

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

СЛЮСАРЕНКО Вікторія Євгенівна

УДК 35:316.7:32(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУТУ ПАРТНЕРСТВА
ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ І ТРЕТЬОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ**

25.00.02 – механізми державного управління

Подається на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В. Є. Слюсаренко

Черкаси – 2026

АНОТАЦІЯ

Слюсаренко В. Є. Механізм формування інституту партнерства держави, бізнесу і третього сектору в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління – Національний університет цивільного захисту України, Черкаси, 2026.

У дисертації систематизовано науково-методологічні засади ефективного функціонування інституту тристороннього партнерства держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства, розроблено модель ефективного його функціонування. У процесі дослідження теоретичних засад сутності партнерства держави, бізнесу та третього сектору виокремлено принципи їх взаємодії, що інституціоналізують тристоронню співпрацю. Висвітлено організаційні аспекти забезпечення державної політики підтримки та розвитку міжсекторального партнерства. Головні з них такі: входження України до Міжнародної організації праці (МОП), основною метою якої було поширення ідеї соціальної відповідальності; розгляд і затвердження законопроектів з питань соціального партнерства, самоорганізації населення, участі громадян в управлінні державними справами, у формуванні державної політики; утворення консультативно-дорадчих органів; діяльність громадських рад та інше. Здійснено науковий аналіз досвіду країн з усталеними демократичними традиціями, в результаті визначено функцію інституту неприбуткового (третього) сектору у здійсненні самоорганізації громадян на місцевому рівні. Відповідно до проаналізованого досвіду такими є благодійницькі організації, які функціонують як правило, у формі асоціацій і трастів. Вказано, що прикладом прозорості діяльності даного сектору може послужити наявність спеціальних агенцій добровільної діяльності (Сполучене Королівство), звернення до яких дозволяє отримати інформацію про види суспільно-

корисної роботи. Практичний досвід Польщі, Японії, Швейцарії, Норвегії, Філіппін, США, Канади та Туреччини з унормування роботи ефективних інституцій економічної самоорганізації населення дозволяє дійти висновку, що така самоорганізація показує успішні моделі управління ресурсами учасників партнерства ефективного розвитку територій і держави в цілому. Досліджено цифровізацію як механізм міжсекторальної взаємодії та виокремлено принципи ефективності такої взаємодії: відкритості та прозорості, довіри, субсидіарності, ефективного розподілу ресурсів, взаємоконтролю, надання якісних адміністративних послуг, інформаційної відкритості діяльності органів влади та постійний доступ завдяки поширенню сучасної глобальної тенденції інформатизації, що дозволяє економити часові та матеріальні ресурси уряду, громадян, бізнесу, а також дають змогу цифровізувати діяльність державних службовців та максимально знизити суб'єктивні підходи у їх взаємовідносинах з громадянами, представниками бізнесу, надає максимальну доступність до отримання адміністративних послуг. Розглянуто моделі електронного уряду зарубіжних країн. Виявлено переваги застосування електронного уряду: зростання виробництва інформаційно-комп'ютерних технологій і частки інформаційно-комп'ютерного бізнесу; покращення взаємодії з громадянами; підвищення якості надання адміністративних послуг; прозорість діяльності органів влади; формування партнерських відносин між владою й бізнесом із залученням громадських організацій. Визначено роль держави, бізнесу й громадськості в системі трипартизму: держава виступає арбітром, що встановлює закони, норми і правила, які виконуються за допомогою державного апарату; бізнес-структури діють методами купівлі-продажу, підтримують поширення підприємницьких ідей, ініціатив і досвіду управління, проводять науково-дослідні і проєктні роботи, організовують діяльність з розроблення та реалізації нових технологічних процесів та нової продукції, задовольняють матеріальні потреби суспільства, здійснюють функції із забезпечення зайнятості населення; третій сектор покликаний поєднати інтереси всіх

учасників процесу інноваційного розвитку за допомогою досягнення багатосторонніх домовленостей, що виходять за межі державних настанов і комерційних контрактів. У ході дослідження з'ясовано, що інфраструктурою для тристороннього партнерства є комплекс елементів, що забезпечують функціонування міжсекторної взаємодії, одним з яких є електронне урядування. Виділено основні напрями взаємодії урядового сектору з бізнес-структурами та організаціями громадянського суспільства, що стосуються залучення «організацій громадянського суспільства» до розроблення та обговорення проєктів нормативно-правових актів із питань «соціально-економічного розвитку держави», інтересів широких верств населення, прав і свобод людини та громадянина; «здійснення громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади»; надання соціальних послуг населенню; створення різних консультативно-дорадчих та експертних груп з метою забезпечення спільного обговорення проєктів нормативно-правових актів, інших документів державної політики; виконання спільних проєктів.

Запропоновано типи (соціальні, економічні, естетичні, теоретичні) і категорії цінностей та завдання, що реалізуються в міжсекторній взаємодії, зокрема виділено такі їх загальні аспекти: реалізація кінцевої мети діяльності; близькість ціннісних орієнтирів, які сприяють реалізації приватних цілей (завдань), поставлених перед суб'єктами партнерських відносин; спільність мотиваційних спонукань членів недержавних організацій (НДО) і клубних працівників, для яких важливими є не тільки економічні, власницькі мотиви, а й престиж, творчість, альтруїзм; схожість змістового компонента діяльності держави та НДО.

Запропоновано основні складові інтегрованого підходу до реалізації державної політики України на регіональному рівні, що забезпечує злагоджену взаємодію представників трьох секторів суспільства: економічна складова (підвищувати конкурентоспроможність регіонів шляхом «оптимізації та диверсифікації структури економіки», максимально залучати власний ресурсний потенціал регіонів, що дасть змогу виділити їх економічні

особливості, відновлення об'єктів інфраструктури, задоволення потреби населення у якісних адміністративних і публічних послугах); територіальна складова (забезпечення інтегрованого розвитку територій, ґрунтованого на стратегічному баченні, визначення пріоритетних галузей для інвестицій та розвитку на основі ресурсного потенціалу кожного регіону, створення кластерів, які об'єднують підприємства, наукові установи та організації для спільного вирішення економічних завдань, активізація місцевої економічної ініціативи, що передбачає підтримку малого та середнього бізнесу через програми фінансування, навчання та консультацій, заохочення місцевих жителів до участі в економічних проектах та ініціативах, зміцнення потенціалу сільської місцевості, а саме: розвиток інфраструктури (дороги, комунікації, енергетика) для покращення доступу до ринків і послуг, підтримка аграрного сектору та розвиток альтернативних видів діяльності забезпечення соціально-економічної єдності в межах якої реалізувати програми, що сприяють інтеграції регіонів через спільні проекти в освіті, охороні здоров'я та культурі, підвищення рівня життя в сільських районах шляхом створення робочих місць і забезпечення доступу до соціальних послуг); управлінська складова (застосування ефективних інструментів стратегічного планування шляхом впровадження державних програм, які враховують специфіку кожного регіону та його потреби, моніторингу та оцінка ефективності реалізації програм розвитку з метою коригування стратегій, впровадження державних програм, які враховують специфіку кожного регіону та його потреби, моніторинг та оцінка ефективності реалізації програм розвитку з метою коригування стратегій).

Виділено сфери регіональних пріоритетів в Україні: транспорт, інфраструктура областей, міст, сіл, селищ; економічний розвиток, інвестиції; підприємництво та регуляторне середовище; освіта і наука; політика; інноваційна діяльність; ринок праці. Запропоновано класифікацію пріоритетів регіональної політики тристороннього партнерства відповідно до основних стратегічних завдань України.

Виокремлено проблеми тристороннього партнерства та запропоновано заходи для його зміцнення, що матиме позитивний вплив на розвиток регіонів України. Здійснено моделювання тристоронньої взаємодії із застосуванням методології теорії ігор, яка полягає в повторюваності результату гри. Даний методологічний інструмент значно удосконалює дослідження однотипної взаємодії учасників, що відбувається протягом досить тривалого часового лагу. Застосовано ієрархічні підходи під час моделювання ігор, що дає можливість універсалізувати послідовність взаємодії, шляхи обміну інформацією.

Виділено очікувані результати від застосування методологічних підходів партнерських міжсекторних відносин, що полягають у: підвищенні «ефективності партнерської взаємодії владних і підприємницьких структур, науково-освітнього та громадського некомерційного секторів на території присутності»; досягненні стратегічної мети і вирішенні «тактичних завдань партнерської взаємодії учасників модернізованої системи партнерських відносин»; підвищенні лояльності учасників партнерської взаємодії на основі розширення можливості діяти конструктивно і в межах встановлених нормативно-правових та інституційних норм; зниженні ймовірності недоотримання очікуваних вигод учасників партнерства; підвищенні вмотивованості учасників системи тристоронніх відносин до покращення ефективності економічного потенціалу території та країни в цілому; розширенні можливостей владних структур на території здійснення партнерства в залученні інвестицій та подоланні проблеми «обмеженості ресурсів для фінансування» актуальних для території проєктів.

Розроблено тристоронню модель ефективних партнерських відносин держави, бізнесу, «третього сектору» на території, де вона здійснюється із наступним впливом на ефективний розвиток суспільства, динамічною силою якої є збільшення переваг учасників, генерування ресурсів, формування інститутів розвитку, впровадження інновацій як каталізаторів процесів взаємодії учасників партнерства для забезпечення ефективного розвитку

територій на якій воно здійснюється та держави в цілому. Доведено, що ефективність функціонування вадромоделі забезпечується виникненням синергетичного ефекту як результату перетину чотирьохсторонніх відносин: особа - бізнес - влада - громадські об'єднання.

Розроблено концепцію підвищення ефективності функціонування інституту партнерських відносин держави, бізнесу, «третього сектору» шляхом обґрунтування модернізації системи партнерської взаємодії учасників, під якою розуміється сукупність теоретико-методологічних положень і алгоритмів дій, спрямованих на вдосконалення застосовуваних моделей, механізмів, інструментарію з метою підвищення ефективності взаємодії держави, бізнесу, «третього сектору» в Україні, формування простору гармонійного природного розвитку.

Удосконалено механізм управління розвитком партнерських відносин держави, бізнесу, «третього сектору» на території, де він здійснюється, який, на відміну від застосовуваних механізмів, базується на ідентифікації понять індивідуальних і громадських переваг, на співвіднесенні учасниками сукупних переваг, що розглядаються як приріст матеріальних і нематеріальних благ.

Удосконалено оцінку ефективності партнерських відносин держави, бізнесу, «третього сектору» на території де воно здійснюється. Розроблено методику визначення інтегрального показника ефективності партнерської взаємодії, застосування якої на практиці дозволить використовувати типовість територій.

Дістали подальшого розвитку організаційно-економічний механізм розвитку підприємницьких структур як основного джерела доходів бюджетів всіх рівнів на території, де здійснюється міжсекторна взаємодія, що впливає на рівень фінансування а відтак і вирішення нагальних проблем; принципи ефективного суспільства в контексті адаптації міжнародного досвіду до української практики здійснення міжсекторного партнерства шляхом виокремлення принципів, на яких здійснюється міжсекторна взаємодія; моделі і форми партнерства, зокрема, визначено умови реалізації

інтегрованих моделей соціальної відповідальності учасників партнерства, утворених з урахуванням диференціації рівня територіально-просторового розвитку України, склад і особливостей учасників партнерських відносин держави, бізнесу, «третього сектору» в Україні; аналіз основних проблем при формуванні інституту тристороннього партнерства держави, бізнесу і «третього сектору», пов'язаних з просторово-економіко-соціокультурними та екологічними проблемами. Зокрема, визначена ключова проблема: неефективність партнерських відносин влади бізнесу та «третього сектору», нерозвиненість організаційно-інституційного супроводу процесів взаємодії учасників партнерства як основи забезпечення інноваційного розвитку економіки території на якій воно здійснюється, високої якості життя населення.

Ключові слова: тристороння взаємодія, міжсекторальна взаємодія, публічно-приватне партнерство, публічний сектор, громадський сектор, комерційний сектор, принципи імжсекторальної взаємодії, інститут тристороннього партнерства, механізм міжсекторальної взаємодії, трипартизм, державне управління, місцеве самоврядування.

ABSTRACT

Slyusarenko V. E. Mechanism of formation of the institution of partnership between the state, business and the third sector in Ukraine. – Qualifying research paper as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Sciences in Public Administration, specialty 25.00.02 – mechanisms of public administration – National University of Civil Defence of Ukraine, Cherkasy, 2026.

The dissertation systematizes the scientific and methodological principles of the effective functioning of the institute of tripartite partnership of the state, business and civil society institutions, develops a model of its effective functioning. In the process of studying the theoretical foundations of the essence of

the partnership of the state, business and the third sector, the principles of their interaction that institutionalize tripartite cooperation are identified. The organizational aspects of ensuring the state policy of support and development of inter-sectoral partnership are highlighted. The main ones are as follows: Ukraine's accession to the International Labor Organization (ILO), the main goal of which was to spread the idea of social responsibility; consideration and approval of draft laws on social partnership, self-organization of the population, participation of citizens in the management of state affairs, in the formation of state policy; the formation of consultative and advisory bodies; the activities of public councils, and so on. A scientific analysis of the experience of countries with established democratic traditions has been carried out, as a result of which it has been indicated that self-organization of citizens at the local level is carried out through non-profit - third sector institutions. It has been highlighted that the most common among them are charitable institutions, which mainly function in the form of associations and trusts, the legalization of which does not require the creation of a legal entity. It is indicated that an example of the transparency of the activities of this sector can be the presence of special agencies of voluntary activity (United Kingdom), which can be contacted to obtain information about types of socially useful work. The practical experience of Poland, Japan, Switzerland, Norway, the Philippines, the USA, Canada and Turkey in normalizing the work of effective institutions of economic self-organization of the population allows us to conclude that such self-organization shows successful models of resource management of participants in the partnership for the effective development of territories and the state as a whole. Digitalization as a mechanism for intersectoral interaction was studied and the principles of the effectiveness of such interaction were identified: openness and transparency, trust, subsidiarity, effective allocation of resources, mutual control, improving the quality of administrative services, ensuring citizens' access to information from government agencies using modern information technologies, saving time and material resources of the government, citizens, and business, freeing employees from routine work, depersonalizing the relationships

between citizens and business representatives in their relations with civil servants, the possibility of receiving administrative services around the clock, etc. The e-government models of foreign countries are considered. The advantages of using e-government are identified: the growth of information and computer technology production and the share of information and computer business; improving interaction with citizens; improving the quality of administrative services; transparency of government activities; forming partnerships between government and business with the involvement of public organizations. The role of the state, business and the public in the tripartism system is determined: the state acts as an arbiter that establishes laws, norms and rules that are implemented with the help of the state apparatus; business structures operate using purchase and sale methods, support the spread of entrepreneurial ideas, initiatives and management experience, conduct research and design work, organize activities to develop and implement new technological processes and new products, satisfy the material needs of society, and perform functions to ensure employment of the population; the third sector is designed to combine the interests of all participants in the process of innovative development by achieving multilateral agreements that go beyond state guidelines and commercial contracts. The study found that the infrastructure for a tripartite partnership is a set of elements that ensure the functioning of intersectoral interaction, one of which is e-governance. The main forms of interaction between authorities and business structures and civil society organizations are highlighted: participation of civil society organizations in the development and discussion of draft regulatory legal acts on issues related to the socio-economic development of the state, the interests of broad segments of the population, the rights and freedoms of man and citizen; public control over the activities of executive authorities; provision of social services to the population; formation of joint advisory and expert bodies, councils, commissions, groups; implementation of joint projects.

The types (social, economic, aesthetic, theoretical) and categories of values and tasks implemented in intersectoral interaction are proposed, in particular, the following general aspects are highlighted: implementation of the ultimate goal of

the activity; proximity of value orientations that contribute to the implementation of private goals (tasks) set for the subjects of partnership relations; commonality of motivational motives of members of non-governmental organizations (NGOs) and club workers, for whom not only economic, ownership motives are important, but also prestige, creativity, altruism; similarity of the content component of the activities of the state and NGOs.

The main components of an integrated approach to the implementation of regional policy in Ukraine are proposed, which ensures coordinated interaction between representatives of three sectors of society: the economic component (increasing the level of competitiveness of regions by optimizing and diversifying the structure of the economy, ensuring effective specialization of regions with priority use of their own resource potential, restoring infrastructure facilities, meeting the population's needs for high-quality administrative and public services); the territorial component (ensuring integrated development of territories taking into account the interests of future generations, achieving uniform and balanced development of territories, developing interregional cooperation, preventing the deepening of socio-economic disparities by forming "growth points", activating local economic initiative and strengthening the potential of rural areas, ensuring socio-economic unity and uniformity of development of regions in order to create equal conditions for human development); management component (application of unified approaches to the formation and implementation of regional development policy, creation of a unified system of strategic planning and forecasting of the development of the state and regions, optimization of the system of territorial organization of power).

The following areas of regional priorities in Ukraine are highlighted: transport, infrastructure of regions, cities, villages, settlements; economic development, investments; entrepreneurship and regulatory environment; education and science; politics; innovation; labor market. A classification of priorities of the regional policy of the tripartite partnership is proposed in accordance with the main strategic objectives of Ukraine.

The problems of the tripartite partnership are identified and measures are proposed to strengthen it, which will have a positive impact on the development of the regions of Ukraine. The modeling of the tripartite interaction is carried out using the methodology of game theory, which consists in the repeatability of the game result. This methodology investigates the same type of interaction of participants, which occurs over a fairly long time lag, and the hierarchy of games formed on the basis of analysis and forecasting of situations that arise during partnership interaction, provided that the sequence of moves and information exchange of participants is observed.

The expected results from the application of methodological approaches to partnership inter-sectoral relations are highlighted, which consist in: increasing the effectiveness of partnership interaction between government and business structures, scientific and educational and public non-profit sectors in the territory of presence; achieving the strategic goal and solving tactical tasks of partnership interaction of participants in the modernized system of partnership relations; increasing the loyalty of participants in partnership interaction based on expanding the ability to act constructively and within the established regulatory and institutional norms; reducing the likelihood of failure to obtain the expected benefits of partnership participants; increasing the motivation of participants in the system of partnership relations between business and government to increase the economic potential of the territory and the country as a whole; expanding the capabilities of government structures in the territory of partnership implementation in attracting investments and overcoming the problem of limited resources for financing projects relevant to the territory.

A tripartite model of effective partnership relations between the state, business, and the "third sector" in the territory where it is implemented with the subsequent impact on the effective development of society has been developed, the dynamic force of which is the increase in the benefits of participants, the generation of resources, the formation of development institutions, the introduction of innovations as catalysts for the processes of interaction of partnership

participants to ensure the effective development of the territories in which it is implemented and the state as a whole. It has been proven that the effectiveness of the functioning of the vadromodel is ensured by the emergence of a synergistic effect as a result of the intersection of four-way relations: a person - business - government - public associations.

A concept has been developed to increase the efficiency of the functioning of the institute of partnership relations between the state, business, and the "third sector" by substantiating the modernization of the system of partnership interaction of participants, which is understood as a set of theoretical and methodological provisions and algorithms of actions aimed at improving the applied models, mechanisms, and tools in order to increase the efficiency of interaction between the state, business, and the "third sector" in Ukraine, and to form a space of harmonious natural development.

The mechanism for managing the development of partnership relations between the state, business, and the "third sector" in the territory where it is implemented has been improved. Unlike the mechanisms used, it is based on the identification of the concepts of individual and public benefits, and on the correlation of the participants' aggregate benefits, which are considered as an increase in material and intangible benefits.

The assessment of the effectiveness of partnership relations between the state, business, and the "third sector" in the territory where it is implemented has been improved. A methodology has been developed for determining the integral indicator of the effectiveness of partnership interaction, the application of which in practice will allow using the typicality of territories.

The organizational and economic mechanism for the development of business structures as the main source of income for budgets of all levels in the territory where intersectoral interaction is carried out, which affects the level of financing and, consequently, the solution of urgent problems, was further developed; the principles of an effective society in the context of adapting international experience to the Ukrainian practice of implementing intersectoral

partnership by identifying the principles on which intersectoral interaction is carried out; models and forms of partnership, in particular, the conditions for implementing integrated models of social responsibility of partnership participants, formed taking into account the differentiation of the level of territorial and spatial development of Ukraine, the composition and characteristics of participants in partnership relations of the state, business, and the "third sector" in Ukraine, were determined; an analysis of the main problems in forming the institute of tripartite partnership of the state, business, and the "third sector", related to spatial-economic-socio-cultural and environmental problems. In particular, a key problem has been identified: the ineffectiveness of partnership relations between government, business and the "third sector", the underdevelopment of organizational and institutional support for the processes of interaction between partnership participants as the basis for ensuring innovative development of the economy of the territory in which it is carried out, and a high quality of life for the population.

Keywords: tripartite interaction, intersectoral interaction, public-private partnership, public sector, public sector, commercial sector, principles of intersectoral interaction, institute of tripartite partnership, mechanism of intersectoral interaction, tripartism, public administration, local self-government.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1. Слюсаренко В. Є. Формування трипартизму: історія та розвиток: монографія. Суми : Університетська книга, 2024. 384 с.
2. Колісник Г. М., Павлич, М. П., Шеверя Я. В., Кесарчук Г. С., Слюсаренко В.Є., Поп Я. М. та ін. Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аналізу, аудиту, звітності і оподаткування в умовах євроінтеграції: монографія / за ред. д.е.н., проф. Г.М. Колісник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2021. 274 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/d8d20dd6-d725-4da9-be04-ac70a9f49518>

Особистий внесок: сформульовано вплив на ефективність розвитку аудиту та судової експертизи при взаємодії трьох секторів державного, бізнесу та «третього сектору».

