПубл. Виплата грошової суми буде оплатою ціни, яку державна організація (замовник) зобов'язана сплатити за договором за взаємне виконання приватним партнером. Це буде ціна брутто (тобто з ПДВ або акцизним податком, якщо згідно з окремими положеннями продаж товарів або послуг оподатковується ПДВ та акцизним податком). Також у валовій сумі має бути вказана сума виплати грошової суми в пропозиціях потенційних партнерів.

Висновки до розділу 3

Саме у взаємодії держави та приватного сектору, об'єднанні їхніх зусиль і ресурсів має реалізуватися спільне бачення тих принципів господарювання, які дадуть змогу гармонійно поєднати інтереси держави, бізнесу та громадянського суспільства. Такого поєднання можна досягати шляхом публічного контролю за виконанням договірних умов партнерства всіма його учасниками і гарантій їх дотримання на засадах прозорості та інформаційної відкритості.

З метою забезпечення ефективної реалізації цілей соціального розвитку Кременецького району, створення сприятливих умов для взаємодії в цьому напрямку органів влади, бізнесу та громадських організацій нами пропонується

проект угоди про публічно-приватне партнерство між трьома секторами району.

В рамках окреслення основних цілей та пріоритетних завдань на 2012 рік доцільно:

- розробити та чітко виділити в програмі соціально – економічного розвитку району пріоритети публічно-приватного партнерства у Кременецькому районі на 2023 рік;

- запровадити механізм соціального замовлення - комплекс заходів з розробки соціальних проектів місцевого значення, реалізація яких здійснюється організаціями громадського сектору за рахунок коштів місцевого бюджету та місцевих благодійників;

- забезпечити організацію навчання та підвищення кваліфікації бізнесових структур та представників організацій громадського сектору у сфері організаційного, фінансового, інноваційного, кадрового, стратегічного, контрактного, проектного менеджменту через систему відповідних семінарів і тренінгів, а також видавничу діяльність;

- забезпечити постійну інформаційну та просвітницьку кампанію серед представників бізнесового сектору щодо переваг соціальної відповідальності бізнесу, особливостей соціальної звітності і корпоративних комунікацій через видавничу діяльність, а також систему відповідних семінарів і тренінгів;

- запровадити конкурс „Благодійник року” - з метою відзначення найбільш соціально відповідальних представників бізнесового сектору за підсумками року.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило визначити низку теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення механізму публічно-приватного партнерства в процесі реалізації соціальної політики досліджуваного регіону, зокрема:

Публічно-приватне партнерство не завжди має бути найкращою формою виконання державних завдань чи навіть надання державних послуг. Органи місцевого самоврядування, які розглядають можливість залучення до ППП, повинні ретельно проаналізувати всі обставини. Крім того, не кожна форма ППП може добре працювати в конкретній ситуації. Неправильно розроблена співпраця може бути такою ж неефективною, як і без того незадовільні традиційні методи, а помилки в організації відносин між партнерами можуть бути набагато небезпечнішими за неправильні рішення державного управління. Тому перед початком співпраці з приватними партнерами вкрай важливо здійснити низку організаційних та правових заходів. Рішення про приватизацію виконання державного завдання за допомогою договору про ППП має бути результатом ретельного та всебічного аналізу, який засвідчить, що це оптимальна модель для реалізації проекту.

ППП як інструмент реалізації політики органів державної влади має бути включено до його припущень. Здається, що хорошим способом впровадження ППП у загальні припущення політики певної місцевої влади є прийняття правил, що визначають завдання, покладені на органи державної влади, які можуть бути реалізовані в рамках ППП, наприклад, у формі компактної програми. Припущення політики ППП повинні бути узгоджені з політичними припущеннями, прийнятими владою в конкретних сферах, яких вони можуть стосуватися (просторовий розвиток, інвестиції, робота тощо). Політика ОМС щодо запровадження ППП має визначати, які саме сфери реалізації публічних послуг мають виконуватись у цій формулі та в якому порядку. Місцева стратегія ППП повинна відображати основні цілі місцевої громади. Варто

включити ППП як метод фінансування інвестицій у місцеві програми та довгострокові плани.