Статті у наукових періодичних виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus:

3. Fedir Zhuravka, Taliat Bielialov, Mykola Sylenko, Dmytro Svyntarenko, Viktoriia Sliusarenko, Natalia Nebaba and Amet Liumanov (2025). Digital capacity, startup ecosystems, and collaborative governance as drivers of regional economic growth: Evidence from Ukrainian regions. Problems and Perspectives in Management, 23(4), 635-649. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(4\).2025.43](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(4).2025.43)

Особистий внесок: сформульовано основні показники цифровізації що впливають на ефективність колаборації врядування, що до реалізації стартапів-екосистем на регіональному рівні, що призводить до економічного зростання регіону.

4. Taliat Bielialov, Katerina Fokina-Mezentseva, Viktoriia Sliusarenko, Nina Petrukha, Andrii Krasnoshapka. Trilateral Innovation Ecosystems In Industry 5.0: Startup Management, Collaborative Administration, And Resilient Governance. International Journal of Environmental Sciences, 1655-1661. Vol. 11 No. 17s,

2025. DOI: <https://doi.org/10.64252/8q22j019>

Особистий внесок: сформульовано чинники що впливають на реалізацію тристоронніх інноваційних екосистеми в людино центричній державі.

5. Olena Oviechkina, Viktoriia Sliusarenko, Anatolii Dykyi, Mykola Sylenko, Natalya Koreneva. Institutionalizing state-business-civil society partnerships for regulating territorial disparities under systemic instability: a path to sustainable and environmentally resilient regional development. International Journal of Ecosystems and Ecology Science (IJEES). Vol. 15 (4): 89-96 (2025). <https://doi.org/10.31407/ijeess15.411>

Особистий внесок: сформульовано чинники, що впливають інституціоналізацію партнерства держави, бізнесу та громадянського суспільства, в умовах системної нестабільності які ведуть до сталого та екологічно стійкого розвитку регіону

Статті в наукових фахових виданнях України

6. Слюсаренко В. Є. Міжнародний досвід організаційно-правового забезпечення взаємодії між державою, бізнесом та громадськими інституціями. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 33. С. 304-307. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.33.56>

7. Слюсаренко В. Є. Інфраструктурна підтримка взаємодії держави, бізнесу та громадських інституцій. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 34. С. 219-222. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.34.40>

8. Слюсаренко В. Є. Методи та форми державного сприяння тристоронньому партнерству. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73). № 1. С. 238-243. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/42>

9. Слюсаренко В. Є. Методи регулювання розвитку тристороннього співробітництва: податковий та ефективний аспекти. *Публічне управління і*

адміністрування в Україні. 2023. № 35. С. 244-246. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.35.44>

10. Слюсаренко В. Є. Механізми тристороннього співробітництва: міжнародний досвід. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування* 2023. Том 34 (73). № 3. С. 183-187. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.3/28>

11. Слюсаренко В. Є. Аргументування важливості регіонального розвитку тристороннього партнерства. *Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. № 39. С. 310-315. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.39.57>*

12. Слюсаренко В. Є. Електронне врядування як інструмент тристоронньої співпраці. *Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. № 41. С. 308-315. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.45>*

13. Слюсаренко В. Є. Організаційно-правові механізми забезпечення тристоронньої співпраці. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 1. С. 260-266. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.41>*

14. Слюсаренко В. Є. Вплив міжсекторального партнерства на людський розвиток. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 2. С. 223-226. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.2.32>*

15. Слюсаренко В. Є. Роль трипартизму у формуванні дієвої держави та гармонійного суспільства. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 3. С. 176-181. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.26>*

16. Слюсаренко В.Є. Принципи реалізації регіональної політики в рамках трипартизму. Актуальні проблеми економіки. *Розділ: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 2. С. 202-211. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-272-202-210*

17. Слюсаренко В.Є. Аналіз діяльності інститутів у сфері тристороннього співробітництва. Актуальні проблеми економіки. *Розділ: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 6 (276). С. 262-271. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-261-269

18. Слюсаренко В.Є. Інституційне забезпечення взаємодії держави, бізнесу та громадськості: досвід та перспективи України. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2025. № 2. С. 198-206. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.2.27>

19. Слюсаренко В.Є. Вплив трипартизму на індикатори ефективного управління в державі. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, 2025 р., № 1. С.196-200. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.30>

20. Слюсаренко В.Є. Фективне функціонування інститутів трипартизму через вдосконалення механізмів між секторної взаємодії в системі публічного управління в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, 2025 р., № 45/2025. С.208-217 DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.45.35>

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав із напрямку, з якого підготовлено дисертацію

21. Viktoriia Sliusarenko, Petro Ovchar, Serhii Petrukha, Tetyana Trosteniuk, Nataliya Shelever, Ihor Kononenko. Institutional Approaches to State-Business-Society Partnership in Ukraine: Financial Support Mechanisms for Sustainable Development. *Eksplorium*. Volume 46, No. 1, May 2025: 1345–1360.

Особистий внесок: сформульовано ефективні інституційні підходи до партнерства держави, бізнесу та суспільства в Україні у визначенні механізмів фінансової підтримки сталого розвитку держави.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

22. Слюсаренко В.Є. Нормативно-правове регулювання обліку

неприбуткових громадських організацій. *Реформування економіки України: стан та перспективи*: Матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції. Київ: ДВНЗ “Київський національний економічний університет”, 2013. С. 161-163.

23. Слюсаренко В.Є. Функціонування інституту територіальних громад як механізм активізації ефективного розвитку регіонів України. Друга міжнародна науково-практична конференція «Удосконалення обліку, аналізу, аудиту, і звітності у сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці. Ужгород, 2015. С. 214-216.

24. Слюсаренко В.Є. Вплив тристороннього партнерства «державо-бізнес-третій сектор» на розвиток аудиту в Україні. I Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. Ужгород, 2017. С. 406 – 413.

25. Слюсаренко В.Є. Інноваційні інструменти трьохстороннього партнерства як шлях до ефективного суспільства. Трансформаційні зміни національної економіки в умовах Євроінтеграції. Дубляни, 2017. С. 81-84.

26. Слюсаренко В. Є. Моделі тристороннього партнерства держави, бізнесу та громадянського суспільства. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2016. Вип. 1. С. 97-100.

Статті, що додатково відображають наукові результати дисертації.

27. Слюсаренко В. Є. Вплив громадських інституцій регіону на розв’язання соціальних проблем. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2013. Вип. 3(40). С. 190–193.

28. Слюсаренко В.Є. Нормативне регулювання партнерських відносин держави, бізнесу та інституту громадянського суспільства. *Науковий вісник НЛТУ*. 2013. Вип. (23.18). С. 224-229.

29. Слюсаренко В.Є. Розвиток понятійно-категоріального апарату інституту тристороннього партнерства держави-бізнесу-"третього сектору" та його вплив на розвиток ефективного суспільства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 1(5).

С. 64-70.

30. Слюсаренко В.Є. Економічна самоорганізація територіальних громад. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 1(1). С. 82- 85.

31. Слюсаренко В.Є. Становлення інституту тристороннього партнерства держави-бізнесу-"третього сектору" та його вплив на розвиток ефективного суспільства. *Вісник Сумського державного університету*. 2015. №2. С.48-57.

32. Слюсаренко В. Є. Моделі тристороннього партнерства держави, бізнесу та громадянського суспільства. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 1. С. 97-100.

33. Слюсаренко В.Є. Електронне врядування як ефективний інструмент трьохстороннього партнерства. *Економіка. Фінанси. Право*. №4/1. 2017. С. 49-52.

34. Слюсаренко В. Є. Методологічні підходи дослідження сутності тристороннього партнерства. *Львівський інститут бізнесу і права*. 2017. С. 64-69.

35. Слюсаренко В.Є. Світовий досвід розвитку тристороннього партнерства та його вплив на економічний розвиток. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 1(49). С. 105–109.

36. Слюсаренко В. Є. Державна політика підтримки та розвитку міжсекторного партнерства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. №1 (10). С. 84-88.

37. Слюсаренко В. Є. Форми і методи державної підтримки трьохстороннього співробітництва. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Том 29(68). № 3. С. 25-29.

38. Слюсаренко В. Є. Сутність та принципи реалізації самоврядної

регіональної політики розвитку трьохстороннього партнерства. *Науково виробничий-журнал Бізнес навігатор*. 2018. Вип. 3-2 (46). 2018. С. 70-74.

39. Слюсаренко В. Є. Світовий досвід організаційно-правового забезпечення співробітництва по осі держава-бізнес-громадські інституції. *Економіка фінанси право*. 2018. Вип.6 /5. 2018. С.13-17.

40. Слюсаренко В. Є. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності співробітництва держави-бізнесу та громадських інституцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 30. Частина 4. С.27-30.

41. Слюсаренко В. Є. Державна політика підтримки та розвитку міжсекторного партнерства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. №1 (10). С. 84-88.

42. Слюсаренко В. Є. Аналіз діяльності інститутів трьохстороннього партнерства. *Економічний вісник*. 2018. № 3(15). С.119-124.

43. Слюсаренко В.Є. Вплив тристоронньої співпраці на розвиток судово-економічної експертизи. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 3. С. 4-11.

ЗМІСТ

Перелік умовних позначень	25
ВСТУП	26
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРИСТОРОННЬОГО ПАРТНЕРСТВА ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	37
1.1. Теоретичні основи партнерства держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства	37
1.2. Розвиток понятійно-категоріального апарату тристороннього партнерства як об'єкта дослідження	56
1.3. Методологія дослідження тристороннього партнерства та його вплив на розвиток суспільства та держави	70
Висновки до розділу 1	92
РОЗДІЛ 2. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ТРИСТОРОННЬОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	95
2.1. Організаційне забезпечення державної політики підтримки та розвитку міжсекторального партнерства	95
2.2. Світовий досвід формування механізму тристороннього партнерства та можливості його адаптації в Україні	111
2.3. Цифровізація як механізм міжсекторальної взаємодії: світовий досвід та стан реалізації в Україні	123
2.4. Інфраструктурне забезпечення співробітництва держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства	146
2.5. Форми і методи державної підтримки тристороннього співробітництва	161
Висновки до розділу 2	172
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ІНСТИТУТУ ТРИСТОРОННЬОГО	176

ПАРТНЕРСТВА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

3.1. Сутність, принципи та особливості реалізації самоврядної регіональної політики розвитку тристороннього партнерства	176
3.2. Методи формування та оцінки реалізації регіональної стратегії розвитку тристороннього партнерства	207
3.3 Нормативно-правове регулювання регіональної стратегії розвитку тристороннього партнерства в системі транскордонної співпраці	253
Висновки до розділу 3	275
РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ ВЕКТОРНОСТІ РОЗВИТКУ ФЕНОМЕНУ ТРИПАРТИЗМУ В ЗАХІДНОМУ РЕГІОНІ УКРАЇНИ	278
4.1 Методичні підходи до аналізу й оцінки ефективності співробітництва держави, бізнесу та інституцій громадянського суспільства	278
4.2 Аналіз проявленої векторності феномену тристороннього партнерства	290
4.3. Аналіз ефективності ініціатив тристороннього партнерства	325
Висновки до розділу 4	334
РОЗДІЛ 5. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ, ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ ТА ГРОМАДСЬКИХ ІНСТИТУТІВ	337
5.1. Механізм тристороннього партнерства та його розвиток	337
5.2. Механізм реалізації регіональної політики розвитку інституту тристороннього партнерства	349
5.3. Модель взаємодії та взаємної відповідальності суб'єктів тристороннього партнерства	366
5.4. Оцінка впливу феномену трипартизму на розвиток держави на регіональному рівні	375
Висновки до розділу 5	390
ВИСНОВКИ	393

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

400

ДОДАТКИ

437

Перелік умовних позначень

ГС – громадянська самоорганізація
ДПП – державно-приватне партнерство
ДФРР – Державний фонд регіонального розвитку
ЖКГ – житлово-комунальне господарство
ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології
КМДА – Київська міська державна адміністрація
МЕРТ – Міністерство економічного розвитку та торгівлі
МІУ – Міністерство інфраструктури України
МРЕВ – міжрайонний реєстраційно-екзаменаційний відділ
НГО – недержавна громадська організація
НДО – недержавна організація
НРК – Національна рада кваліфікацій
НРСП – Національна рада соціального партнерства
ОГС – організація громадянського суспільства
ОДА – обласна державна адміністрація
ООРУ – Об'єднання організацій роботодавців України
ОСББ – об'єднання співвласників багатоквартирних будинків
ОТГ – об'єднані територіальні громади
СОН – самоорганізація населення
СОПУ – Спілка орендарів і підприємців України
СПП – Союз промисловців та підприємців
ТГС – територіальна громадянська самоорганізація
ТКС – транскордонне співробітництво
ТТСЕР – територіальні тристоронні соціально-економічні ради
ЦНАП – центр надання адміністративних послуг
ЦРМС – центр розвитку місцевого самоврядування
ЦСР – цілі сталого розвитку

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Досягнення Україною мети запровадження найвищих стандартів життя та виходу на провідні позиції у світі є, по суті, природною дорожньою картою в процесі впровадження реформ. Зазначене можливо здійснити за умови стійкої довіри між суспільними інститутами (особа, сім'я, родина, громада), бізнес-структурами та державою в особі органів державного управління. Саме тристороннє партнерство найкраще забезпечить вирішення цього завдання. Важливість науково-методологічного обґрунтування механізму формування інституту міжсекторного співробітництва зумовлена потребою досягнення консенсусу між владою, бізнесом та громадськістю; необхідністю подолання нерівності в міжсекторному співробітництві в регіонах України; глибокого розуміння умов, що забезпечують ефективну міжсекторну співпрацю. Ефективне функціонування інституту тристороннього партнерства є основою для входження України до Європейського Союзу, допоможе подолати системні виклики, що постали перед сучасним державним управлінням. Це, звичайно, обумовлює необхідність розв'язання завдань, які вимагають формування нових ефективних механізмів і форм взаємодії владних, підприємницьких і громадських структур, що ґрунтуються на балансі інтересів і принципах максимізації взаємних переваг від співпраці, що можна назвати принципом позитивної суми, оскільки кожна зі сторін від співпраці отримує більше, ніж могла б досягти поодиночі. Зазначене, своєю чергою, викликає необхідність докорінної перебудови, яка б змінила саму суть державної політики, функції організаційних структур, що обслуговують ці процеси, приведення останніх до стану самоорганізації, що посприяє множинному створенню точок біфуркації, в яких незворотно відбудуватиметься стрибкоподібне якісне перетворення структурних елементів функціонування української системи.

У Національній стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки вказано, що інститути

громадянського суспільства порівняно з іншими соціальними інституціями мають високий рівень суспільної довіри. Це може бути підставою для налагодження міжсекторальної співпраці, оскільки питання належного застосування механізмів громадської участі у формуванні та реалізації державної політики на національному та регіональному рівнях, розширення сфер співпраці цих інститутів з державою та бізнесом є актуальними для сучасного державного управління.

Побудова ефективного суспільства передбачає формування й розвиток нових інститутів, формування механізмів і форм взаємодії держави, бізнесу і громадського сектору, вирішення проблеми інтеграції інтересів учасників партнерських відносин у контексті національних стратегій. Наведене й визначило необхідність пошуку нових ефективних форм і механізмів взаємодії на території здійснення цих відносин, при цьому посилюючи роль феномена партнерства в міжсекторній взаємодії як джерела ресурсу ефективного розвитку відносин нового формату, де жоден із секторів самостійно не здатен вирішити завдання, що постали перед суспільством.

Феномен трипартизму становить собою багатофункціональну й багатоаспектну соціальну та еколого-економічну систему на географічно окресленій території, де стратегічні партнери (бізнес, влада, громадськість) поширюють свій вплив з допомогою економічних, соціальних, екологічних, інформаційних, інституційних та інших механізмів. Саме тому трипартизм є багатогранним явищем, розвиток якого відбувався шляхом тривалої еволюції від простих договірних до складних форм соціального й державно-приватного партнерства. Феномен партнерства досліджували такі відомі науковці, як: Ж.-Ж. Руссо, Дж. Ст. Мілль, А. Колот та ін.

Питання соціального партнерства були предметом наукових розвідок Н. Діденко, С. Єгоричевої, О. Ковриги, М. Кравченко, П. Кухарчука, Н. Лебедева, В. Мартиненка, Д. Неліпи, М. Лахижі, О. Петроє, Н. Піроженко, Б. Пономаренка, О. Садової, Н. Самолюк, Г. Семигіна, А. Сіленко, В. Скуратівського, С. Сімака. Проблеми соціального діалогу, який є також

проявом соціального партнерства, вивчали: В. Варениця, В. Гошовська, Н. Коленда, Р. Колишко, О. Мірошніченко Д. Неліпа, О. Петрос. Питання громадянського діалогу, державно-громадського партнерства висвітлюються в працях: О. Бабінової, С. Городецької, Н. Липовської, В. Надраги, І. Письменного, С. Серьогіна.

Інститут державно-приватного партнерства досліджували: О. Довгаль, В. Круглов, П. Надолішній, В. Мамонова, В. Мороз, Т. Пахомова, Н. Піроженко, П. Шилепницький та інші. Вивчення міжсекторного партнерства здійснювали: Н. Драгомирецька, К. Дубич, І. Матвеєнко, К. Мануїлова, А. Миколаєць, І. Хожило, І. Чекаренко, Ю. Шаров.

Також феномен трипартизму розглядався в працях, пов'язаних з вивченням соціальної відповідальності, такими науковцями, як: А. Керролл, В. Фредерік, Д. Свансон, Р. Фрімен, Р. Стурер, Л. Антоновою, О. Грішновою, С. Домбровською, А. Коссе, І. Коваленко, Т. Маматовою, В. Мамоновою, С. Серьогіним, І. Хожило, І. Чекаренко, Ю. Шаровим, О. Штирвовим.

Однак, незважаючи на численні дослідження процесу партнерства держави, бізнесу і третього сектору та розширення практики впровадження проєктів і програм, що базуються на цьому механізмі, проблема якісного теоретико-методологічного обґрунтування їх взаємодії, як і раніше, потребує свого вирішення. Крім того, як показує практика, інституційний контекст розвитку партнерства характеризується різноманітними і часом суперечливими процесами (посилення децентралізації, лібералізації, дерегуляції), що свідчить про нерозвиненість інституцій, які забезпечують стійкість і ефективність системи міжсекторальної взаємодії. Виявлені проблеми поглиблюються недосконалістю нормативно-правової бази, що регулює взаємодію цих стратегічних партнерів. Поза увагою дослідників проблем розбудови ефективного суспільства та ефективного держави залишається така форма взаємодії, як влада, бізнес та «третій сектор», конструктивна взаємодія яких безпосередньо впливає на формування ефективних моделей партнерських відносин, розроблення механізмів

управління програмами, що через них реалізуються. Викладені питання не знайшли належного теоретико-методологічного обґрунтування, що зумовило вибір й актуальність теми роботи, визначення мети, завдань і логіку нашого дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконувалася в межах науково-дослідної роботи кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського за темою «Трансформація механізмів публічного управління в умовах деокупації та реінтеграції Автономної Республіки Крим: глобалізаційний вимір» (ДР № 0124U002260), роль автора у виконанні якої полягала в обґрунтуванні форм і методів державної підтримки тристороннього співробітництва.

Мета та завдання дослідження. *Метою* дисертаційного дослідження є розроблення теоретико-методологічних положень щодо механізму формування інституту партнерських відносин держави, бізнесу та «третього сектору» та практичних рекомендацій щодо вдосконалення оцінки ефективності функціонування інституту міжсекторного партнерства.

Зазначена мета визначила необхідність вирішення таких *завдань*:

- проаналізувати стан і основні проблемні формування та розвитку інституту партнерських відносин держави, бізнесу та третього сектору як системи та механізму на території, де воно здійснюється, та його вплив на розвиток ефективного суспільства;
- сформулювати концепцію підвищення ефективності інституту партнерських відносин держави бізнесу та третього сектору на території, де воно здійснюється, та в державі в цілому;
- виявити й проаналізувати моделі і форми інституціалізації партнерства, що застосовуються в зарубіжній практиці, оцінити можливості їх використання в українських умовах;
- розробити модель ефективного функціонування інституту партнерства держави, бізнесу та третього сектору;

- сформувати механізм управління і розвитку інституту партнерських відносин держави, бізнесу та третього сектору;
- розвинути організаційно-економічний механізм управління з урахуванням інституціоналізації партнерських відносин держави, бізнесу та третього сектору;
- здійснити класифікацію форм і методів регулювання розвитку тристороннього партнерства шляхом структурування за рівнем розподілу повноважень між партнерами;
- обґрунтувати основні напрями інституційного забезпечення функціонування механізму реалізації регіональної політики розвитку тристороннього партнерства;
- розробити методичні рекомендації щодо вдосконалення оцінки ефективності функціонування інституту партнерства державних структур, бізнес-структур та третього сектору.

Об'єкт дослідження – інституалізація партнерських відносин держави, бізнесу та третього сектору.

Предмет дослідження є механізм формування інституту партнерства держави, бізнесу та третього сектору в Україні.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дисертаційної роботи становлять фундаментальні положення теорії державного управління, державної регіональної політики, теорії систем і системного аналізу, управління організаціями, галузями, комплексами, корпоративного управління.

У дисертації застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, методи емпіричного пізнання (методи системного, статистичного і порівняльного аналізу, методи експертних оцінок, методи науково-концептуального моделювання, методи соціологічних опитувань, таблична та графічна інтерпретація фактологічної інформації), зокрема:

- аналіз, узагальнення та синтез застосовано при формуванні теоретичної бази дослідження та відборі наукової інформації за темою

дисертації;

- історичний метод для обґрунтування організаційного забезпечення державної політики підтримки та розвитку міжсекторного партнерства;
- діалектичний метод для виокремлення принципів ефективного суспільства в контексті адаптації міжнародного досвіду до української практики здійснення міжсекторного партнерства;
- систематизація для розроблення інфраструктурного забезпечення співробітництва держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства;
- компаративний та логіко-семантичний методи використано під час дослідження понятійного апарату та виробленні базових понять «партнерство», «міжсекторальне партнерство», «тристороннє партнерство»;
- процесне моделювання, ситуаційний і синергетичний підходи застосовано при формуванні концепції підвищення ефективності функціонування інституту партнерських відносин держави, бізнесу, «третього сектору»;
- аналіз і систематизація нормативно-правової бази та проблем у аспекті формування механізму міжсекторної взаємодії дали змогу запропонувати напрями інституційного забезпечення функціонування механізму реалізації регіональної політики розвитку тристороннього партнерства;
- метод моделювання при моделюванні процесів розвитку партнерських відносин держави, бізнесу та третього сектору в сучасних умовах з позицій системного, процесного, інноваційного, синергетичного, економіко-кваліметричного і концептуально-методологічного підходів;
- проблемний аналіз використано для визначення ключових проблем при формуванні інституту тристороннього партнерства держави, бізнесу і «третього сектору», пов'язаних з просторово-економіко-соціокультурними та екологічними проблемами;
- метод формалізації для обґрунтування моделі і форми партнерства, визначення умов реалізації інтегрованих моделей соціальної відповідальності

учасників партнерства;

– використання апарату повторюваних ігор стало основою для дослідження поведінки учасників партнерства в мінливих умовах середовища, що трансформується, а також дозволило сформулювати рекомендації щодо ефективної взаємодії учасників партнерства.

Наукова новизна дослідження полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні й розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму формування інституту партнерства держави, бізнесу та третього сектору.

Найбільш значущими результатами дослідження, що становлять наукову новизну, розкривають суть роботи та виносяться на захист, є такі:

у перше:

– розроблено тристоронню модель ефективних партнерських відносин держави, бізнесу, «третього сектору» на території, де вона здійснюється із наступним впливом на ефективний розвиток суспільства, динамічною силою якої є збільшення переваг учасників, генерування ресурсів, формування інститутів розвитку, впровадження інновацій як каталізаторів процесів взаємодії учасників партнерства для забезпечення ефективного розвитку територій на якій воно здійснюється та держави в цілому. Доведено, що ефективність функціонування квадроделі забезпечується виникненням синергетичного ефекту як результату перетину чотирьохсторонніх відносин: особа - бізнес - влада - громадські об'єднання;

– розроблено концепцію підвищення ефективності функціонування інституту партнерських відносин держави, бізнесу, «третього сектору» шляхом обґрунтування модернізації системи партнерської взаємодії учасників, під якою розуміється сукупність теоретико-методологічних положень і алгоритмів дій, спрямованих на вдосконалення застосовуваних моделей, механізмів, інструментарію з метою підвищення ефективності взаємодії держави, бізнесу, «третього сектору» в Україні, формування простору гармонійного природного розвитку;

удосконалено:

– механізм управління розвитком партнерських відносин держави, бізнесу, «третього сектору» на території, де він здійснюється, який, на відміну від застосовуваних механізмів, базується на ідентифікації понять індивідуальних і громадських переваг, на співвіднесенні учасниками сукупних переваг, що розглядаються як приріст матеріальних і нематеріальних благ. Показано, що особливістю даного механізму є наскрізна поетапна реалізація заходів, спрямованих на виявлення територіальних особливостей партнерської взаємодії всіх учасників; розвиток інституційного середовища на території здійснення трипартизму; забезпечення взаємовигідної та ефективної співпраці стратегічних партнерів. Механізм дозволяє при виявленні відхилень у досягненні цілей та реалізації завдань системи партнерських відносин держави, бізнесу, «третього сектору» на території, де він здійснюється, скорегувати дії учасників і напрямки діяльності партнерства;

– оцінку ефективності партнерських відносин держави, бізнесу, «третього сектору» на території де воно здійснюється, зокрема розроблено методичні рекомендації щодо здійснення такої оцінки, в яких сформована система оціночних показників (СОП), що включає: підсистему, в яку входять показники та індикатори, що дозволяють провести оцінку рівня вирішення тактичних завдань, і підсистему, показники якої дозволяють оцінити ефективність взаємодії учасників партнерства. Виділено рівні ефективності партнерської взаємодії учасників: індивідуальна ефективність, функціональна ефективність, загальна ефективність. Визначено, що об'єктивність і результативність оціночних процедур забезпечуються за допомогою формування системи принципів, основними з яких є принципи збалансованості, вимірності стратегічної мети і тактичних задач партнерства, єдності методологічної бази СОП, багатокритерійності СОП, індикативного подання показників, забезпечення багаторівневої оцінки ефективності партнерства та ін. Розроблено методику визначення інтегрального показника

ефективності партнерської взаємодії, застосування якої на практиці дозволить використовувати типовість територій;

– напрями інституційного забезпечення функціонування механізму реалізації регіональної політики розвитку тристороннього партнерства шляхом виокремлення методів формування комунікацій з громадськістю (аутсорсинг, фандрейзинг, ефективний менеджмент) та напрямів щодо: підвищення статусу тристороннього партнерства; розширення сторін партнерства шляхом включення організацій «третього сектору», як радників з питань сталого розвитку; забезпечення ефективного контролю за виконанням рішень; удосконалення механізмів інформування державних службовців і громадськості про партнерство і про сталий розвиток; розширення тематики партнерства та інші;

дістали подальшого розвитку:

– організаційно-економічний механізм розвитку підприємницьких структур як основного джерела доходів бюджетів всіх рівнів на території, де здійснюється міжсекторна взаємодія, що впливає на рівень фінансування а відтак і вирішення нагальних проблем. Доведена особлива важливість застосування даного механізму в сучасних умовах пошуку зростання потенціалу територій. Застосування даного механізму розширює можливості ресурсного забезпечення управління процесами партнерської взаємодії учасників та реалізації вироблених нами стратегій. Розроблений механізм включає комплекс методів, інструментів, важелів і показників, що створює основи для застосування різних алгоритмів дій у відповідності або невідповідності розвитку бізнес-структур. У першому випадку – це стабілізація і посилення позитивних змін, що веде до зростання впливу фінансів та інновацій в економіці території де здійснюється партнерська взаємодія, в другому – прийняття і реалізація управлінських рішень, спрямованих на розвиток територій та держави в цілому;

– моделі і форми партнерства, зокрема, визначено умови реалізації інтегрованих моделей соціальної відповідальності учасників партнерства,

утворених з урахуванням диференціації рівня територіально-просторового розвитку України, склад і особливостей учасників партнерських відносин держави, бізнесу, «третього сектору» в Україні;

– аналіз основних проблем при формуванні інституту тристороннього партнерства держави, бізнесу і «третього сектору», пов'язаних з просторово-економіко-соціокультурними та екологічними проблемами. Зокрема, визначена ключова проблема: неефективність партнерських відносин влади бізнесу та «третього сектору», нерозвиненість організаційно-інституційного супроводу процесів взаємодії учасників партнерства як основи забезпечення інноваційного розвитку економіки території на якій воно здійснюється, високої якості життя населення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні результати дисертаційної роботи використані в діяльності:

– Закарпатської обласної державної адміністрації при розробці річних та перспективних планів і концепцій розвитку області, зокрема: Стратегії розвитку Закарпатської області до 2027 року, Програми соціально-економічного розвитку Закарпатської області на 2025 рік (довідка № 01-02/20 від 24.02.2025 р.);

– Ужгородської міської ради при розробці Стратегії міста «Ужгород-2030» (довідка № 02.4-13/165 від 28.02.2025 р.);

– ТОВ «Завод «Конвектор» при здійсненні процедур у сфері задіяння ресурсів усіх учасників міжсекторної взаємодії для налагодження нових ринків збуту товарів та надання послуг (довідка № 46 від 14.02.2025 р.);

– Дніпровського державного університету внутрішніх справ при підготовці наукових досліджень, науково-практичних рекомендацій, конкурсних робіт здобувачів вищої освіти в розрізі міждисциплінарного аналізу проблем реформування суб'єктів економічної діяльності, розвитку інститутів громадянського суспільства, місцевого самоврядування, транссекторальної співпраці органів державної влади, громадських організацій, бізнесових структур тощо (акт впровадження в наукову

діяльність результатів дисертаційного дослідження № 231/2025НД від 28.03.2025 р.);

– Закарпатської обласної ради при розробці Стратегії розвитку Закарпатської області на період до 2027 року та Програми соціально-економічного розвитку Закарпатської області на 2025 рік (довідка № 01.1-16/52 від 26.02.2025 р.);

– Бюро економічної безпеки (БЕБ), Територіального управління БЕБ у м. Києві при розробці процедур у сфері взаємодії контролюючих органів з бізнесом та незалежними експертними установами для підвищення ефективності кожного учасника такої взаємодії (довідка № 1199 від 4.02.2025 р.);

– в поточній діяльності Адвокатського об'єднання «Юридична компанія Бі ен Сі» (довідка № 22 від 4.02.2025 р.);

– Громадської організації «Інститут місцевого розвитку територіальних громад» під час організації й проведення комунікативних заходів та підготовки рекомендацій для органів державної влади (довідка від 27.02.2025 р.);

– Державного вищого навчального закладу «Ужгородський національний університет» при запровадженні в навчальний процес дисципліни «Облік в небюджетних неприбуткових організаціях» (довідка № 7 від 04.02.2025 р.).

Результати дослідження можуть скласти теоретичну основу для практичного врахування органами влади у процесі взаємодії з бізнесом та громадськістю в механізмах вироблення державно-політичних рішень в Україні на національному та регіональному рівнях, в діяльності вищих та центральних органів державної влади.

Апробація і впровадження результатів дослідження. Основні положення та наукові результати дослідження апробовані на наукових комунікативних заходах, а саме: Друга міжнародна науково-практична конференція «Удосконалення обліку, аналізу, аудиту, і звітності у сучасних

умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці» (Ужгород, 2015 р.); I Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Облік, аналіз, аудит і оподаткування в умовах глобалізації економіки» (м. Ужгород, 2017 р.); «Трансформаційні зміни національної економіки в умовах Євроінтеграції» (м. Дубляни, 2017 р.); VIII міжнародна науково-практична конференція «Реформування економіки України: стан та перспективи» (м. Київ, 2013 р.).

Публікації. Основні положення та отримані наукові результати дисертаційного дослідження відображено в 43 наукових працях, із них: 1 одноосібна монографія, 1 розділ у колективній монографії, 3 статті у наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Scopus та Web of Science, 15 статей у наукових фахових виданнях України з державного управління, 1 стаття у наукових періодичних виданнях інших держав, 5 тез доповідей у матеріалах наукових комунікативних заходів, 17 статей, що додатково відображають наукові результати дисертації.

Структура і обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, семи додатків. Повний обсяг дисертації становить 497 сторінок друкованого тексту, з них: основний текст – 375 сторінок, список використаних джерел (328 найменувань) – 37 сторінок, додатки – 58 сторінок, 50 рисунків, 42 таблиці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРИСТОРОННЬОГО ПАРТНЕРСТВА ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

1.1. Теоретичні основи партнерства держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства

Формування громадянського суспільства пов'язане з розвитком демократії, що спричиняє значні зміни суспільного розвитку. Такі зміни в Україні зумовлюють високу турбулентність їх взаємодії, траєкторія якої пролягає від неорганізованих форм або традицій, що склалися, до різноманітних організованих заходів, які лежать у площині їхніх спільних інтересів, що, по суті, зміцнює фундамент для розвитку інституту тристороннього партнерства (державна – бізнес – третій сектор) і створює синергетичний ефект у реалізації окреслених цілей і завдань. Перманентний діалог на паритетній основі забезпечує високу ймовірність вироблення ефективної стратегії розвитку, яка врахує інтереси і потреби кожного учасника діалогу та забезпечить реальне втілення зазначеної стратегії в життя.

Відносно новий за змістом та формами прояву, реалізацією стратегічних цілей і завдань інститут тристороннього партнерства зумовлює необхідність розроблення та поглиблення понятійно-категоріального апарату об'єкта дослідження. Зокрема, необхідним є визначення таких термінологічних понять, як: «партнерство», «соціальне партнерство», «державно-приватне партнерство», «тристороннє партнерство», «міжсекторне партнерство».

Автор сконцентрував увагу на терміні «партнерство», який увійшов у науковий обіг у середині XIX ст. в значенні учасника стосовно іншого учасника виступу, танцю або ігор, а в економічній науці утвердився з другої

половини XX ст., де під ним розуміється діловий партнер, торговий партнер, учасник спільної діяльності [81].

Слово «партнер» походить від фр. *partnaire* (однокореневе *parcener* – співспадкоємець) та *portion* – частка, частина, порція, *partition* – поділ, розподіл.

Термін «партнер», базовий для аналізу трипартизма, означає «той, з ким поділяю, разом спадкую».

В економічному контексті партнерство аналізується й досліджується на двох рівнях: на першому – як форма організації бізнесу кількох фізичних або юридичних осіб, на другому – як форма співпраці переважно юридичних осіб, не закріплена установчими документами.

Партнерство існує на рівні організації спільної економічної діяльності на основі договору, яким регулюються права та обов'язки партнерів, обумовлюються їхня участь у загальних витратах, розподіл прибутку, майна тощо. За своєю суттю таке партнерство є кооперацією, мета якої – здійснення господарської діяльності.

На практиці розрізняють такі форми партнерства – комерційне, некомерційне, повне, обмежене, стратегічне. Комерційне партнерство засновується на членстві в комерційній організації, мета якої – отримання прибутку. Некомерційне партнерство засноване на членстві в некомерційній організації, мета якої – сприяння її членам у досягненні ними статутних цілей. Повне партнерство – партнерство, члени якого несуть як солідарну, так і спільну відповідальність. Обмежене партнерство – це партнерство, члени якого несуть обмежену відповідальність, як правило, у розмірі внеску в організацію.

На другому рівні передбачається стратегічне партнерство – співпраця з більш економічно спроможним партнером, як правило, на рівні юридичних осіб, тобто співпраця з компанією, яка має більший потенціал у фінансовому плані, може забезпечити максимальні ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Отже, під партнерством у найширшому контексті розуміється особливий вид відносин, за якого люди або організації поєднують свої ресурси для виконання спільної діяльності, здійснювати яку кожен окремо не здатний [220].

Тому термін «партнерські відносини» можна трактувати як спільну діяльність кількох суб'єктів, що досягають поставлених цілей, засновану на принципах ефективної взаємодії, збалансованих інтересів та потреб [60, 61].

Це зазвичай досягається завдяки механізму, який становить сукупність компонентів (суб'єктів, об'єктів, принципів, форм, моделей, інструментів, важелів), що взаємодіють і взаємодоповнюють одне одного та об'єднані спільною метою, цілями і завданнями.

Партнерські відносини передбачають необхідність глибокого розуміння всіма учасниками їх неформальної складової, що виходить поза межі нормативно-правового поля. Сфери діяльності, у яких може здійснюватися партнерство, знаходяться в зоні виняткової відповідальності ініціаторів. При цьому ініціатори і партнери повинні враховувати право іншої сторони на особливі умови й виняткові правові ініціативи, зокрема й такі, які потенційно здатні змінити ставлення сторін до інституту власності, якщо йдеться про механізм її реалізації. Об'єднуючи потенціал влади, бізнесу та громадських організацій, необхідно виходити з того, що економічний і соціальний базис партнерства засновується на взаємовигідних відносинах, формуючи інтереси і потреби всіх суб'єктів [247].

Отже, партнерство є одним із видів взаємодії, який організовується й проявляється винятково в процесі спільної господарської діяльності. Ієрархічно партнерські відносини можуть бути як вертикальні, так і горизонтальні. Відповідно відносини, побудовані по вертикалі, передбачають взаємодію суб'єктів на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях. А відносини, побудовані по горизонталі, – взаємодію суб'єктів на територіальному та галузевому рівнях. Прикладами вертикального партнерства є співпраця, спрямована на вирішення проблем із залученням як

національних, так і іноземних суб'єктів (будівництво доріг), а горизонтального – взаємодія суб'єктів із реалізацією на певній території проєкту та вирішення локальної територіальної проблеми, або всередині суб'єкта господарювання, спрямованої суто на його проблему.

Для того щоб організувати партнерство, його потенційним учасникам необхідно мати партнерське мислення, тобто володіти здатністю при формуванні взаємин урахувати обопільні можливості й разом з тим оцінювати свій власний потенціал. Таке розуміння сутності партнерського мислення показує, що це взаємна відповідальність та повага до інших, здатність відмовитися від особистих амбіцій на користь спільної справи. Отже, партнерство будується або на мобілізації ресурсів його учасників, або на принципі пайової участі й ґрунтується на суто раціональній основі: договорах про взаємні зобов'язання з чіткими умовами [247].

Наведені теоретико-методичні засади дозволяють адаптувати сутність терміна «партнерство» до якісно нової його форми – «соціальне партнерство» [63, 93].

Ця понятійна пара відображає складність досліджуваного об'єкта й потребує поглибленого розгляду.

Таке словосполучення не вперше вживається в наукових джерелах. Так, А. Браунагель та Д. Анфілов соціальне партнерство характеризують як форми соціально-трудових відносин, які є адекватними соціально орієнтованій ринковій економіці, сталому розвитку міста та має передбачати: забезпечення свобод і прав людини та її розвиток; інтелектуалізацію суспільно-трудових відносин; розширене відтворення капіталу робочої сили; стабільність та ефективність зайнятості населення; соціальне забезпечення та соціальний захист. Соціальне партнерство є одним із найважливіших інститутів ринкового господарства, який дозволяє інтегрувати розвиток бізнесу в економіко-правову стратегію держави [13].

Виникнення терміна «соціальне партнерство» пов'язують з теоріями соціальних реформ періоду Першої світової війни. У такому розумінні

пізніше він з'явився в конституціях західних країн Європи – ФРН, Швеції, Італії, Франції та ін., які вважаються засновниками теорії соціального партнерства.

З наведеного випливає, що соціальне партнерство – це категорія ринкового суспільства, яка виникає на певному рівні його зрілості – економічної, соціальної, правової, разом з появою цивілізованого ринку праці та профспілок як представників працівників.

Семантика терміна «соціальне партнерство» змінювалася протягом розвитку відносин інститутів держави та бізнесу. Під таким партнерством на початковому етапі переходу від мануфактурного виробництва до машинного розумілося двостороннє партнерство держави і бізнесу, що збалансовувало потреби та інтереси працівників і роботодавців у разі спонтанного виникнення конфлікту. На наступному етапі розвитку, який означав завершення неоконсервативних революцій та характеризувався долученням до партнерства держави і бізнесу третього сектору, партнерство розумілося як тристороннє. Оскільки в індустріально розвинутих країнах активно формується інститут громадських організацій, який діяв на договірних та законодавчих засадах, його залучення як незалежного інституту було викликане об'єктивною необхідністю на перманентній основі збалансовувати потреби та інтереси, що виникали на тлі недосконалої нормативно-правової бази, яка регулювала відносини працівників і роботодавців. На цьому тлі й склалася нова система соціального партнерства держави, бізнесу і громадянського суспільства у вигляді громадських організацій. Цю систему одні дослідники називають системою функціонального представництва інтересів, а інші – міжсекторним соціальним партнерством [212].

Чергова трансформація світової економіки відбилася й на міжсекторальній співпраці, надала додаткового значення соціальному партнерству – громадській структурі, спрямованій на узгодження спільних дій різних сторін у виробленні та реалізації суспільно значущих договорів на певний термін. Підставою створення запропонованої структури є економічні

чинники [212].

Такий підхід щодо розуміння сутності терміна «соціальне партнерство» залишився і сьогодні. Адже мова йде про інститут у вигляді неформальних та формальних об'єднань, за допомогою яких координується конструктивна, взаємовигідна співпраця між трьома секторами суспільства – державними структурами, комерційними підприємствами та некомерційними організаціями з метою вирішення проблем у соціальній, економічній та екологічних сферах в інтересах всього населення або його окремих груп, що проживають на окремо взятій території, чи для суспільства в цілому. Така взаємодія необхідна для мобілізації спільних зусиль при вирішенні актуальних соціально-економічних, екологічних проблем, з метою зниження соціально-економічної диференціації суспільства й підвищення рівня життя населення [247].

З рис. 1.4 випливає, що в основу соціального партнерства закладено відносини, які мають колективний характер, тобто колективний інтерес сторін, пов'язаний з розробленням та реалізацією регулювання трудових відносин.

Як видно з рис. 1.4, суб'єктами взаємодії є держава, роботодавці (бізнес) та працівники; об'єктами – оптимізація трудового потенціалу, соціально-трудова відносини, умови праці. Формами прояву соціально-трудова відносин між суб'єктами є: консультування, переговори, обмін інформацією, пошук компромісних рішень, мета яких – узгодження та збалансування потреб та інтересів роботодавців і найманих працівників при реалізації трудового потенціалу [111, 247].

Разом з тим на мікро-, макро- і мезорівнях систему соціального партнерства розглядають як систему відносин, просторово сформованих щодо сприятливого (або несприятливого) середовища, яке б дозволяло суб'єктам відносин збалансовувати свої цілі, потенціал та задовольняти потреби в процесі взаємодії при реалізації трудових відносин [19].



**Джерело: складено автором*

Рис. 1.4. Соціальне партнерство як механізм регулювання трудових відносин

Ще одна ключова дефініція – «державно-приватне партнерство», яке в спеціальній зарубіжній літературі є перекладом терміну «public-private partnership», що вживається як правило для визначення різних видів співпраці між державою і бізнесом [22].

Н.Виноградова дає визначення ДПП як співпраці із залучення органами державної влади та (або) місцевого самоврядування бізнес-структур до виконання робіт з технічного обслуговування, експлуатації, реконструкції, модернізації або нового будівництва об'єктів суспільної інфраструктури і надання публічних (адміністративних) послуг на умовах розподілу ризиків,

компетенцій і відповідальності, що визначаються контрактом і сукупністю нормативних актів, які діють на момент його підписання [22].