Видається доцільним призначити окрему структуру, яка має відповідні повноваження та відповідає за питання, пов'язані з використанням ППП. Це може бути колективний орган, наприклад, команда державно-приватного партнерства. Завданням команди має бути концентрація в одному центрі експертних знань і відповідальності за налагодження відносин у рамках партнерства, а також підготовка прийнятних форм співпраці з приватними партнерами, положень інформаційної політики ППП та її впровадження. Важливим завданням команди є розробка передумов державної політики ППП, принципів її оцінки та реалізації партнерства, а також визначення та оцінка існуючих і майбутніх можливостей для розвитку ППП.

Умовою оптимальної підготовки осіб, відповідальних від державного суб'єкта за здійснення ППП, є їх всебічна підготовка. Метою тренінгу є навчання працівників підрозділу реалізації на практиці у сфері проведення передвпроваджувального аналізу проекту та механізмів контролю за реалізацією інвестиційного проекту, а також моніторингу та контролю виконання проекту. договір приватного партнера . Навчання повинен проводити професійний зовнішній консультант. Вони повинні охоплювати кожен етап підготовки проекту, а також надавати інформацію та навички, які можна передавати, які можна використати під час реалізації наступних проектів ППП.

Зразковий обсяг навчання, пов'язаного з аналітичною фазою проекту, має включати:

семінари по роботі над моделлю реалізації проекту, в тому числі: визначення можливих форм реалізації проекту; визначення можливих варіантів реалізації; правила проведення варіантного тесту з точки зору напр. платежі, правила винагороди підрядників, витрати на впровадження, вплив на державний борг тощо;

правила проведення фінансово-економічного аналізу проекту та аналізу ризиків, у тому числі: визначення припущень для фінансово-економічного аналізу для апробованого варіанту (методу) реалізації проекту, підготовка звіту про рух грошових коштів проекту, правила ідентифікації та визначення джерел фінансування проекту, визначення значення показників фінансової ефективності проекту, аналіз показників рентабельності інвестицій, перевірка фінансової стійкості інвестиційного проекту, підготовка обґрунтування вибору оптимального варіанту реалізації проекту для проведення процедури вибору приватного партнера, формування критеріїв оцінки пропозиції, правила оцінки тендерних пропозицій;

зразковий тренінг, пов'язаний з контролем та моніторингом реалізації проекту, повинен включати семінари у сфері: важливих з точки зору інтересів замовника заходів належного виконання договору; визначення основних інструментів контролю (звітність, надання інформації, перегляд інвестиційної документації, аудит інвестицій, встановлення правил виїзного контролю інвестицій, співпраця з іншими контролюючими органами замовника); визначення масштабів порушення договірних положень у поєднанні з відповідними механізмами втручання; визначення способів впливу на приватного партнера з метою відновлення належного виконання контракту (механізми втручання); розробка шаблонів контрольної документації, в тому числі шаблонів протоколів після перевірки .

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева Н. І. Стратегічне планування як стрижневий елемент бюджетування на макрорівні: досвід Франції. *Фінанси, облік і аудит*. 2013. Вип. 2 (22). С. 7–15.
2. Беззубко Б. І. Вдосконалення державних механізмів стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій: дис. ... канд. екон. наук.: 25.00.02. Маріуполь, 2017. 245 с.
3. Берданова О. В., Вакуленко В. М. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. К., 2017. 121 с.
4. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. К.: ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
5. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування: навчальний посібник. Л.: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
6. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 19-35.
7. Васильченко Г. Методологія та практика стратегій місцевого економічного розвитку в умовах глобалізації. *Стратегія економічного розвитку України. Спецвипуск*. 2011. № 28. С. 30–36
8. Васильченко Г. Теоретичні аспекти ефективних стратегій місцевого розвитку. [*Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*](#). 2009. Вип. 3. С. 138-152
9. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. К., 2015. 256 с.
10. Васіна А. Формування інституційного забезпечення структурної трансформації національної економіки з орієнтацією на задоволення потреб соціального розвитку. *Вісник ТНЕУ*. 2013. Вип. 1. С. 33-44.

11. Гавронські К., Петраковська О., Тузова Л. Зміни в системі планування територій Польщі та України за останні 20 років. К., 2012. 13 с. URL: irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?
12. Газарян А. Стратегичное планирование в местном самоуправлении. Теоретические заметки и методический материал для тренингов. К.: Largis, 2002. 100 с.
13. Гнатенко О. В. Зарубіжний досвід стратегічного планування. *Економіка міського господарства*. 2009. № 1. С. 113-118. URL: http://donnasa.org/publish_house/journals/esgh/2009-1/03_Gnatenko.pdf.
14. Децентралізація у Польщі – реформа в дії. URL: decentralization.gov.ua/reform/tag/.../Pol==scha.
15. Дробенко Г. О., Брусак Р. Л., Свірський Ю. І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Львів: Вид-во «СПОЛОМ», 2001. 118 с.
16. Дудкіна О. Організаційні та економічні проблеми розвитку муніципальних утворень. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2006. Вип. 4. С. 144-152.
17. Дудкіна О. Управління регіональним розвитком: аспекти стратегічного планування. *Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: Дванадцяті регіональні та муніципальні читання: зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль-Збараж, 26-27 жовтня 2017 р.); відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : СМП «Тайп», 2017. Ч. I. С. 203-206.*
18. Дяків О., Прохоровська С. Проблеми інноваційного розвитку регіону. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2015. № 819. С. 299- 308
19. [Економічний профіль Підволочиської ОТГ](http://ekonomichnij-profil-gromadi-1563802398/). URL: <https://pidvolochyska-gromada.gov.ua/ekonomichnij-profil-gromadi-1563802398/>

20. Желюк Т. Концептуальні засади управління довгостроковим розвитком України: національна модель та глобальні виклики. *Журнал європейської економіки*. 2009. Т. 8, № 4. С. 371-382.
21. Залізко В. Д., Мартиненков В. І. Теоретико-методологічні аспекти формування стратегії розвитку сільських територій України. *Академічний огляд*. 2016. № 1 (44). С. 101-110.
22. Івашків Ю. Д. Стратегічне планування як інструмент реалізації регіонального управління. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. 2014. Вип. 2. С. 242-249. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd_2014_2_31.
23. Ігнатенко А. І. Зарубіжний досвід стратегічного планування у сфері державного управління регіональним розвитком. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9. № 4. С. 275-286.
24. Карпенко А. Стратегічне планування як інструмент інноваційного розвитку регіону. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 5. С. 3-7.
25. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
26. Куйбіда В. С., Білоконь Ю. М. Територіальне планування в Україні: європейські засади та національний досвід. К.: Логос, 2009. 108 с.
27. Куйбіда В. С., Негода В. А., Толкованов В. В. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи: Збірник. К.: Вид-во «Крамар», 2009. 170 с.
28. Кукса І. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2016. № 17 (171). С. 218-224.
29. Кутідзе Л. С. Стратегічне планування розвитку територій: навчально-методичний посібник. Запоріжжя: ЗЦППКК, 2013. 42 с.

30. Латинін М. А., Лозинська Т. М. Стратегічне планування: навч. посіб.; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2010. 213 с.
31. Латинін М. А., Лозинська Т. М., Дунаєв І. В. Стратегічне планування: навч. посіб.; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. 2-ге вид., перероб. та доп. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2012. 248 с.
32. Лендъел М., Винницький Б., Ратейчак Ю. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні. К.: В-во «К.І.С.», 2007. 120 с.
33. Мамедов Сахиб Алі Огли. Зарубіжний досвід побудови стратегій соціально-економічного розвитку регіонів держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=797>.
34. Матеріали розробки Стратегії сталого розвитку Васильковецької громади на 2021-2030 рр.
35. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». URL: <https://surdp.eu/Methodology-of-strategic-planning-for-hromadas>
36. Механізми реалізації регіональної структурної політики: монографія / Мельник А. Ф. та ін.; за заг. наук. ред. проф. А. Ф. Мельник. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 343 с.
37. Модернізація суспільного сектору економіки в умовах глобальних змін : монографія / Мельник А. Ф. та ін.; за заг. наук. ред. А. Ф. Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2009. 528 с.
38. Монастирський Г. Ієрархічний підхід до управління розвитком населених пунктів: концептуальні засади. *Наука молода*. 2012. № 18. С. 20-25.
39. Монастирський Г. Інституційне забезпечення управління економічним розвитком населених пунктів. *Наука молода*. 2013. № 20. С. 149-155.