Отже, інститут державно-приватного партнерства, що сформувався еволюційно, передбачає партнерські відносини держави і бізнесу, які вимагають узгодження потреб та інтересів цих двох основних інститутів – суспільства і економіки. При цьому потрібно розуміти, що кожен із суб'єктів партнерства має власні цілі, завдання та власну мотивацію [244].

З наведеного можна дійти висновку, що державно-приватне партнерство – це складний як з організаційно-правового, так і з фінансового погляду інститут. ДПП охоплює багатосторонні домовленості, розподіл ризиків, аналіз комерційних перспектив, індивідуальні схеми фінансування та юридичного втілення.

Вважається, що ідея державно-приватного партнерства отримала в сучасному його розумінні новий імпульс, «друге народження» у Великобританії в 1980-ті. Незважаючи на те що цей феномен вважається останніми десятиліттями інновацією на міжнародному і на національному рівнях (насамперед як інструмент для розвитку інфраструктури), насправді він має давні традиції щодо забезпечення співробітництва між публічним і приватним секторами для створення та управління інфраструктурою, особливо транспортною. Історія проєктів державно-приватного партнерства в багатьох країнах світу – від Бразилії, Іспанії, Італії, Мексики і до США та Франції – налічує багато століть.

Розвинені країни в сутність поняття державно-приватного партнерства вкладають широкий спектр бізнес-моделей і відносин щодо використання ресурсів та потенціалу приватного сектору для задоволення суспільних потреб (дороги, парки, зв'язок, нерухомість тощо) [247].

Державно-приватне партнерство в наукових джерелах визначається як форми «взаємовідносин між державою або органами місцевого самоврядування та приватними партнерами, які оформлюються у вигляді договору, передбачають реалізацію й спільне фінансування суспільно

значущих проєктів на довгостроковій основі і розподіл ризиків, відповідальності та винагород» [59].

Зазначене тлумачення поглиблює позицію американського професора П. Розенау, який трактує ДПП як оформлену юридично форму кооперації, яка може елімінувати провали ринку та держави, поєднавши кращі якості обох сторін, унаслідок чого досягається синергетичний ефект [318].

Відносини між державою і бізнесом у разі виконання робіт з високим ступенем ризику, вважає О.Вільямсон, мають бути прописані повністю в договорі між партнерами, тому держава змушена для виконання таких робіт вдаватися до нової форми взаємодії з підприємницьким сектором, де ДПП може служити ефективним інструментом перерозподілу ризиків вирішуваної спільно проблеми [327].

Голландські фахівці в галузі державного управління В. Хаамі і Дж. Копенхам визначають ДПП як тривалу кооперацію між учасниками приватного і державного секторів, що дозволяє їм спільно виробляти товари та послуги, а також розподіляти ризики, витрати й ресурси, пов'язані з наданням цих продуктів і послуг [307].

Альтернативну позицію представляють С. Ліндер і Е. Савас, які вважають, що термін ДПП не що інше, як словесна гра, метою якої є приховання справжнього значення цього слова, через те що він тотожний термінам «приватизація» та «робота за контрактом». На їхню думку, ДПП – це мовний виверт, покликаний замаскувати справжні цілі, якими є приватизація комунальної власності на непрозорих умовах і прагнення залучити приватні підприємства в процес надання суспільних благ за рахунок державних коштів на завищених тарифах [312, 319].

Схожим є трактування Д. Грімсі і М. Льюїса, які вважають, що через відсутність чіткого визначення ДПП можна розуміти як проміжний вид відносин, що знаходиться між традиційними – державними закупівлями і приватизацією [304].

Поняття ДПП широко досліджено в працях з державного управління,

регіонального управління, публічного управління та адміністрування [7, 50, 51, 59, 82, 106, 114, 115, 126, 195-199]. Аналіз праць науковців свідчить про те, що наукова думка не є одностайною, оскільки одні вчені вважають ДПП вигідним суспільству і державі, а приватний сектор залучається до співпраці на обумовлених засадах та у запропонованій формі; інші стверджують, що ДПП вигідне передусім бізнесу, оскільки останній за рахунок держави нарощує власний капітал [260].

Відмінною від попередніх трактувань є думка Г. Ходжа, який вважає, що семантика терміна ДПП змінюється залежно від загальної ситуації на ринку та завдань, що вирішує таке партнерство. Відповідно ДПП може трактуватися як:

- наступна глава в історії приватизації;
- спроба підвищити ефективність державного сектору;
- схема підтримки бізнесу в кризові часи;
- словесна гра, вигадана юристами, консультантами та брокерами для отримання більшої комісії [306].

Узагальнюючи наведені визначення, автор схиляється до думки, що сутністю досліджуваного феномену є контрактна угода між державним і приватним сектором, яка дозволяє останньому брати участь у наданні суспільних благ державою. Інакше кажучи, це форма взаємодії бізнесу і держави, яка передбачає використання потенціалу кожного для досягнення завдань, що постають перед державою.

Доповнити викладені підходи до визначення ДПП необхідно думкою незалежних організацій, що мають виражену практичну спрямованість. Так, у публікаціях рейтингового агентства Standard and Poor's ДПП – це будь-яка середньо- або довгострокова угода між приватним і державним сектором, заснована на розподілі ризиків і доходів, а також на об'єднанні потенціалів [322].

Всесвітній банк розглядає ДПП як домовленість між державним і приватним сектором у питанні надання інфраструктурних послуг, які

необхідні для реалізації мети, що тяжіє до додаткового фінансування і, найголовніше, як можливість збільшення ефективності державних вкладень.

Європейський інвестиційний банк ДПП розглядає як «відносини між підприємницьким сектором і структурами державного сектору з метою залучення ресурсів і кадрового потенціалу для надання допомоги у виробництві суспільних благ» [299].

Позиція експертів консалтингової компанії Deloitte полягає в тому, що ДПП становить собою контрактну угоду між урядовим агентством і приватною компанією, що дозволяє останній збільшити її участь у наданні адміністративних послуг [296].

Співробітники Price Waterhouse Coopers та C'M'S'Cameron McKenna трактують ДПП як цільові орієнтири учасників, визначені в угоді, структура якої передбачає спільну роботу державного і приватного секторів для досягнення спільної мети [247].

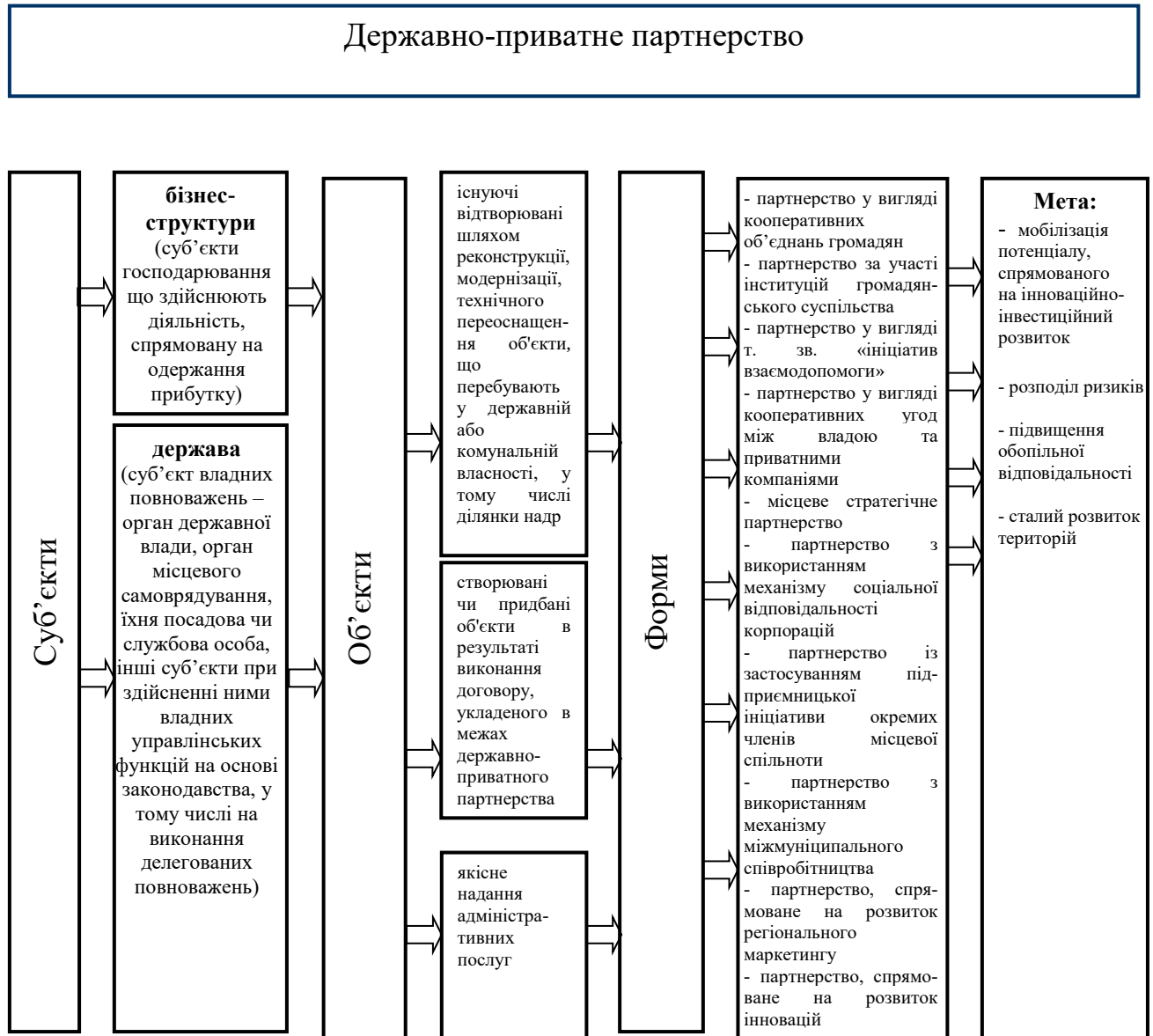
Експерти Економічної комісії ООН розглядають ДПП як формат взаємодії держави і бізнесу, що охоплює різні форми довгострокових контрактів, укладених між юридичними особами і державними органами з метою фінансування, проектування, впровадження та управління послугами, що надаються громадському сектору.

Європейський інвестиційний банк вважає ДДП механізмом, який містить поділ, що характеризує ДПП як широкий спектр робочих механізмів – від вільних, неофіційних і стратегічних партнерств до добре продуманих і розроблених, що фінансуються і керуються на основі контрактів про надання послуг офіційними спільними підприємствами [250].

Отже, складно надати однозначне трактування того, чим є ДПП сьогодні. Проте, найбільш прийнятним є тлумачення даного поняття як взаємодія стратегічного, інституційного і організаційного альянсу між державою і бізнесом з метою реалізації загальнозначущих проєктів, що в результаті співробітництва підприємств та органів влади сприяють економічному зростанню та удосконаленню системи надання

адміністративних послуг [247].

Систематизувавши наукову думку щодо сутності ДПП, подамо її схематично (рис. 1.5).



**Джерело: складено автором*

Рис. 1.5. Державно-приватне партнерство як механізм реалізації інноваційно-інвестиційних програм

Вивчення рис. 1.5 дає підстави узагальнити, що ДПП – це двостороння співпраця, до чого схиляється переважна більшість дослідників, які вважають, що ДПП є механізмом, що застосовується як з метою ефективного використання державних коштів, так і з метою підвищення якості надаваних державою послуг. Таке партнерство спрямоване на взаємодію між державою та бізнесом передусім у реалізації інфраструктурних та ресурсно-витратних проєктів [238].

Разом з тим споживачі адміністративних послуг (громадяни та суб'єкти господарювання), яким надаються послуги за державні кошти, що, своєю чергою, формуються тими самими споживачами через податки, розуміють потребу в контролі за якістю надаваних державою послуг. Водночас у науковій літературі сформувався підхід, згідно з яким сучасне суспільство здатне успішно функціонувати лише за умови збалансованого й стійкого розвитку трьох основних секторів – держави, бізнесу і громадянського суспільства (громадянина або об'єднання громадян). На тлі окресленої взаємодії виникла більш складна за компонентною будовою форма прояву партнерства – тристороннє партнерство [281].

Тому нагальність такого дослідження не викликає жодного сумніву, оскільки саме тут органічно переплітаються ключові питання соціального, економічного, організаційного та інституціонального характеру, що створює підґрунтя для самоорганізації населення на вирішення ключових життєво важливих питань. В цьому контексті заслуговує на увагу підхід автора до глибокого аналізу діяльності нових нетрадиційних для нас громадських інституцій, які формуються за професійною, просторовою, статусною ознаками. Йдеться про діяльність громадських об'єднань, а саме; релігійних, професійних, благодійних, екологічних, культурних, освітніх організацій, об'єднань співвласників багатоквартирних будинків, органів самоорганізації населення, діяльність яких має чітку соціальну зорієнтованість. Звідси робиться висновок про зростання їх ролі в житті суспільства, оскільки їх діяльність спрямована на реалізацію прав людини через надання конкретних

послуг населенню в різних сферах економічної життєдіяльності, встановленню ефективних зв'язків між різними групами населення, державними, муніципальним і суспільними структурами [315]

Ми погоджуємося з думкою академіка В.Геєця, що «в сучасних умовах під час становлення громадянського суспільства та використання його потенційних можливостей для позитивного впливу на економічний розвиток основну роль мають відіграти громадські організації, діяльність яких створює умови для самоорганізації і самореалізації відповідно до потенційних» [31].

Отже, тристороннє партнерство розглядається як новий механізм в організації інституту партнерства, який функціонує для вирішення актуальних проблем у суспільстві. Такий інститут має різноманітний термінологічний апарат, проте містить у собі один загальний принцип – об'єднання потенціалів бізнесу, держави і громадянського суспільства на національному, регіональному та місцевому рівнях державного управління залежно від вирішуваної проблеми. Йдеться про те, що інституціоналізувалася нова система партнерства, яка охоплює приватний, державний і громадський сектори. Виник новий вид партнерських відносин, який є реальним механізмом здійснення прямих і зворотних зв'язків між державою, бізнесом та суспільством, який отримав назву «трипартизм».

Науковці трипартизм дуже часто ототожнюють з міжсекторним партнерством, під яким розуміють сукупність взаємних зв'язків інститутів влади, бізнесу і суспільних груп щодо реалізації інтересів та потреб кожного з учасників партнерства в суспільстві.

Отже, міжсекторальне партнерство як форма структурованої співпраці між бізнесом, державою і громадянським суспільством на основі зближення їх інтересів, як правило, спрямоване на досягнення синергетичного ефекту в розвитку суспільства [121].

В перше термін «міжсекторальне партнерство» в суспільних науках, розглядається конструктивна взаємодія секторів суспільства з метою вирішення соціальних проблем, що є вигідним усім взаємодіючим сторонам а

також громадянам.

Вважаємо за необхідне зазначити, що процес становлення тристоронніх відносин формувався еволюційно, починаючи з двосторонніх відносин, які формувалися в одному випадку між працівниками та роботодавцями і отримали назву «соціальне партнерство», а в другому – між державою та бізнесом й отримали назву «державно-приватне партнерство». У подальшому до взаємодії між ними долучився «третій сектор», оскільки виникла потреба в додатковій мобілізації потенціалу громадськості, спрямованої на вирішення соціально-економічних та екологічних проблем, а також у незалежному контролі, який могла забезпечити остання [254, 297, 300, 303].

Ще одна категорія, що потребує висвітлення, – інститут тристороннього партнерства держави, бізнесу, третього сектору. Розглянемо еволюцію наукової думки в її трактуванні.

Поняття тристороннього партнерства має багатоаспектне значення й тлумачиться як «соціальне партнерство», «трипартизм», «біпартизм», «мікро-» і «мезокорпоративізм». Відповідно до цього існують різні підходи до його суті як методу та механізму регулювання соціально-трудових відносин, розв'язання останніх між працівниками та роботодавцями. У словнику соціальне партнерство характеризується як складне соціально-економічне явище, багатоплановий суперечливий суспільний процес, який виникає між працівниками та роботодавцями. «Економічний словник» суті цієї категорії трактує як «принципи і практику тристоронніх консультацій з метою вироблення компромісної угоди профспілок, підприємців та держави» [65].

Сучасна теорія інновацій стосовно інституту тристороннього партнерства значною мірою формується під впливом інституціоналізму. В інституціональній сфері частіше за все фігурує поняття «інститут» як норма, організація інституції та закріплення звичаїв і порядків у законах і правових нормах, а інституція – встановлення традицій, порядків, заведених у суспільстві, як інституційна зміна та функціонування економіки. Тому

інституція є джерелом інституціонування, тобто відображає ті механізми, завдяки яким культурні орієнтири трансформуються в соціальну практику і трактуються представниками інституціоналізму як соціально-психологічні феномени. З урахуванням цієї обставини інститут у демократичному суспільстві – завжди інституція, але не завжди існуюча інституція є офіційним інститутом [214, 269].

Вчені розрізняють економічні та неекономічні форми міжсекторної взаємодії. При цьому під сукупністю економічних форм взаємодії розуміється той тип останньої, у ході реалізації якого партнерами освоюються інвестиції, грошові кошти та інші ресурси або взаємодія здійснюється з метою використання будь-якого майна, створення нових об'єктів власності. До неекономічних форм міжсекторної взаємодії дослідник відносить таку взаємодію, яка не націлена безпосередньо на надання й освоєння коштів у ході спільної роботи учасників партнерства (спільні заходи; громадські, опікунські, наглядові та управлінські ради, лобіювання, інформаційна взаємодія між секторами, публічні слухання та ін.).

Залежно від напрямку і форми діяльності визначають кілька типів міжсекторного партнерства. Це передусім партнерства, спрямовані на розроблення загального планування соціально-економіко-екологічного розвитку території. До цього типу партнерств можуть бути віднесені такі механізми, як здійснення аналітичних досліджень і діяльність дорадчих органів. Суб'єкти міжсекторного партнерства вступають у відносини з метою залучення ресурсного потенціалу та ефективного адміністрування проєктів, що ними реалізуються. У цьому разі є сенс говорити про створення механізмів контролю у вигляді незалежних інспекцій, комісій, експертних організацій, які функціонують на засадах волонтерства та благодійництва й спрямовані на розвиток інфраструктурних сервісів (ресурсних центрів) [220].

Із впровадженням інструментів партнерського діалогу і механізмів взаємодії відбувається залучення населення до вирішення важливих соціально-економічних та екологічних завдань, що формує позитивне і

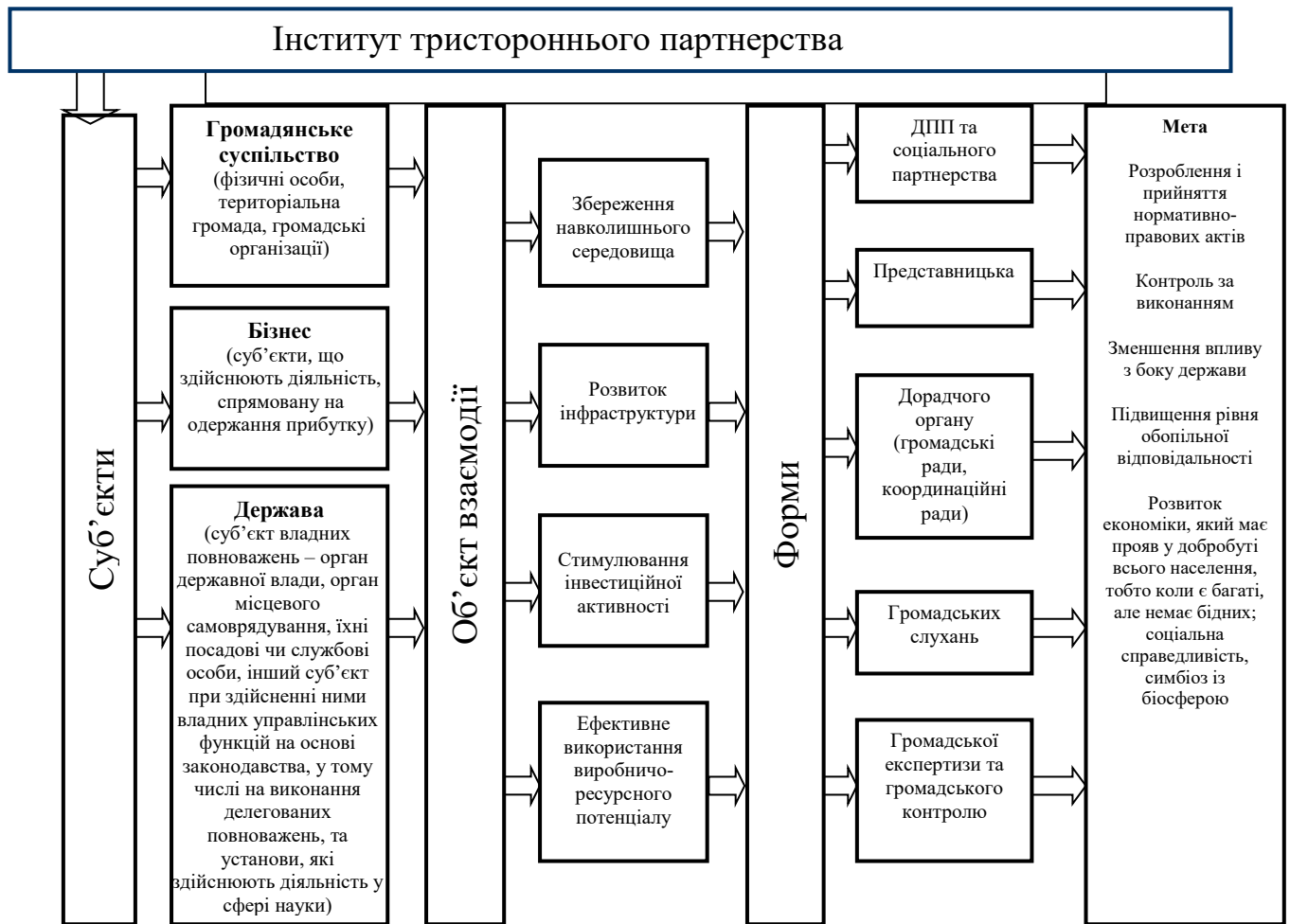
активне громадянське суспільство на муніципальному та державному рівнях [220].

У питанні застосування міжсекторного партнерства використовують поняття «механізм міжсекторного соціального партнерства». Міжсекторне партнерство розрізняють залежно від цілей, масштабів, складності, рівня діяльності (від локального до глобального), розміру і різноманітності партнерів». У зв'язку з цим залежно від параметра класифікації можна визначити кілька типів механізмів міжсекторного партнерства.

Категорію міжсекторного партнерства необхідно розглядати через вдосконалення його механізму. Мається на увазі розроблена спільно представниками трьох секторів сукупність правил, способів, технологій і норм з організації, забезпечення ресурсами і реалізації спільних робіт (проектів, акцій), яка вбудована в схему функціонування соціальної сфери на території, де міжсекторне партнерство здійснюється, спрямована на вирішення соціально значущої проблеми з урахуванням чинних нормативних і правових актів і відтворена в майбутньому без участі суб'єктів, що починали співпрацю.

Партнерства, своєю чергою, можуть формуватися навколо конкретного механізму міжсекторного партнерства – здійснення соціального замовлення, проведення конкурсу. Альтер К. виявила, що в міжсекторальних взаємодіях, збудованих навколо ресурсних обмінів, є більш високим рівень конфліктогенності порівняно з тими, що надають соціальні послуги на принципах партнерської взаємодії [291].

Також механізми міжсекторного партнерства можуть бути класифіковані залежно від цільових груп, на які вони орієнтовані (літні люди, діти, інші соціально вразливі групи) та від сфери діяльності механізму (наприклад, екологія, освіта, громадянське суспільство) [280].



**Джерело: складено автором*

Рис. 1.6. Інститут тристороннього партнерства як механізм створення ефективного суспільства

Партнерство трьох секторів зосереджене на питаннях соціально-економічного та екологічного розвитку суспільства. Однак останніми роками до сфери співпраці додаються проблеми, які традиційно відносять до сфери компетенції винятково державного сектору. Поряд з цим комерційні організації звертаються до третього сектору в ході розроблення й реалізації своїх концепцій корпоративного соціального партнерства. До цього типу партнерства можуть бути віднесені такі механізми, як корпоративне волонтерство та системна благодійність. Але у більшості випадків завдання, які вирішуються за допомогою волонтерства і благодійності, потребують

якнайшвидшого розв'язання на законодавчому рівні.

З наведеного випливає, що інститут тристороннього партнерства – це самоорганізовані в межах чинного законодавства формування представників держави, бізнесу, третього сектору, які об'єднуються задля вироблення тих концепцій, які в подальшому набудуть форму закону – нормативного документа або звичаю, визначені норми якого будуть дотримуватися всіма учасниками таких відносин.

Отже, типологія форм і механізмів міжсекторної взаємодії охоплює значну кількість напрацювань зарубіжних і вітчизняних вчених. Найбільш успішною формою міжсекторної взаємодії є об'єднання представників трьох секторів, головною метою якого є ефективний соціально-економічний та екологічний розвиток суспільства. Такі партнерства мають довгостроковий характер. У процесі здійснення проєктів кожна сторона на добровільній основі надає певні ресурси: фінансові, людські та ін. Тристоронні міжсекторні партнерства будуються з метою вирішення певної соціально-економічної або екологічної проблеми за допомогою ефективного механізму її вирішення [305].

Стосовно ще однієї категорії, що використовується в нашому дослідженні, то «Економічний словник» розглядає механізм як «послідовність станів і процесів, які визначають собою певні дії, явища; система, пристрій, який визначає порядок» певного виду діяльності [65]. Механізм в економічному сенсі розглядають у двох аспектах: 1) сукупність інструментів, методів, методологій, які використовуються для вирішення певних економічних явищ, питань; 2) комплекс підсистем, ланок як складова загальної системи або явища. Пропонуємо таке розуміння механізму: як сукупність (система) інструментів та методів, призначених для функціонування певних економічних процесів або явищ для їх модернізації або перетворення.

У праці [65] економічний механізм визначається головним складовим елементом господарського механізму, що складається з економічних

стимулів та важелів. До економічних стимулів належать державні економічні стимули виробництва й матеріальні стимули праці. Економічні важелі становлять планування, госпрозрахунок, фінансування, умови реалізації продукції, виробничо-технічне обслуговування, умови господарювання, різні ліміти, собівартість продукції, рентабельність виробництва тощо. Економічний механізм розглядається як комплекс економічних методів, методик та інструментів.

Тристороннє партнерство в розумінні партнерських відносин держави, бізнесу, третього сектору набуває дедалі більшої актуальності, потребує залучення в повному обсязі громадськості та бізнес-структур (у вигляді експертного середовища). Тому тристороннє партнерство із суто соціально-політичного трансформується на партнерство держави, бізнесу, третього сектору на всіх рівнях державності та громадянського суспільства. Лише така співпраця через налагодження конструктивного діалогу може забезпечити реформування економіки, а отже, зробити Україну ефективною [274].

1.2. Розвиток понятійно-категоріального апарату тристороннього партнерства як об'єкта дослідження

Досвід розвинених країн світу беззаперечно доводить, що гармонізація соціально-економічних інтересів суспільства вимагає формування ефективного механізму взаємодії представників держави, бізнесу та третього сектору як ключових інститутів, що детермінують його поступальний розвиток. Формування механізму взаємодії держави, бізнесу і третього сектору на принципах партнерських відносин створює підґрунтя для вирішення стратегічних завдань, пов'язаних з трансформаційними процесами в Україні. Апелювання до досвіду країн, де склались ефективні інститути громадянського суспільства, показує, що формування механізму трипартизму – тривалий у часовому просторі процес, який пройшов у своєму розвитку

низку етапів. Складність формування зазначеного механізму обумовлена тим, що це «надскладна людська організація» суб'єктів взаємодії та об'єктів регулювання внаслідок складності вирішуваних завдань та різноманітності реалізованих функцій, які часто перебувають у суперечливому стані [278].

Завдяки ефективному функціонуванню механізму тристороннього партнерства стає можливим узгодження дій та консолідація зусиль на вирішенні ключових проблем суспільного розвитку, створення синергетичного ефекту в реалізації соціо-екологічного та економічного потенціалу країни.

Субстанцію тристороннього партнерства становить держава, яка відповідно до Конституції України є регулюючим та координуючим органом, що визначає стратегічні орієнтири в сферах соціального, екологічного та економічного розвитку; створює базові умови для бізнесу й підвищення ефективності економіки, соціального розвитку суспільства; забезпечує гармонійний розвиток особистості та «захист прав усіх суб'єктів права власності та господарювання», соціальну спрямованість економіки. Конституція України також встановлює рівноправність суб'єктів права власності перед законом [86].

Підприємницький сектор, згідно з Господарським кодексом, об'єднує всіх суб'єктів, що здійснюють господарську діяльність, для досягнення «економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку». Їхня діяльність є «підприємництвом, а суб'єкти підприємництва – підприємцями» [35].

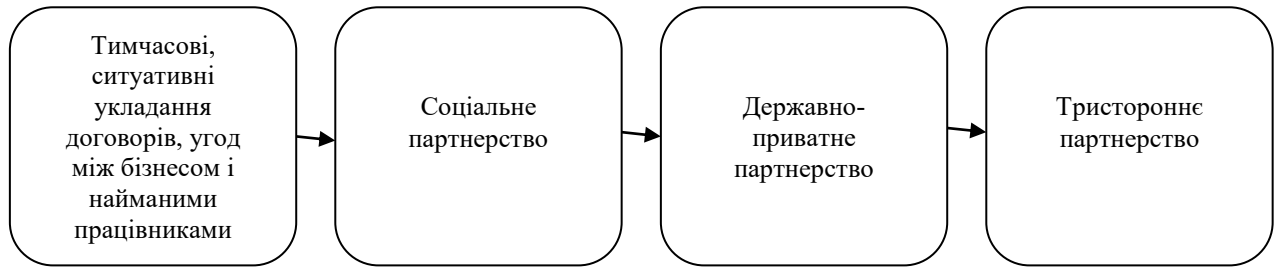
Третій сектор є основою громадянського суспільства, що функціонує, як зазначено у законодавстві, у формі «недержавних громадських організацій та відносин», які «дозволяють людині або окремим групам реалізувати інтереси, гарантовані їм Конституцією та законами» країни. Тому можна погодитися з думкою академіка В. Гееця, «що в сучасних умовах під час становлення громадянського суспільства та використання його потенційних можливостей для позитивного впливу на економічний розвиток основну роль

мають відіграти громадські організації, діяльність яких створює умови для самоорганізації і самореалізації відповідно до потенційних можливостей окремих суб'єктів господарювання та населення в цілому» [31, с. 326].

Аналогічної позиції дотримується Б. Гаврилишин, який стверджує, що створити ефективне суспільство здатні члени громадських організацій – третього сектору. На його думку, ця трансформація має відбуватися не за допомогою силових методів та не революційним, а еволюційним шляхом, де її головною рушійною силою буде активна частина населення, залучена до третього сектору [27].

У наукових джерелах з державного управління [46] вказано, що громадянське суспільство складається з різних суспільних груп, до яких належать приватні особи, інститути, що взаємодіють в правових межах і не мають прямої залежності від державної політики. «Громадянському суспільству притаманний високий рівень розвитку особистості – в соціальному, інтелектуальному і психологічному аспектах, внутрішня свобода особистості та здатність активно підключатися до різноманітних сфер діяльності» [46]. Автори статті [91] виокремлюють низку форм організації партнерства: корпоративна соціальна відповідальність, благодійництво, соціальний маркетинг, волонтерство, соціальне спонсорство, лобізм та інші. Взаємодія держави та третього сектору здійснюється на основі принципів [97] соціального партнерства, рівнозначності інтересів держави та громадянських інститутів, отримання різних можливостей, взаємовідповідальності і обов'язу надавати звіт, участі у виробленні політики і прийнятті рішень, інформаційної відкритості, довіри, толерантності та інше.

Ретроспективний аналіз становлення інституту тристороннього партнерства дозволяє дійти висновку, що його еволюція пройшла складний і тривалий шлях, траєкторія руху якого пролягає від простих форм взаємодії до сучасних, більш складних функціонально, спрямованих на гармонізацію інтересів і потреб суспільства, держави і бізнесу у сфері економіки, соціальної політики, екології.



**Джерело: складено автором*

Рис. 1.1. Розвиток форм взаємодії держави, бізнесу і третього сектору

Як видно з рис. 1.1, розвиток партнерських відносин між державою, бізнесом та третім сектором бере свій початок із договірних відносин, які, як правило, мали тимчасовий характер та використовувались як інструмент розв’язання трудових конфліктів і спонтанного відстоювання особистих інтересів робітників перед роботодавцями.

Змістом договорів було взаємне зобов’язання, письмова або усна угода про права та обов’язки між державами, установами, підприємствами й окремими особами [217].

Укладання договорів мало на меті мінімізувати конфлікти й урегулювати відносини між найманими працівниками та роботодавцями у сфері умов зайнятості, оплати праці, створення належних умов праці на виробництві [125].

Одним із перших на важливість вирішення конфліктних ситуацій шляхом укладання договорів звернув увагу у «Просвітницькій концепції» Ж.Ж. Руссо. Форма «*contrat social*» («суспільного договору») була заявлена у XVIII ст. як «пошук оптимальної форми поєднання приватних і загальних інтересів, свободи особистості і її свідомого самообмеження» [210].

Початок XX століття ознаменувався більш глибоким вивченням проблеми розв’язання конфліктних міжкласових нерівностей з допомогою /

на підставі договірних відносин. Вчений А. Доронін акцентує увагу на двох основних параметрах стійкості та гармонійного розвитку суспільства: перший – «рівень життя більшості населення», другий – «ступінь диференціації доходів – що нижчим є рівень життя і що більшою є нерівність між різними верствами населення – суспільними класами, то більше зростає ризик виникнення соціальних потрясінь» [62, с. 19]. Тому у наукових школах досліджувались проблеми подолання соціальної нерівності завдяки врегулюванню класових інтересів шляхом домовленості між роботодавцями та робітниками, що може розглядатися як інструмент нівелювання соціальної напруженості.

На тлі договірних відносин розпочинає формуватися система партнерства. У науковій літературі цей термін уперше застосовано Джоном Стюартом Міллем.

Соціальна дія стала ключовою в дослідженнях М. Вебера. Під нею розумілася дія, яка особою або особами співвідноситься з діями інших людей та орієнтується на них. Соціальна дія орієнтована насамперед на «соціально загальні» структури, такі, як держава, право, організації, спілки тощо. Зазначена дія містить два моменти:

- 1) суб'єктивну мотивацію індивіда (індивідів, групи людей);
- 2) орієнтацію на інших (іншого), яку Вебер називає «очікуванням», без чого дія не може розглядатися як соціальна.

Трансформуючи це положення до аналізу сучасних реалій, можна сказати, що відбувається раціоналізація соціальної дії, що виявляється в раціональній організації господарства, управління, способу життя в цілому. Соціальне партнерство як форма вияву соціальної взаємодії сприяє раціоналізації й стабілізації відносин різних соціальних груп та інститутів.

Перехід від мануфактурного до машинного виробництва, що супроводжувався класовим розшаруванням суспільства, викликав потребу у стабільно врегульованих відносинах між найманими працівниками та роботодавцями, що дало поштовх до переходу від епізодичної до

перманентної взаємодії, яка трансформується в соціальне партнерство. Цьому процесу певною мірою сприяли трудові об'єднання, діяльність яких спрямовувалася на захист інтересів працівників.

Розвиток соціального партнерства цілком логічно стає об'єктом наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених.

Ретроспективний аналіз становлення соціального партнерства засвідчує, що на початковому етапі воно мало вузьку сферу застосування – трудові відносини, тобто відносини, які виникали між державою, роботодавцями та робітниками.

У європейських державах (Нідерланди, Австрія, Німеччина, Швеція) концепція соціального партнерства почала активно утверджуватись у науковій літературі, політичній риторичі й законодавчій практиці в 1970-ті роки як результат багаторічного пошуку ефективних форм регулювання соціально-трудових відносин [215, с. 83].

Аналогічного підходу до аналізу соціального партнерства дотримується й А. Колот, який тлумачить дане поняття як «систему відносин у соціально-трудовій сфері, що спрямована на узгодження та захист інтересів найманих працівників і роботодавців» [83].

Під соціальним партнерством розуміється «система інститутів, механізмів і процедур, покликаних підтримувати баланс інтересів сторін, що беруть участь у перемовинах про оплату і умови праці (роботодавців і найманих працівників), сприяти досягненню взаємоприйнятної для них компромісу задля реалізації як корпоративних, так і загальносоціальних цілей» [7].

На думку Н. Громадської, соціальне партнерство є системою відносин між роботодавцями, працівниками й державою, які за допомогою «відповідних механізмів узгоджують свої інтереси в соціально-економічній і трудовій сферах» [38, с. 4].

Грішнова О. зазначає: «соціальне партнерство є системою взаємозв'язків між найманими працівниками, трудовими колективами,

професійними спілками, з одного боку, роботодавцями та їх об'єднаннями – з другого, і державою та органами місцевого самоврядування – з третього, їхніми представниками та спільно створеними органами з урегулювання соціально-трудових відносин, які полягають у взаємних консультаціях, переговорах і примирних процедурах на взаємоузгоджених принципах для дотримання прав та інтересів працівників, роботодавців і держави» [39, с. 238].

З наведеного стає очевидним, що суттєво розширюються суб'єктна база учасників соціального партнерства та межі їхньої компетенції, що робить цей процес більш ефективним. Отже, соціальне партнерство – це система взаємодії між роботодавцями і працівниками, з одного боку, та органами державної влади – з іншого, спрямована на врегулювання трудових відносин та умов і оплати праці (рис. 1.2).



**Джерело: складено автором*

Рис. 1.2. Суб'єкти соціального партнерства

З рис. 1.2 видно, що інститут соціального партнерства як механізм взаємодії охоплює три основні суб'єкти регулювання, де функції громадськості, тобто третього сектору, виконують об'єднання робітників,

профспілки, різноманітні асоціації працівників; функції бізнесу реалізують роботодавці, а держава в особі органів державної влади та місцевого самоврядування унормовує політику у сфері соціально-трудових відносин.

По суті, соціальне партнерство реалізовує дві основні функції в процесі регулювання трудових відносин. По-перше, воно може бути механізмом узгодження інтересів з урахуванням їх особливостей у сфері реалізації трудового потенціалу та є превентивним інструментом запобігання конфліктів. По-друге, може бути засобом реалізації соціальної політики, що гармонізує інтереси усіх суб'єктів шляхом залучення їх до управління процесами економічної життєдіяльності [8, с. 152].

На функціональний зміст соціального партнерства звертає увагу Л. В. Ярова, яка визначає в ньому два аспекти. До першого науковець відносить «прямі (основні) функції, реалізація яких спрямована на забезпечення» конструктивного діалогу, що визначається інтересами трьох партнерів, а саме: «представництво і захист загальнодержавних інтересів у сфері праці, інтересів вітчизняного бізнесу і інтересів найманих працівників». Другий аспект охоплює «непрямі (супутні) функції: вплив соціального діалогу на формування громадянського суспільства й на розвиток економічної демократії та забезпечення соціальної стабільності, соціально-економічної безпеки й соціальної» справедливості [288, с. 39].

З переходом економіки від індустріальної до інноваційно-інформативної моделі виникає потреба в дедалі більшій консолідації ресурсів держави, бізнесу та третього сектору задля: ефективного розвитку економіки; раціонального використання людського потенціалу; збереження та відтворення навколишнього середовища [227]. В умовах глобалізації світової економіки поступово відбувається інституалізація якісно нової форми взаємодії – державно-приватне партнерство (ДПП).



Прикладом ефективної співпраці держави і бізнесу є британська модель державно-приватного партнерства. У 1992 р. уряд прем'єр-міністра Джона Мейджора оголосив про програму «приватної фінансової ініціативи» (Private Finance Initiative – PFI), яка становила собою модернізовану концепцію управління державною власністю. Суть PFI полягала в тому, щоб у межах договорів та угод про державно-приватне партнерство приватному сектору передавались функції фінансування (будівництва, реконструкції, експлуатації, управління тощо) об'єктів соціально-культурної та виробничої інфраструктури, що знаходились у державній власності. Така концепція кардинально змінила систему державного управління у Великобританії, спричинила істотну трансформацію в інституційному середовищі, а також у взаємовідносинах держапарату і бізнесу.

Поглиблення процесів глобалізації, наростання соціальних конфліктів, загострення проблем природокористування зумовили необхідність внесення суттєвих коректив у формування цілей та механізмів суспільного розвитку, характер виробничих відносин у різних сферах економічної діяльності. На це звернув увагу один із найвідоміших представників теорії економічного добробуту А. Пігу, стверджуючи, що вільний ринок продовжує конфлікт між приватними і суспільними інтересами, призводить до нещадної експлуатації природних ресурсів. Звідси об'єктивна необхідність формування механізмів,

здатних згармонізувати економічні інтереси шляхом інституалізації нових суб'єктів, якими є різні громадські формування. Ще один дуже важливий чинник, який зумовлює необхідність залучення широких верств населення до процесів економічної життєдіяльності, – це формування громадянського суспільства в багатьох індустріально розвинених країнах світу, фундаментом якого є активна частина суспільства, що бере на себе відповідальність за його прогрес і процвітання. Саме ця обставина є головною умовою і рушійною силою, закладаючи надійний фундамент трансформації державно-приватного партнерства в нову якість трипартизму шляхом залучення в цей процес інститутів громадянського суспільства (рис. 1.3).



**Джерело: складено автором*

Рис. 1.3. Синергетичний ефект від тристороннього партнерства

У статті «Трипартизм: теорія регулюючих інститутів та розширення можливостей» Аян Ерс і Джон Брейтуейт визначають трипартизм як регуляторну політику, що сприяє участі громадських організацій у процесі регулювання в трьох напрямках:

- 1) надання громадським організаціям доступу до інформації, яка встановлюється регулятором;
- 2) надання громадським організаціям місця за «столом переговорів» з бізнесом щодо виконання угод;

3) звільнення від переслідувань з боку регулятора [68].

Окремі вчені тристороннє партнерство (трипартизм) між державою, бізнесом і третім сектором називають міжсекторальним партнерством. Цей термін також широко вживається в наукових дослідженнях, присвячених вивченню відносин між державою, бізнесом і третім сектором у країнах з розвинутими та громадськими інституціями, що ефективно функціонують.

Аналіз зарубіжних досліджень міжсекторальної взаємодії вказує на наявність різних підходів до трактування сутності секторальної співпраці. Певною мірою це залежить від кола вирішуваних завдань та глибини партнерських відносин.

Так, експерти Міжнародної організації праці визначають її суть як «механізм, за допомогою якого підприємці, представники трудящих і уряду розробляють комплекс узгоджених і багатосторонніх заходів з вирішення всіх найважливіших питань економічної і соціальної політики в національному масштабі шляхом пошуку компромісів» [103]. Такий підхід лежить у класичній для сучасної соціальної науки моделі трипартизму.