40. Монастирський Г. Теоретико-методологічні засади модернізації технологій управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2008. Вип. 4. С. 36-48.
41. Монастирський Г. Модернізація технологій управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня в умовах трансформаційних змін в Україні: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03; ТНЕУ. Тернопіль: Економічна думка, 2011. 467 с.
42. Монастирський Г.Л. Модернізаційна парадигма управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня: монографія. Тернопіль: Вид-во «Економічна думка» ТНЕУ, 2010. 464 с.
43. Нема О., Козак І. Планування регіонального розвитку в контексті децентралізації. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 2 (51). Ч. 2. С. 222-228.
44. Планування місцевого сталого розвитку: Посібник з формулювання стратегії місцевого сталого розвитку. К.: ПРООН, Муніципальна програма сталого розвитку, 2005. 67 с.
45. Планування соціально-економічного розвитку територій: навч. посіб. / За ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К.: НАДУ, 2011. 198 с.
46. Планування та надання послуг з МЕР. Веб-портал Проекту Канадської федерації муніципалітетів «Місцевий економічний розвиток міст України». URL: <http://www.mlcd.org.ua/ukr/strategic>
47. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку: Навч. посібник / за заг. ред. В. А. Рач. Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2007. 156 с.
48. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>
49. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до

- 2020 року: постанова Кабінету Міністрів України від 6.08.2014 р. № 385.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>
50. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: Наказ Мінрегіонбуду від 30.03.2016 р. № 75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16>
51. 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>
52. Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України: Розпорядження кабінету Міністрів України від 04.10.2006 р. № 504-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2006-%D1%80>
53. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: практичний посібник / Б. Боврон та ін.; за ред. І. Санжаровського. К.: Вид-во К.І.С., 2008. 214 с.
54. Саєнко П. О. Теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 594-598.
55. Сментина Н. Особливості методології стратегічного планування в системі державного управління соціально-економічним розвитком території. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2013. № 4. С. 67-80.
56. Сментина Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: Атлант, 2015. 365 с.
57. Стратегії регіонального розвитку 2021-2027: що мають зробити регіони в цьому році, щоб вийти на якісно новий рівень стратегічного планування. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/10591>
58. Стратегічне управління: опорн. консп. лекцій / уклад. В. С. Толуб'як. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 127 с.

59. Тищенко А. П. Стратегічне планування розвитку регіону: основні поняття, вимоги та алгоритм здійснення. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 2 (20). С. 84-89.
60. Ткачук А. Стратегічне планування в ОТГ: практикум. К.: Вендел, 2012. 45 с.
61. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування в громаді (навчальний модуль). К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.
62. Шкільняк М. М. Критерії ефективного управління комунальною власністю територіальних громад. *Інноваційна економіка*. 2018. № 1-2. С. 96-102.
63. Batterbury S.C.E. (2006). Principles and purposes of European Union Cohesion policy evaluation". *Regional Studies*, 40(2).
64. European Commission (2007). The New Programming Period 2007-2013. Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Monitoring and Evaluation Indicators, Working Paper No. 2., s.9.
65. European Commission (2012), EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development, Guide URL: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/guide/index_en.htm
66. Górniak J., Mazur S. (2012), Zarządzanie strategiczne rozwojem, Warszawa, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
67. Komisja Europejska, The Programming Period 2014-2020, Guidance Document on Monitoring and Evaluation - European Regional Development Fund and Cohesion Fund - Concepts and Recommendations, październik 2013.
68. Olejniczak K. (2012) Monitoring i ewaluacja [w:] Górniak Jarosław, Mazur Stanisław (red.): Zarządzanie strategiczne rozwojem, Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
69. Olejniczak K., Kupiec T., Raimondo E., Brokerzy wiedzy. Nowe spojrzenie na rolę jednostek ewaluacyjnych, w: Haber A., Olejniczak K. (red.), (R)ewaluacja 2. Wiedza w działaniu, PARP, Warszawa 2014.