У доповіді Центру економічних досліджень Копенгагена (1999) міжсекторну взаємодію трактують як таку, де представники різних організацій у комбінації державних, комерційних і громадських об'єднань вступають у добровільні, взаємовигідні, інноваційні відносини з метою досягнення загальних соціальних цілей шляхом об'єднання ресурсів і компетенцій. Хатчінсон Д., своєю чергою, визначає міжсекторне партнерство як «взаємодію між бізнесом, некомерційними організаціями та владою, в умовах об'єднання ризиків, ресурсів і навичок, у спільних проєктах, користь від яких отримують як партнери, так і суспільство» [289].

Уорнер М. і Грінер П. пропонують дещо іншу дефініцію міжсекторного тристороннього партнерства, розуміючи під ним «союз між сторонами, що представляють уряд, бізнес, громадянське суспільство, в якому стратегічно об'єднуються ресурси і можливості кожної зі сторін, що сприяє сталому розвитку, і який заснований на принципах поділу ризиків, витрат і загальної

вигоди» [315].

У циклі робіт дослідників Д. Сельскі та Б. Паркера міжсекторне партнерство розглядається як добровільна взаємодія представників організацій, що належать до двох або кількох економічних секторів, у межах якого вони спільними зусиллями вирішують соціальні проблеми, що становлять взаємний інтерес, який так чи інакше співвідноситься з політичним порядком денним. В іншій своїй праці – «Міжсекторальне партнерство для вирішення соціальних проблем: виклики теорії та практики», в якій досліджується сутність міжсекторного партнерства з погляду економічної і менеджерської доцільності, ці автори визначають зазначене партнерство як «проекти, спеціально сформовані з метою вирішення соціальних проблем і причин, що їх породжують, за умови взаємного залучення партнерів на постійній основі» [320].

Наведене дозволяє дійти висновку, що міжсекторне партнерство – це конструктивна співпраця між суб'єктами владного, комерційного та громадського секторів, що передбачає об'єднання ресурсів і ризиків у процесі розроблення й реалізації проєктів, планів, програм, концепцій, що мають економічну, соціальну, екологічну значущість для території, на якій воно здійснюється.

Отже, аналіз сучасних форм взаємодії держави, бізнесу і громадських інституцій показує, що функціонально вони виходять далеко за традиційні межі, проникаючи в нові сфери життєдіяльності суспільства – економіку, соціальну сферу, екологію. По суті, традиційні механізми управління і регулювання суспільного розвитку трансформуються, відбувається процес координації та створення підґрунтя, що гарантує узгодженість дій і упевненість у тому, що інтереси суб'єктів господарювання будуть згармонізовані. Ця обставина актуалізує й об'єктивно зумовлює потребу в науковому забезпеченні процесів розвитку трипартизму, формуванні ефективних механізмів взаємодії, адаптованих до потреб українського суспільства [249].

Загалом погоджуючись з таким розумінням сутності трипартизму, необхідно зазначити, що кожен із секторів має свою:

- місію;
- сфери діяльності;
- технології роботи;
- організаційні структури;
- системи управління;
- ресурсну базу;
- нормативно-правову базу регулювання діяльності;
- сфери використання продукції;
- ринки товарів та послуг.

Кожний окремий сектор через свої функціональні обмеження не має змоги вирішувати всіх завдань, що постають перед державою та суспільством.

Тому починають вироблятися різні лінії поведінки, зокрема:

1) створення організацій, які у правовому сенсі відповідатимуть вимогам інших секторів, обстоюючи інтереси певного сектору (наприклад, бізнес-асоціація – це організаційно-правова форма недержавних громадських організацій (НГО); Союз промисловців та підприємців (СПП) – громадська організація, в якій добровольцями працюють майже всі українські олігархи; інший приклад – якщо НГО для виживання створює при собі підприємницьку структуру, яка заробляє гроші, зокрема й на виконання місії НГО);

2) розвиток нових концепцій та підходів, коли, не порушуючи основної специфіки роботи, кожен сектор починає освоювати процедури та прийоми, які пов'язують його з іншими (наприклад, ідея корпоративного громадянства відповідального бізнесу, суть якого полягає в тому, що основна місія – виробництво прибуткових товарів та надання необхідних послуг – доповнюється вимогами до якості товарів і послуг, на які очікують клієнти, а також благодійною діяльністю фірми на рівні громади) [279];

3) створення прийнятних механізмів взаємодії трьох секторів.

Суть «міжсекторального партнерства» полягає в налагодженні конструктивної взаємодії між трьома силами, що діють на суспільній арені країни, області, міста чи іншої території, державними структурами, комерційними підприємствами та некомерційними організаціями» [308]. При цьому представники кожного сектору мають свої індивідуальні можливості, відрізняються ресурсним забезпеченням щодо участі у вирішенні актуальних проблем. У них різні уявлення про саму природу такого вирішення. Проте, незважаючи на відмінності та протиріччя, співпраця секторів необхідна, оскільки ні держава, ні бізнес, ні громадяни, об'єднані в громадські організації, не можуть «поодиночку» подолати ні проблеми, що виникають під час сучасних трансформацій, ні протиріччя між представниками цих секторів.

Отже, дослідження феномену трипартизму дозволяє дійти висновку, що його інституційний розвиток пройшов низку етапів – від найпростіших форм взаємодії до якісно нових. Цей процес супроводжувався поступовим розширенням кола суб'єктів взаємодії шляхом залучення нових учасників. Відповідно розширювалася об'єктна база взаємодії, модифікувалися функції та сфера компетенції суб'єктів партнерських відносин.

Зазначені процеси є наслідком трансформації ринкової системи в площину її соціалізації, що об'єктивно передбачає участь у цих процесах ініціативних й активних членів суспільства, які становлять ядро громадянського суспільства, якісно нової, більш зрілої форми державотворення.

Не становить винятку в цьому контексті й Україна, де формуються основи громадянського суспільства, розвиток якого об'єктивно пов'язується з консолідацією зусиль держави, бізнесу та громадських інститутів. Їхня спільна діяльність спрямовується на вирішення ключових проблем, ефективне використання природного, виробничого, людського та екологічного потенціалу. Це вимагає формування механізму регулювання тристороннього партнерства, ключовими завданнями якого є нормативно-

правове забезпечення, визначення мети і завдань застосування ефективних важелів координації їх взаємодії, визначення сфер компетенції кожного суб'єкта та їх відповідальності за реалізацію окреслених завдань. Такий механізм в Україні не склався ні організаційно, ні функціонально, що об'єктивно вимагає його наукового конструювання.

Цікаво простежити еволюцію думки теоретиків стосовно міжсекторної взаємодії (ДОДАТОК В).

Отже, виходячи з викладеного, можна стверджувати, що прояви партнерства починалися з державно-приватного партнерства та двосторонньої реалізації домовленостей і на цей час становить систему відносин, у якій задіяні всі три сектори, що дозволяє ефективно та оперативно вирішити проблеми, що виникають на території, де здійснюється партнерство.

1.3. Методологія дослідження тристороннього партнерства та його вплив на розвиток суспільства та держави

Основи формування нового за своєю природою інституту партнерства та еволюцію його категоріального апарату дозволяють дійти висновку, що саме партнерство є механізмом, який за перманентного розвитку суспільства згармонізує потреби й інтереси всіх секторів і врахує складний спектр проблем соціо-економіко-екологічного спрямування. Такий підхід є об'єктом пильної уваги науковців різних галузей знань, які дотичні до аналізу чинників, що сприяють створенню ефективного суспільства.

Потребу впровадження інноваційних підходів зумовлюють перманентні економічні кризи, які показали недосконалість сучасної моделі ринкової системи.

Отже, на тлі загальносвітових викликів, пов'язаних із глобалізаційними процесами та переходом до ефективного розвитку, поширення ідеї розвитку

партнерських відносин між державним сектором, бізнес-сектором та громадянським суспільством автор вважає надзвичайно актуальним. А вироблення концепцій її реалізації потребує наукового підходу та обґрунтованості, адже більшість досліджень базувалася на розвитку ринкових відносин. Ринкова економіка в своїй основі має цінності, в яких пріоритетне місце належить отриманню прибутку і зростанню матеріального добробуту. Світовий досвід формування відносин у державі доводить, що вони можуть руйнуватися як насильно (антиприродно), так і еволюційно, якщо для цього створюються відповідні умови, а саме: спотворюються суспільно-економічні відносини, принципи самоорганізації суспільства та субсидіарності; перерозподіл праці через різні бюджети і фонди виходить далеко за межі номінальних величин, а адміністрування податків дисонує з базою оподаткування. Наприклад, «соціалістичний» тип розвитку виявився штучним і нежиттєздатним. Проте він засвідчив, що хоча сама ідея і здатна насильно змінити суспільний лад за певних умов, але не може забезпечити існування цього ладу тривалий час без змін в суспільно-економічному устрої і в перерозподілі праці, тобто зробити процес псевдоеволюційним.

Еволюційний етап переходу до побудови ефективної моделі суспільного ладу відбувається з виробленням нових природних механізмів та інститутів, здатних на реалізацію соціо-, еколого спрямованої економіки, що означає гармонізацію соціально-економічних принципів з екологічними в єдиній системі перманентного розвитку. Подальший розвиток прогресивних та ефективних систем суспільного устрою характеризується тим, що акценти розвитку зміщаються від централізованого управління до регіонального, з характерними ознаками превалювання партнерських міжсекторних відносин при взаємоузгодженні національних стратегій такого переходу [323].

Зазначені тенденції доводять, що ефективність функціонування держави й ефективність міжсекторної взаємодії починається з території, на якій воно здійснюється. Така взаємодія у своїй основі має ефективний розвиток території і в подальшому впливає на ефективний розвиток

держави [264].

Уперше вивів чинники, що регулюють функціонування міжсекторної взаємодії і як наслідок, ефективність суспільства, Б. Гаврилишин [27]. На рис. 1.7 схематично показана залежність між ними.

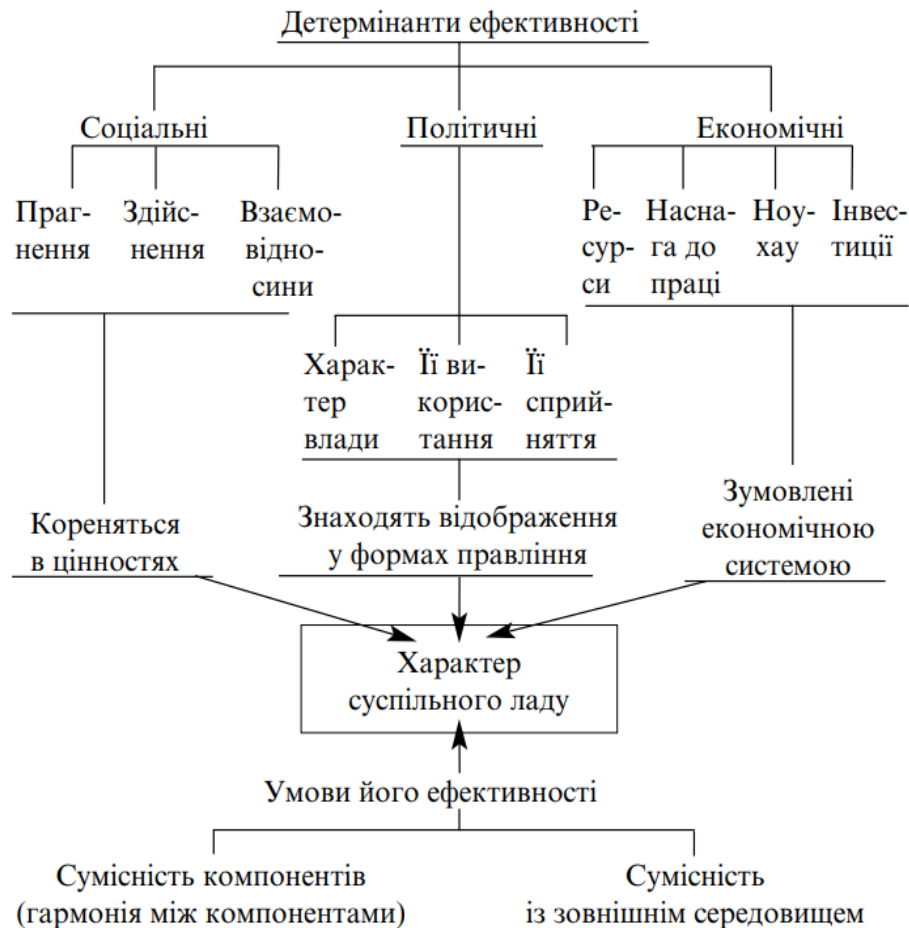


Рис. 1.7. Умови ефективного суспільства [27]

Б. Гаврилишин уперше застосував термін «ефективне суспільство» та вказав на детермінанти, які є його індикаторами. У контексті досліджуваної теми ефективність суспільства досягається з допомогою ефективної міжсекторної взаємодії та ефективного інституту тристороннього партнерства. З рис. 1.7 бачимо, що вони мають як економічний, так і неекономічний характер.

Пізніше канадський професор Джозеф Хіт (Joseph Heath-Filthy lucre) та французький вчений, нобелівський лауреат Жан Тіроль, досліджуючи розвиток ефективного суспільства, наполягають на його розвитку шляхом

міжсекторної взаємодії, яка спирається на певні принципи, які мають чітку вимірюваність, а саме [296]:

- 1) рівень ВВП на душу населення;
- 2) рівень зайнятості;
- 3) рівень розвитку бізнес-структур;
- 4) рівень еміграції;
- 5) рівень розвитку третього сектору;
- 6) рівень демократизації суспільства;
- 7) індекс електронної участі країни;
- 8) рівень фінансової грамотності;
- 9) якість життя в країні:
 - задоволення життям у країні;
 - людського капіталу і розвитку громад;
 - діючих суб'єктів господарювання;
 - участь у кластерних моделях;
 - управління й інституційний потенціал;
 - інфраструктура;
 - типологія території;
 - інтернаціоналізація;
 - характер інвестицій;
 - інвестиційна привабливість;
 - рівень екологічної безпеки тощо.

У своїх публіцистичних статтях Тіроль виступає борцем із недосконалостями бюрократичного механізму регулювання економікою. Його поради надані в 2007 році французькому уряду є актуальними і для сучасної України. Рецепт ефективного реформування державної машини від Жана Тіроля складався з чотирьох складових: реструктуризація – конкуренція – оцінювання – підзвітність.

До цього переліку можна додати чи не найголовніший чинник – дотримання природного, самобутнього розвитку суспільно-економічних

відносин.

З наведених показників ВВП не є абсолютним показником ефективності, він застосовується лише тому, що його універсальність дає можливість порівняння.

Розглянемо ці показники більш докладно, виконавши порівняльний аналіз з провідними країнами світу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

ВВП на душу населення, ПКС, дол.

*

Країна ↑↓	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Німеччина	41572	46705	43855	46298	48023	41103	42136	44652	47939	46793	46772	51203
Канада	47562	52223	52669	52635	50956	43596	42315	45129	46548	46328	43258	51987
Норвегія	87693	100600	101524	102913	97019	74355	70460	75496	82267	75719	67329	89154
Польща	12504	13776	13010	13558	14182	12560	12378	13815	15504	15699	15816	17999
США	48650	50065	51784	53291	55123	56762	57866	59907	62823	65120	63530	70248
Сінгапур	47236	53890	55546	56967	57562	55646	56860	61150	66859	65831	60729	72794
Тайвань	19181	20839	21256	21945	22844	22753	23071	25062	25826	25903	28405	33143
Україна	3078	3704	4004	4187	3104	2124	2187	2638	3096	3661	3751	4835

Джерело систематизовано автором

Провідну позицію за цим показником посідає Сінгапур, станом на 2018 рік він становить 101 378 дол. та свідчить про щорічний приріст ВВП. Дещо менший показник у Норвегії та США – 82267 дол. та 62 823 дол. відповідно. У 2021 році лідером показників стає Норвегія – 89154 дол.

Аналізуючи ВВП на душу населення України, бачимо, що хоча показник збільшується кожного року та показує позитивні тенденції зростання, він значно менший за аналогічний показник провідних країн світу.

Не менш важливим елементом, який впливає на розвиток ефективного суспільства, є рівень зайнятості та рівень безробіття. Це відносні показники зайнятості населення, що обчислюються в такий спосіб:

– рівень зайнятості дорівнює відношенню чисельності зайнятого населення до економічно активного населення:

$$PЗ = \frac{Чз}{ЕАН} \cdot 100\%,$$

де $PЗ$ – рівень зайнятості;

$Чз$ – чисельність зайнятого населення;

$ЕАН$ – економічно активне населення;

– рівень безробіття розраховується як відношення чисельності безробітного населення до чисельності економічно активного населення:

$$РБ = \frac{Чб}{ЕАН} \cdot 100\%,$$

де $РБ$ – рівень безробіття;

$Чб$ – чисельність безробітного населення;

або $РБ = 1 - PЗ$.

Статистичні дані про рівень зайнятості населення країн світу узагальнено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Рівень зайнятості 2010-2021

Рік/ Країна	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Канада	61.5	61.7	61.5	61.7	61.4	61.2	61.1	61.5	61.6	61.9	57.9	60.2
Норвегія	63.3	63	63.2	62.8	62.5	62.1	61.4	60.9	61.4	61.6	60.7	61.9
Польща	50.5	50.7	50.8	50.7	51.8	52.5	53.4	54.3	54.9	55.1	55	56
Німеччина	55.2	56.5	56.8	57.1	57.4	57.3	58.4	58.9	59.2	59.9	58.3	58.3
США	57.3	57.3	57.7	57.8	58.3	58.7	59.1	59.5	59.9	60.3	56.3	57.9
Сінгапур	65.8	66.4	66.9	66.8	67.6	68.4	67.9	67.6	67.5	68.2	67.4	68.7
Україна	51.7	51.8	52	52.2	51	51.1	51	50.9	51.3	51.7	49.8	49.2
Тайвань	65.7	58.2	58.4	58.4	58.5	58.7	58.8	58.8	59	59.2	59.1	59

**Джерело: систематизовано автором*

З-поміж наведених країн Україна посідає останню позицію з найменшим рівнем зайнятості. Хоча аналіз динаміки засвідчує позитивну тенденцію зростання з підвищенням рівня зайнятості. Після різкого зменшення в 2014 році Україна починає відновлювати свої показники.

Дослідимо дещо глибше дані про рівень зайнятості й безробіття саме в Україні, спираючись на статистику, надану Міністерством фінансів України (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Тенденції щодо змін рівня безробіття в Україні з 2000 по 2021 рр.

(кількість населення, тис. осіб)

	Усього населення	Економічно активне населення	Зайняте населення	Безробітне населення	Рівень безробіття	Зареєстрованих безробітних
2000	48923,2	21150,7	18520,7	2630,0	12,4%	1178,7
2001	48457,1	20893,6	18453,3	2440,3	11,7%	1063,2
2002	48003,5	20669,5	18540,9	2128,6	10,3%	1028,1
2003	47622,4	20618,1	18624,1	1994,0	9,7%	1024,2
2004	47280,8	20582,5	18694,3	1888,2	9,2%	975,5
2005	46929,5	20481,7	18886,5	1595,2	7,8%	891,9
2006	46646,0	20545,9	19032,2	1513,7	7,4%	784,5
2007	46372,7	20606,2	19189,5	1416,7	6,9%	673,1
2008	46143,7	20675,7	19251,7	1424,0	6,9%	596,0
2009	45962,9	20321,6	18365,0	1956,6	9,6%	693,1
2010	45778,5	20220,7	18436,5	1784,2	8,8%	452,1
2011	45633,6	20247,9	18516,2	1731,7	8,6%	505,3
2012	45553,0	20393,5	18736,9	1656,6	8,1%	467,7
2013	45426,2	20478,2	18901,8	1576,4	7,7%	487,6

	Усього населення	Економічно активне населення	Зайняте населення	Безробітне населення	Рівень безробіття	Зареєстрованих безробітних
2014	42928,9	19035,2	17188,1	1847,1	9,7%	458,6
2015	42760,5	17396,0	15742,0	1654,0	9,5%	461,1
2016	42584,5	17303,6	15626,1	1677,5	9,7%	407,2
2017	42386,4	17193,2	15495,9	1697,3	9,9%	352,5
2018	42153,2	17296,2	15718,6	1577,6	9,1%	341,7
2019	41902,4	17381,8	15894,9	1486,9	8,6%	338,2
2020	41588,4	16917,8	15244,5	1673,3	9,9%	459,2
2021	41167,3	16666,8	14957,3	1709,5	10,3%	295,0

Джерело: складено автором на основі¹
[\[https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/\]](https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/)

Останніми роками рівень безробіття в Україні коливається від 9,5 до 9,9%. Лише у 2018 році він дещо зменшився і становить 9,1% економічно активного населення. Також бачимо, що частина економічно активного населення в загальній структурі населення України є досить незначною, станом на 2018 рік дорівнює лише 41%. У 2021 році даний показник досягнув 10,3%.

У контексті розвитку ефективного суспільства шляхом міжсекторної взаємодії необхідно наголосити, що вона бере свій початок від ідеї соціального партнерства, проголошеної в просвітницькій концепції «суспільної угоди» Ж. Ж. Руссо – *contrat social*, яка разом з ідеєю «звичаєвого права» визначила першу фазу трансформації концепції громадянського суспільства.

Необхідно зазначити, що в період становлення партнерство було

¹ <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>

швидше моральною установкою і розглядалось як механізм, що забезпечує більш високу якість життя та конкурентоспроможність суспільства, у якому відносини держави, бізнесу та третього сектору побудовані на принципах партнерства [27]. Також теорія партнерських відносин випливає з теорії соціального партнерства, що тісно пов'язана з реформами, викликаними загостренням протиріч між працею і капіталом. Спочатку концепція соціального партнерства як найбільш прийнятна форма соціальної взаємодії в індустріальному суспільстві спиралася на теорію «етики» Л. Фейєрбаха та концепцію «гармонізації відносин» Л. Блана і П. Прудона, на ідеї Ф. Лассаля «про об'єднання працівників в асоціації» та інших теоретиків соціал-демократичного шляху розвитку. Ці ідеї були солідарні з поглядами Е. Бернштейна і таких представників ліберального реформізму, як М. Вірт, О. Міхаеліс та ін., щодо впливу урбаністичних процесів на розвиток суспільства та спосіб життя окремого індивіда в місті.

При дослідженні теоретичної думки потрібно зважати на той факт, що формальним моментом, який зафіксувала практика міжсекторного партнерства, а саме: виникнення соціального партнерства, можна вважати створення Міжнародної організації праці (МОП). МОП засновує свою роботу на принципах трипартизму – участі представників від трьох секторів у формуванні норм і правил регулювання соціально-трудова відносин. А в Україні цей початок пов'язують з 1993 роком, в якому створено Національну Раду соціального партнерства (НРСП). НРСР є консультативним органом, який звітує безпосередньо президентові. Вивчення досвіду діяльності МОП і НРСР свідчить про принцип згоди, що є основою соціального партнерства в суспільстві, що функціонує на цивілізованих ринкових засадах.

Подальший розвиток зазначена концепція «згоди» набула в сучасному змісті теорії соціального партнерства, яке полягає в налагодженні й підтримці конструктивної взаємодії влади, бізнесу та населення, щоб спільними зусиллями вирішувати актуальні для всього суспільства проблеми в соціальній, економічній та екологічній сферах, що вигідно кожній зі сторін.

Метою такої взаємодії є забезпечення високого рівня життя населення шляхом «створення додаткових робочих місць, надання соціальних гарантій» працівникам, допомоги бідним, інвалідам, сиротам і безпритульним, зниження рівня забруднення навколишнього середовища, збереження культурно-історичної спадщини, розвитку соціальної інфраструктури та інше [236].

Теорія соціального тристороннього партнерства основана на конструктивній міжсекторальній взаємодії, «вигідну» населенню території і кожній зі сторін, що забезпечує «синергетичний ефект від об'єднання різних ресурсів при вирішенні соціальних проблем» [328].

Дослідники теорії соціального партнерства виокремлюють механізм міжсекторальної взаємодії у суспільстві. Проблемою функціонування даного механізму є те, що багато програм соціальних реформ залишаються декларативними і незавершеними через слабкість соціальної взаємодії. Таким чином, активність у суспільстві згасає через неправильний перерозподіл праці, приводячи до атомізації та зняження ефективності.

Отже, в основу теорії формування інституту тристороннього партнерства закладено концепцію соціального партнерства, що розуміється як механізм, який бере участь у процесі формування соціальної держави, суть якого полягає у взаємовигідній взаємодії різних соціальних груп і класів, в якій зацікавлена кожна зі сторін. У цьому контексті поняття «соціальне партнерство» та «міжсекторне соціальне партнерство» є синонімами.

Концептуально і теоретично обґрунтування соціального партнерства було подано в теорії соціальної дії і соціальної солідарності М. Вебера і Т. Парсонса. Останній вивів теорію механізму взаємодії суб'єктів соціальних систем на основі загальноприйнятих норм, стандартів поведінки та вивчив процес їх перетворення на мотивацію діяльності. При цьому процеси регулювання рівноваги соціальної системи були покликані запобігти небажаним конфліктам. У своїй теорії соціальної дії Т. Парсонс стверджує, що будь-яка соціальна дія передбачає наявність, по-перше, дійової особи

(суб'єкта), по-друге, конкретної ситуації (об'єкта), по-третє, умов дії, що складаються з її мети і нормативних приписів. Дія містить «конкретні елементи» – мету, ресурси, умови, інституційні правила та норми, які будуть дотримуватися всіма учасниками взаємодії.

У контексті теорії соціального партнерства необхідно згадати й теорію соціальної солідарності Е. Дюркгейма. На його думку, криза капіталістичного суспільства сталася через недостатнє узгодження відносин між класами в суспільстві [271].

Деякі з аспектів концепції соціального партнерства пов'язані з теоріями соціального обміну, що інтенсивно розвиваються американськими соціологами. Зокрема, Дж. Хоманс говорить про шість положень теорії обміну, які є основою поведінки людей у ході взаємодії [316]. У його розумінні людська взаємодія ґрунтується на обміні нагородами, покараннями, заохоченнями, досягненнями, успіхом, цінностями, агресіями тощо. Інакше кажучи, у дослідженні Дж. Хоманса мова йде про ціннісно-нормативно рівневі взаємодії людини в суспільстві.

Партнерські відносини характеризуються як конкурентний ресурс бізнес-сектору на території, де відбувається таке партнерство [32], тобто теорія розвитку партнерських відносин прив'язується до території, на якій воно здійснюється.

Вивчення накопиченого наукового доробку в аналізованій предметній сфері свідчить про різноманіття інтерпретацій поняття «соціальне партнерство», зумовлене як відмінністю в дисциплінарних підходах, з позицій яких воно розглядається, так і глибиною наукового аналізу самого феномена. При цьому автори визначають і різні сфери дії соціального партнерства, і його сутнісні характеристики. Це свідчить про те, що зазначений феномен має складну природу, є багатофункціональним, полісуб'єктним явищем і таким, що має вияв у різних сферах суспільного життя.

На пострадянському просторі розвиток ідей соціального партнерства

представлений у працях В. В. Берви-Флеровського, П. В. Струве, М. І. Туган-Барановського та ін. У них феномен соціального партнерства розглядався з позицій теорії класових відносин і класової боротьби.

Перехід від конструктивного конфлікту до партнерської взаємодії. Був еволюційним і відображався у перманентних конфліктах між державою та громадянським суспільством та був необхідним елементом розвитку суспільства в цілому та вибором шляху розвитку.

Узагальнення наведених дефініцій сутності тристороннього партнерства вказує на їх усічений характер, невідповідність глобальній природі цього складного і багатоаспектного явища. Тристороннє партнерство виходить далеко за межі соціального контексту й охоплює гаму економічних та інституціональних (у різних сферах буття) проблем на ієрархічних рівнях господарювання (суб'єкт господарювання, місцевий рівень господарювання, районний, обласний рівень, всеукраїнський). Це дозволяє розглядати тристороннє партнерство як самоорганізований інститут, унормований на законодавчому рівні та звичаєвими правилами, що склались історично для вирішення ключових проблем життєдіяльності громадян, гармонізації інтересів суспільства, держави, бізнесу.

Таке розуміння соціально-еколого-економічної природи тристороннього партнерства вказує на багатовимірність цього феномену, множинність і складність проблем, які вимагають консенсусу в їх розв'язанні.

Також важливе місце в контексті розвитку теорії тристороннього партнерства належить теорії корпоративної відповідальності, яка ґрунтується на вивченні якості життя, що пов'язано з поняттям задоволеності життям. Дослідження показують, що корпоративна відповідальність є невід'ємною частиною партнерства, яка впливає на ступінь довіри в суспільстві. А довіра впливає на якість накопичення соціального капіталу і, як наслідок, на ступінь задоволеності життям. На зазначені категорії впливає диференціація – дохід, який отримують представники різних секторів. Про це свідчать результати

дослідження датських вчених з бізнес-школи Орхуса (Aarhus School of Business) на чолі з Крістіаном Бьорнсковом, які на основі аналізу відповідей тисяч людей з 70 країн світу, отриманих у результаті глобального опитування соціологічною організацією World Value Survey в 2007 р., дійшли висновку, що чим «лівішими» є погляди респондента, тим менш щасливим він себе відчуває. Причому припущення, що чим людина бідніша, тим менше задоволена життям і тим більше тяжіє до «лівих» поглядів, виявилися помилковими. Дослідники вважають, що головну роль тут відіграє не добробут, а індивідуальна оцінка людиною суспільної системи. Для задоволеності життям людині необхідно, зокрема й усвідомлення, що блага в суспільстві розподіляються справедливо. Те, що люди мають високі доходи й існує різниця між життям багатих і бідних, служить для них індикатором того, що живуть вони в несправедливому, нечесному суспільстві. Це чітко позначається на особистому сприйнятті задоволеності життям (науковий журнал *Social Choices and Welfare*).

На думку автора тема і результати досліджень є обґрунтованими. Однак висновок про природу несправедливості на підставі абсолютної різниці між багатими і бідними можна піддати сумніву, хоча вплив несправедливості на сприйняття задоволеності життям від того іншим не стає, бо ніщо так не пригнічує людину, як несправедливість. Важливо пам'ятати, що люди початково є різними: генетично, фізіологічно, розумово, світоглядно, культурно, працездатно тощо і тому не можуть не різнитися статками. Для розуміння природи несправедливості, яка викликає незадоволеність життям, потрібно звернути особливу увагу на формування так званого фонового рівня життя за рахунок рівного за якістю доступу до цивілізаційних надбань: освіти, медицини, правосуддя. Такий висновок ілюструє, що задоволеність життям пов'язана з ціннісними орієнтаціями і, що не менш важливо, вона не обмежується матеріальним добробутом.

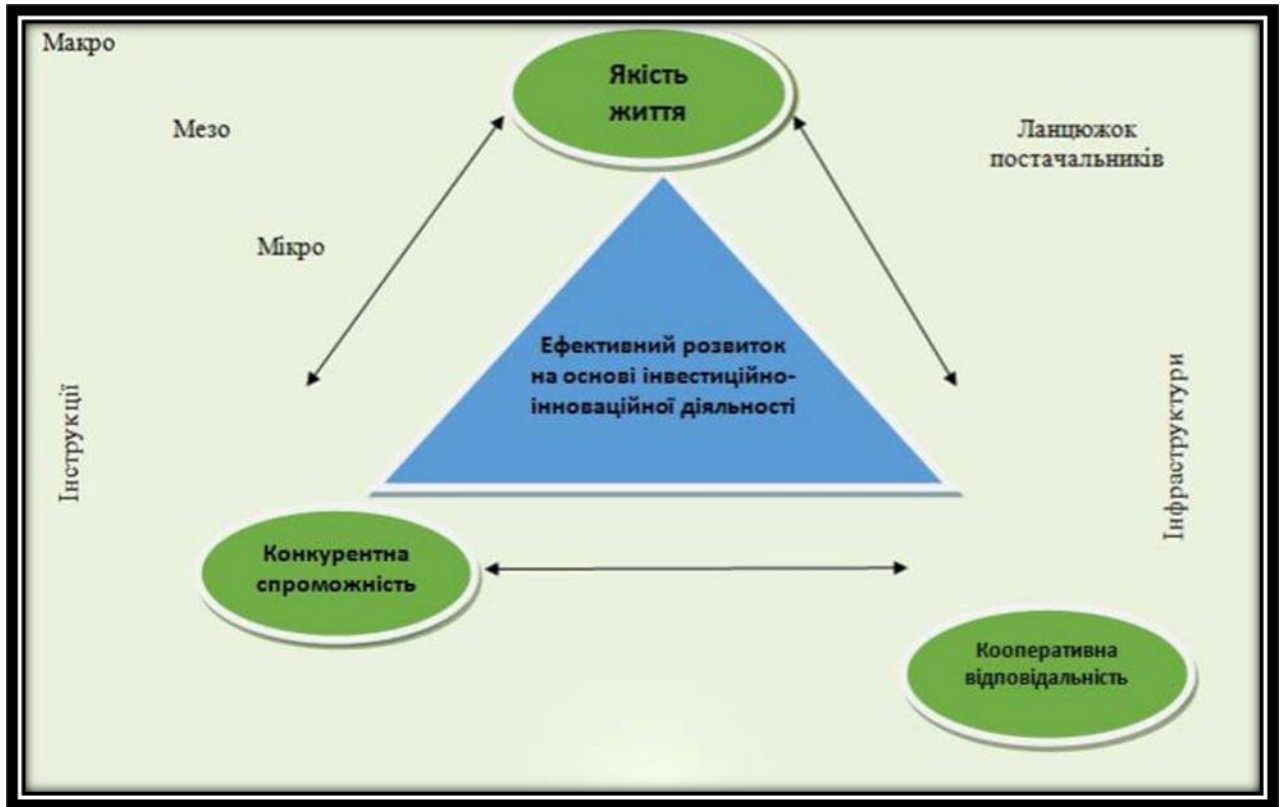
У тристоронньому партнерстві реалізація концепції корпоративної відповідальності має високий показник поширеності, особливо в

європейських країнах. Вона розглядається в контексті політики соціальної самоорганізації населення. У США саме зростання соціальної напруженості й невдоволення населення в містах спонукало підприємців на початку минулого століття до практики не тільки приватної, а й корпоративної благодійності (благодійність є лише однією з форм корпоративної відповідальності). У червні 2010 року одні з найуспішніших підприємців планети – засновник корпорації Microsoft Білл Гейтс і знаменитий американський інвестор Уоррен Баффет – виступили з найбільшою благодійною ініціативою, надіславши петицію заможним людям США (за версією Forbes). Вони запропонували їм передати половину своїх статків на благодійність. До початку серпня 2010 року близько сорока найбагатших людей у США долучилися до цієї ініціативи й погодилися передати половину статків протягом життя або після смерті. Такі дії мають противників і скептиків, які апелюють до того, що благодійність підживлює соціальне утриманство, а також зазначають, частково справедливо, неефективність витрачання благодійних коштів. Проте корпоративна відповідальність і благодійність як одна з її форм підвищення довіри до бізнесу, сприяють накопиченню соціального капіталу та підвищують якість життя населення в цілому.

Роль корпоративної відповідальності в досягненні стратегічних пріоритетів, а саме: гідного рівня і якості життя, схематично зображена на \рис. 1.8.

Отже, проблеми якості життя, диференціації доходів та зниження рівня бідності є соціальними аспектами ефективного розвитку територій. Їх вирішення – це складне завдання, що вимагає об'єднання зусиль держави, бізнесу і самого суспільства. Потрібні нові соціальні технології щодо соціальної самоорганізації, участі заможних громадян у вирішенні соціальних проблем, об'єднання зусиль бізнесу, органів місцевої влади та інституціолізованої частини населення у вигляді НКО у спільному вирішенні проблем бідності, залучення маргінальної частини населення в соціальне і

суспільне життя, зниження соціальної напруженості в суспільстві.



**Джерело: складено автором*

Рис. 1.8. Роль корпоративної відповідальності в досягненні стратегічних пріоритетів

На формування наукової думки стосовно об'єкта інституту тристороннього партнерства в нашому дослідженні, крім соціального партнерства, суттєво вплинуло й державно-приватне партнерство, яке також відображає взаємодію держави, бізнесу і третього сектору, але у сфері вирішення інфраструктурних проблем та розвитку бізнесу.

Дослідники партнерських відносин держави, бізнесу і третього сектору у своїх працях тяжіють до вирішення соціальних проблем. Так, у праці [52] зазначається, що аналіз процесів глобалізації досить чітко позначив тенденцію зміни традиційного розподілу функцій в управлінських відносинах держави і бізнесу. Великий бізнес з підконтрольного з боку держави об'єкта поступово перетворюється на суб'єкт, який починає

впливати на міждержавні відносини, соціально-економічні процеси, міжнародну і регіональну політику і т.ін., використовуючи для цих цілей всі свої переваги. На їхню думку, цілком імовірно, що в не дуже далекому майбутньому великий бізнес в особі транснаціональних і трансрегіональних корпорацій може стати панівним фактором у розвитку як світового, так і регіонального господарства, здійснюючи при цьому латентне управління органами державної і регіональної влади, а також політичними партіями і громадськими організаціями. Необхідно звернути увагу, що зазначені тенденції розвиваються в умовах пасивної участі в них самого суспільства, яке фактично є стороннім спостерігачем. Причина полягає в тому, що сьогодні громадянське суспільство не здатне чітко і недвозначно сформулювати пріоритети своїх інтересів з їх постановкою як перед державою, так і перед бізнесом.

У контексті переходу від суто соціального партнерства до державно-приватного, що базується на залученні органами державної влади та (або) місцевого самоврядування суб'єктів приватного бізнесу для виконання робіт з технічного обслуговування, експлуатації, реконструкції, модернізації або нового будівництва об'єктів суспільної інфраструктури і надання публічних послуг з використанням таких об'єктів на умовах розподілу ризиків, компетенції і відповідальності, що визначаються контрактом і сукупністю нормативних актів, які діють на момент підписання, важливим є вивчення наукової думки та практики, зокрема й вироблення концепції механізму, який здатен забезпечити формування ефективного суспільства.

Отже, новий інститут еволюційно передбачає партнерські відносини держави, бізнесу і третього сектору, які вимагають узгодження інтересів всіх інститутів. При цьому потрібно розуміти, що всі сторони партнерства мають власні цілі, вирішують свої конкретні завдання, мають свою мотивацію. Держава зацікавлена в економічному зростанні та підвищенні якості адміністративних послуг. Стратегічно спрямований сектор бізнесу не лише орієнтуються на короткострокові прибутки, а й прагне до стабільного та

сталого розвитку. Це означає, що в межах даного сектору йде активний пошук можливостей для масштабування та оптимізації своїх проєктів, щоб забезпечити безперервний дохід. ДПП є потужним інструментом для досягнення стратегічних цілей приватного сектору, оскільки це стимулює внутрішніх інвесторів, які можуть отримувати нові знання та досвід у реалізації великих ініціатив, а також вони сприяють формуванню ефективного управлінського підходу до власності, що особливо важливо в умовах сучасної економіки. Таким чином, ДПП є важливим кроком у напрямку стабільного економічного зростання і створення сприятливого інвестиційного клімату, що вигідно як для приватного сектора, так і для держави в цілому. «Особливе значення ДПП має для економіки регіонів, де на його основі відбувається розвиток місцевих ринків капіталу, товарів і послуг. Однак інтереси держави і бізнесу можуть не просто не збігатися, а й бути суперечливими, тому укладенню договору про партнерство мають передувати переговори сторін», що збалансовують потреби та інтереси учасників, які реалізують проєкти [22].

Ці ознаки державно-приватного партнерства дозволяють розглядати його як конкретний інститут реалізації взаємодії учасників партнерських відносин стосовно розвитку людського капіталу, у межах багатосторонніх угод об'єднувати ресурси і розподіляти відповідальність при реалізації проєктів і програм у різних сферах життєдіяльності. Це передбачає розроблення й реалізацію додаткових спільних програм.

З погляду розвитку людського капіталу та ефективності системи соціально-трудових відносин така взаємодія дозволить забезпечити вливання коштів саме в ті програми і проєкти, які якнайкраще сприятимуть реалізації пріоритетів розвитку кожної зі сторін.

Наведене є прикладом переваг багатосторонньої взаємодії учасників партнерських відносин з просторовою орієнтацією в довгостроковій перспективі. Сьогодні принциповим є перехід від адміністративно орієнтованого до ринково координувального підходу, за рівноправності всіх

учасників взаємодії і розвитку систем спільного фінансування актуальних для територій проєктів і програм, спільного розподілу їх відповідальності та обміну ресурсами. Предметом спільної діяльності суб'єктів партнерських відносин можуть стати сприяння зайнятості, розвиток малого підприємництва (самозайнятості), стимулювання інноваційної діяльності.

Тому розвиток державно-приватного партнерства як складової інституту тристороннього партнерства є необхідною умовою для розвитку суспільства в цілому. Державно-приватне партнерство – складний як з організаційного, так і з фінансового та правового погляду інститут. Він охоплює багатосторонні домовленості, розподіл ризиків, аналіз комерційних перспектив, індивідуальні схеми фінансування та юридичного втілення.

У поняття державно-приватного партнерства вкладаються різні варіанти здійснення проєктів, «широкий спектр бізнес-моделей і відносин щодо використання ресурсів приватного сектору (капітал, ноу-хау, досвід менеджерів) для задоволення суспільних потреб (дороги, парки, зв'язок, нерухомість і т.ін.)» [218].

Аналіз наукової літератури дозволяє визначити кілька груп дослідників залежно від тлумачення ними змісту державно-приватного партнерства. Наприклад, детальну типологію визначень державно-приватного партнерства знаходимо у [318, 295], в основу якої закладено інструменти, що виявляються в таких формах взаємодії, як:

1) загальна створювана вартість – «форма взаємодії між державним і приватним сектором тривалого характеру, у якому учасники виробляють продукти або надають послуги; характеризується поділом ризиків, витрат і доходів» [318];

2) договір і розподіл ризиків як «інституційна форма взаємодії між державним і приватним сектором», у якій діяльність суб'єктів спрямована на досягнення загальної мети, у межах якої «сторони приймають інвестиційні ризики на основі заздалегідь визначеної форми», розподіляють доходи і витрати;

3) «спільне фінансування та управління» – система, за якої послуга, що надається, «фінансується й управляється за допомогою партнерства між урядом та однією або кількома компаніями приватного сектору» [295];

4) заповнення «порожньої ніші» - інституційний механізм нівелювання виявів розбалансованого ринку, взаємодія між державними і приватними організаціями на умовах співпраці;

5) механізм взаємодії в сфері освіти – обмін досвідом і знаннями між бізнесом і урядовим секторами;

6) вирішення проблем розв'язання суперечностей, пов'язаних з наданням публічних та адміністративних послуг. Цей інструмент дозволяє здійснити комерціалізацію проблем, які підривають ринкові механізми;

7) збалансування приватних інтересів – розподіл ризиків як засіб боротьби з фіскальним тиском з боку уряду;

8) наближення адміністративних процедур до формату партнерства задля покращення надання суспільних послуг;

9) взаємовигідний розподіл обов'язків та контролю: взаємовідносини між урядовим і бізнесовим секторами змінюються завдяки якісній взаємодії і збільшенню рівня довіри, взаємовигідному розподілу відповідальності, знань, ризиків, взаємних поступок й урегулювання протиріч;

10) ресурсозабезпеченість адміністративних послуг.

Дослідники Ван Хам та Копеньян визначають державно-приватне партнерство як «певну тривалу співпрацю між державним та приватним учасниками, в якій вони спільно розробляють товари та послуги і розподіляють ризики, витрати та ресурси, пов'язані з їх виробництвом» [322].

Отже, з цього визначення можна визначити такі характеристики ДПП:

- 1) довготривалість відносин;
- 2) співпраця в питаннях розроблення продуктів та послуг;
- 3) розподіл ризиків витрат та ресурсів.

У Додатку Г викладено еволюцію наукової думки стосовно міжсекторної взаємодії.

Аналізуючи Додаток Г, бачимо, що прояви партнерства починалися з двосторонньої співпраці державного сектору з приватним. Технічний прогрес, що вимагає швидкого розвитку інфраструктури, та зростання класової нерівності в розподілі прибутків вимагали узгоджених дій від партнерів, які функціонують в інноваційній економіці. Тому досягнення колективних вигід типізувалися тісним та ефективним співробітництвом різних комерційних структур, які об'єднали додаткові ресурси і можливості для створення нової інноваційної продукції, послуг та технологій цим самим сприяли позитивним змінам та розвитку економічної, соціальної й політичної сфер. Це зумовило розвиток нового бачення й розуміння особливостей організаційних структур, ролі партнерських відносин тощо.

На підставі даних Додатку Г можна дійти висновку, що партнерства почали сприйматися всіма учасниками як оптимальний механізм залучення ресурсів та управлінських навичок для підвищення якості адміністративних послуг і досягнення економічної ефективності держави.

Своєю чергою, соціальне партнерство набуває особливої актуальності для суспільства при переході на новий рівень розвитку економіки за умови зменшення впливу з боку держави та запровадження додаткових механізмів регулювання соціальних відносин. «Соціальне партнерство використовується як базовий компонент побудови нових відносин між соціальними групами, розширюючи можливості мінімізації державного управління щодо впливу на розвиток партнерських відносин у різних сферах суспільного життя» [252]. Ефективність такого партнерства залежить від вибору моделей та механізмів відносин між його учасниками, які в кінцевому результаті перетворюються на тристоронні, оскільки ресурсно-управлінська база та її розподіл залежать як від держави, так і від бізнесу та громади [252].

Отже, початкову основу в соціальному партнерстві та державно-приватному партнерстві (ДПП) складає двостороннє партнерство.

Однак зазначені форми, на наш погляд, спотворюють природу партнерської взаємодії публічного та приватного сектору, оскільки відсутні

основні принципи, на яких будується партнерство, а саме: паритетного розподілу ресурсів, ризиків, моніторингу, контролю та відповідальності між учасниками. Зазначені вище інститути організації співпраці не дозволяють повною мірою використовувати потенціал кожної із сторін та отримати максимальну синергію від їх взаємодії, тому що не врегульовані законодавчо та є односторонньою ініціативою держави.

Наведені вище форми неефективної двосторонньої співпраці спонукали їх представників шукати нові, більш ефективні форми взаємодії. Однією з них стала форма «вільного асоціювання», яка полягає в тому, що бізнес-структури об'єднуються в неприбуткові, формальні та неформальні організації, що мають на меті служити народу. Концепція служіння передбачає, що лідер – учасник організації – має бути передусім слугою суспільства, піклуватися не стільки про особисту вигоду, скільки про вигоду суспільства. Ідея служіння не нова, вона проголошена в роботі Г. Форда. Він розглядає уряд і бізнесменів як слуг народу, покликаних поліпшувати його життя [280]. Однак те, що концепція служіння пов'язана з психологічними характеристиками людей, які в принципі неоднорідні, унеможливорює прийняття стратегії поведінки всіма представниками економічної, політичної і управлінської верхівки. Разом з тим форма вільного асоціювання прижилася в ефективних країнах і має позитивний вплив на сприйняття суспільством побудованої на партнерських принципах спільної діяльності держави, бізнесу та третього сектору. Отже, можна констатувати факт виникнення тристоронньої співпраці.

В Україні вже створено низку інституційних основ трипартизму, проте, як і раніше, актуальними є проблеми становлення партнерських відносин, розвитку їх представницьких органів і наділення представників найманих працівників реальними повноваженнями, забезпеченими механізмами реалізації. Необхідно розробити більш дієвий механізм участі партнерів у розробленні та реалізації державної економічної, соціальної та екологічної політики [248].

Для успішного формування інституційних основ партнерства необхідно уникати інституційних пасток – так званих неефективних інститутів. Для цього потрібно, зокрема, докладати зусиль щодо їх прогнозування та уникнення. Можливе застосування проміжних інститутів для забезпечення плавності переходу, проте дуже важливо заздалегідь передбачити механізм демонтажу такого інституту. Необхідно забезпечити різноманітність інституційних форм, оскільки не завжди зрозуміло, яку саме роль відіграє той чи інший інститут в підтриманні інституційної рівноваги, і далеко не завжди існує можливість спрогнозувати ефективність тієї чи іншої норми в довгостроковій перспективі. Чим багатшим є набір інститутів, тим більше існує можливостей для виходу з інституційних пасток [251].

Отже, розвиток інституційних засад тристороннього партнерства в трансформаційній економіці повинен відображати її специфіку і логіко-історичні трансформації відносин, що дозволить сформувати систему соціального та державно приватного партнерства, адекватну соціальній ринковій економіці.

Міжсекторальне партнерство в процесі його реалізації є взаємовигідним процесом, позитивно впливає на всі сфери в суспільстві, зокрема на вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем. Суспільство як основний бенефіціар адміністративних послуг, усі суб'єкти, залучені до розроблення й реалізації проєктів, отримують взаємні вигоди від такої взаємодії [229].

Перехід до нової парадигми, де б усі учасники відносин отримували вигоду від участі в них, є на сьогодні, швидше, необхідністю, тобто еволюцією відносин. Для реалізації такої парадигми потрібні два елементи: перший – універсальна декларація обов'язків учасників відносин, що спрямовані на створення ефективного суспільства, оскільки вплив держави на процеси регулювання економіки має зменшуватися, другий – відносини держави, бізнесу, третього сектору мають переходити в площину співпраці, адже сьогодення потребує відносин, побудованих не лише на конкурентній

основі [229].

Висновки до розділу 1

У розділі систематизованно науково-методологічні засади ефективного функціонування інституту тристороннього партнерства держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства, розроблено модель ефективного його функціонування, що дозволяє автору зробити такі висновки.

Для України на даному етапі дієвий механізм функціонування інституту партнерства держави, бізнесу і третього сектору є основою забезпечення ефективного просторово-територіального розвитку та країни в цілому. Аналіз наукової думки, що склалась історично, засвідчує процес інституалізації тристороннього партнерства.

Еволюційний перехід від двосторонніх відносин держави і бізнесу, бізнесу з працівниками, бізнесу і неурядових організацій, держави і громадянського суспільства вимагають об'єднання їхніх можливостей для досягнення більшого ефекту від синергії зусиль, що спрямованні на вирішення нагальних просторових проблем, які відбиваються на державі в цілому.

Визначено, що однією з форм взаємодії у процесі спільної господарської діяльності є партнерство. Партнерська взаємодія відбувається на вертикальному та горизонтальному рівнях. Відносини, побудовані по вертикалі, передбачають взаємодію суб'єктів на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях. Відносини, побудовані по горизонталі, – взаємодію суб'єктів на територіальному та галузевому рівнях. Прикладами вертикального партнерства є співпраця, спрямована на вирішення проблем із залученням як національних, так і іноземних суб'єктів, а горизонтального – взаємодія суб'єктів із реалізацією на певній території проекту та вирішення локальної територіальної проблеми, або всередині суб'єкта господарювання, спрямованої суто на його проблему. Для успішної організації партнерства потрібно мати партнерське мислення, а саме, при формуванні взаємин

ураховувати обоюсторонні можливості й разом з тим оцінювати свій власний потенціал. Таке розуміння сутності партнерського мислення показує, що це взаємна відповідальність та повага до інших, здатність відмовитися від особистих амбіцій на користь спільної справи.

У результаті аналізу теоретичних засад сутності партнерства держави, бізнесу та третього сектору виокремлено принципи їх взаємодії, що є основою інституціоналізації тристоронньої співпраці.

Визначено умови ефективності інституційного середовища партнерської взаємодії влади, бізнесу і третього сектору:

- узгоджена організація регулювання, контролю, координації партнерської взаємодії;
- упорядкований процес взаємодії учасників;
- високий рівень організації взаємозв'язків між інститутами, що забезпечують ефективність взаємодії учасників;
- сформована нормативно-правова база, що закріплює правила, норми, алгоритми взаємодії учасників та інше.

Інтеграція зусиль трьох секторів є умовою забезпечення успішного розвитку територій країни та країни в цілому. Як показує практика, інституційний контекст розвитку такого партнерства характеризується різноманітними і часом суперечливими процесами: посилення регулювання, лібералізація, дерегуляція, усунення суперечливості тощо.

Здійснено ретроспективний аналіз становлення й розвитку інституту тристороннього партнерства від простих форм взаємодії до більш складних функціонально, спрямованих на гармонізацію інтересів і потреб суспільства, держави і бізнесу у різних сферах життєдіяльності. Розвиток міжсекторального партнерства починається із договірних відносин, як правило, тимчасового характеру та використовувались як інструмент розв'язання трудових конфліктів і спонтанного відстоювання особистих інтересів робітників перед роботодавцями. У процесі поглиблення глобалізації, наростання соціальних конфліктів, загострення проблем

природокористування виникає необхідність внесення суттєвих коректив у формування цілей та механізмів суспільного розвитку, характеру виробничих відносин у різних сферах економічної діяльності. Виділено чинники, які сприяли трансформації державно-приватного партнерства в нову якість – трипартизм. Серед них:

- продовження конфлікту між приватними і суспільними інтересами в умовах вільного ринку;

- формування громадянського суспільства в багатьох індустріально розвинених країнах світу, фундаментом якого є активна частина суспільства, що бере на себе відповідальність за його прогрес і процвітання.

Формування інституту партнерства держави, бізнесу і третього сектору та підвищення його ефективності знаходяться на початковому етапі, що вимагає пошуку й створення нових інструментів, механізмів та форм функціонування – дорадчих органів, кластерів, індустріальних парків, технопарків та ін. Такий підхід дасть змогу розвинутися інститутам, що забезпечують ефективність функціонування системи міжсекторних партнерських відносин.

РОЗДІЛ 2. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ТРИСТОРОННЬОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

2.1. Організаційне забезпечення державної політики підтримки та розвитку міжсекторного партнерства

Оскільки трипартизм є особливою формою відносин між державою, бізнесом та громадськістю, дослідження впливу державної політики на його розвиток є надзвичайно важливим, адже шляхом його унормування на законодавчому рівні можна досягти ефективної реалізації реформ та побудувати міцну державу.

Початком і прикладом підтримання на державному рівні тристороннього партнерства стало створення у 1919 році Міжнародної організації праці (МОП) – першої спеціалізованої агенції ООН у 1946 році, яка була заснована в межах Версальського договору, прийнятого після завершення Першої світової війни.

Основною метою створення МОП було поширення ідеї соціальної відповідальності, адже саме за її допомогою можна досягти довготривалого миру на Землі. Саме до такого висновку можна дійти, аналізуючи Преамбулу Статуту МОП [98]. Вона об'єднує представників урядів, також відповідає за розроблення міжнародних стандартів у сфері праці і здійснює нагляд за їх дотриманням. Сьогодні можна впевнено констатувати, що це була хибна думка, яка сприяє руйнуванню сім'ї. Відповідальність, а разом з нею владу над своїм майбутнім було забрано від особи, її сім'ї й передано соціальним організаціям. Це чітко вказує на порушення принципу субсидіарності. Найбільш прикрим є те, що незважаючи на це, мир на Землі так і не настав.

Трипартизм – участь представників усіх трьох секторів в організації

буття – є унікальним форумом, на якому уряди, бізнеси та громадські інституції будь-якої держави чи громади можуть вільно та відкрито обговорювати й розробляти трудові стандарти і програми [175].

Україна є членом МОП. Починаючи з 1954 року Україною ратифіковано понад 60 конвенцій. Крім того, у періоди 1996–1999 рр. та 1999–2002 років Україна двічі обиралася до складу Адміністративної ради МОП.

У 1996 році до Верховної Ради України було подано проєкт Закону «Про соціальне партнерство» [175], який так і не було прийнято. Такі дії держави стали гальмом для розвитку міжсекторного партнерства – трипартизму.

Більш вдалим стало унормування інституалізації міжсекторної взаємодії та задоволення потреби суспільства у нових, незалежних від держави інститутах. Такою нормою став Закон України «Про органи самоорганізації населення» № 48 від 11 липня 2001 року, що є чинним до теперішнього часу. Зазначений закон створив нормативно-правову базу для діяльності органів самоорганізації населення й закріпив норми, прописані Конституцією України. Відповідно до закону, специфікою органу самоорганізації населення є те, що він є представницьким та забезпечує різні умови для участі у вирішенні питань місцевого значення, задоволення основних потреб населення, участь у реалізації розвитку територій а також інших місцевих програм.

Принципи, які є основою діяльності органу самоорганізації населення, можна узагальнити як: законності, гласності, добровільності, територіальності, виборності, підзвітності, підконтрольності, фінансової та організаційної самостійності.

За багатьма ознаками органи самоорганізації населення подібні до громадських організацій. Органи самоорганізації мають ознаки публічного органу влади, адже виконують власні повноваження, надані відповідно органом місцевого самоврядування під час його утворення, та делеговані

повноваження мешканцям-членам.

Позитивним стало сприяння держави міжсекторному діалогу завдяки прийняттю у 2006 році на засіданні Міжпарламентської асамблеї держав – учасниць Співдружності Незалежних Держав Модельного закону про соціальне партнерство.

Відповідно з ним соціальне партнерство – «взаємодія органів державної влади, об'єднань роботодавців та профспілок у визначенні та втіленні в життя узгодженої соціально-економічної політики, політики в галузі трудових відносин, а також двосторонні відносини між роботодавцями та профспілками, спрямовані на забезпечення узгодження їхніх інтересів у порядку, визначеному законодавством» [182].

У подальшому указом Президента України від 29 грудня 2005 року № 1871 «Про розвиток соціального діалогу в Україні» за «пропозицією всеукраїнських профспілок, об'єднань роботодавців та Кабінету Міністрів України як консультативно-дорадчого органу при Президентові України» вперше було створено Національну соціально-економічну раду, яка почала діяти з квітня 2011 року. До її основних завдань належать: «вироблення консолідованої позиції сторін соціального діалогу щодо стратегії економічного і соціального розвитку України та шляхів вирішення існуючих проблем у цій сфері; підготовка та надання узгоджених рекомендацій і пропозицій Президентові України та уряду України з питань формування і реалізації державної економічної та соціальної політики, регулювання трудових, економічних, соціальних відносин» [165].

Отже, уряд і президент мають можливість отримати консолідовану думку щодо змін, які відбуваються і які потрібно зафіксувати законодавчо або щось змінити в чинних нормативних документах. Це позитивна практика зворотного зв'язку, яка посилює довіру уряду до народу і навпаки.

Ще один інструмент, який активно і широко використовувався державою для підтримки міжсекторної взаємодії – слухання у Верховній Раді України.

Цей інструмент є однією з традиційних форм діяльності парламенту. Як зазначено в праці [49, с. 142], сутність його полягає «в публічному обговоренні найбільш складних питань суспільного життя із залученням максимально широкого загалу: представників органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнес-структур, об'єднань громадян, наукових установ. Головна мета слухань – зрозуміти й проаналізувати найбільш гострі проблеми, що існують у суспільстві, здійснити наукову експертизу й громадську апробацію законопроектів, привернути до них увагу громадськості, владних і політичних структур, виробити практичні рекомендації щодо оптимізації шляхів і форм вирішення проблем і завдань, які виникають. За результатами слухань Верховна Рада України приймає документ щодо схвалення рекомендацій, які мають ураховуватися органами публічної влади, підприємствами, установами та організаціями незалежно від підпорядкування і форм власності» [49, с. 142].

13 квітня 2016 р. Верховна Рада України прийняла Постанову № 1090-VIII “Про схвалення Рекомендацій парламентських слухань на тему “Розвиток підприємництва в Україні та підтримка малого і середнього бізнесу”, що стала яскравим прикладом підтримки державою тристороннього партнерства.

Згаданими рекомендаціями передбачається створення та удосконалення таких форм реалізації трипартизму:

- у сфері регуляторної політики – утворення «при комітетах Верховної Ради України консультативно-дорадчих органів» із «залученням представників малого та середнього бізнесу». Відтак, комітетські слухання з прийняття законодавчих ініціатив мають проводитися «за участю представників малого і середнього бізнесу, які працюють у відповідних галузях»; унормовано створення «громадських рад при Кабінеті Міністрів України, центральних, місцевих органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування з наданням їм відповідних повноважень щодо участі у формуванні та реалізації державної політики, визначенням

механізмів їх взаємодії на центральному та місцевому рівнях»; організація «перегляду нормативно-правових актів, що регламентують відповідні сфери підприємницької діяльності на центральному та місцевому рівнях, із залученням представників малого і середнього бізнесу, які працюють у відповідних галузях»;

- у сфері податкової та митної політики – розроблення законопроектів стосовно посилення ролі громадянського суспільства в боротьбі з корупційними злочинами;

- у сфері кредитної політики – законодавчо передбачити використання частини отримуваної Україною міжнародної фінансової допомоги на цілі кредитування суб'єктів малого і середнього бізнесу реального сектору економіки та запровадити механізми контролю за цільовим використанням цих коштів; «створити в Україні Агентство підтримки малого бізнесу з використанням досвіду Адміністрації малого бізнесу США (SBA) та кращої європейської практики для надання малому бізнесу здешевлених кредитів, допомоги у доступі до державних закупівель та виходу на нові ринки, а також забезпечення комплексної консультативної підтримки підприємців»;

- у сфері експортної політики – «забезпечити популяризацію української продукції та національного виробника на міжнародній арені шляхом активізації діяльності торгових представництв, розгортання виставкової діяльності, реалізації ефективних національних маркетингових програм тощо (здійснюються із залученням громадських організацій); забезпечити ефективну співпрацю центральних органів виконавчої влади з мережею українців за кордоном (Global Ukrainians тощо) для просування економічних інтересів України у світі» [290];

- у сфері освітньої політики – «законодавчо запровадити стимули для талановитої молоді з метою захисту людського капіталу України та запобігання відпливу мізків за кордон, а також недержавних освітніх та науково-дослідних установ з метою розвитку креативної економіки, економіки знань; забезпечити залучення профільних закладів вищої освіти та

науково-дослідних установ до формування й реалізації економічної політики, зокрема в частині додаткового аналізу та обґрунтування нормативно-правових ініціатив й управлінських рішень у сфері економіки» [207].

Конституцією України та Законом «Про місцеве самоврядування в Україні», ухваленому у травні 1997 року, зафіксовано трипартизм через створення територіальних громад. Цим держава наділяє широким правами територіальні громади у сфері вирішення важливих питань для місцевого населення. Активній взаємодії громадянського суспільства і держави сприяло затвердження Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства (розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 листопада 2007 р. № 1035). Згодом, Консорціум неурядових організацій у складі УНЦПД, Творчого об'єднання «ТОРО» та Східноукраїнського центру громадських ініціатив (СЦГІ) проводив загальнонаціональний моніторинг реалізації цієї Концепції на рівні міністерств та облдержадміністрацій. Серед пропозицій, що стосуються питань підвищення ефективності реалізації Концепції, є: «необхідність створення урядового координаційного органу; ухвалення державної цільової програми сприяння розвитку громадянського суспільства з необхідним фінансовим забезпеченням; поліпшення організаційно-методичного забезпечення структурних підрозділів органів виконавчої влади, які відповідають за виконання Концепції; активізація участі громадськості, у тому числі й завдяки створенню відповідних громадсько-експертних рад при органах виконавчої влади» [24, с. 18, 19].

Практика залучення «громадськості до спільної роботи з органами виконавчої влади розпочалася із забезпечення Радою підприємців України при Кабінеті Міністрів ефективної співпраці підприємницьких структур з органами виконавчої влади у напрямі реалізації державної політики розвитку підприємництва та формуванні ринкової інфраструктури». Діяльність Ради підприємців сприяла створенню дієвого механізму взаємодії підприємців з органами виконавчої влади.

А в 1996 році було створено при Міністерстві екології і природних

ресурсів України Громадську раду, до якої ввійшли всеукраїнські громадські організації екологічного спрямування. Це було важливим кроком у процесі розвитку громадських екологічних організацій з метою розширення участі громадськості в процесах прийняття важливих рішень, пов'язаних зі збереженням екології. На початок 2003 року до її складу входили представники всеукраїнських об'єднань підприємців, уповноважені з питань захисту прав підприємців, науковці й фахівці з питань розвитку підприємництва. У структурі працювали постійні комісії, керівники яких утворювали раду Громадської колегії, що мала вирішувати важливі оперативні питання. Загалом за даними, наведеними в статистичному довіднику «Громадські ради в Україні» Українського незалежного центру політичних досліджень, «при центральних органах влади 2003 року існувало 16 громадських рад». Деякими з них було проведено лише одне засідання, що свідчить про формальність їх діяльності [24, с. 28–29].

Станом на 2004 рік кількість таких рад дещо зросла. Так, при Президентові України було створено 27 консультативно-дорадчих органів, які мали міжвідомчий статус і склалися лише з державних службовців. При Кабінеті Міністрів України із 23 створених консультативно-дорадчих органів тільки два можна було вважати громадськими радами з необхідними повноваженнями. У комітетах Верховної Ради України тільки п'ять із 23 комітетів мали досвід роботи з громадськими радами [24, с. 28–29].

Необхідно визнати, що громадські ради є однією з форм трипартизму та виконують функції дорадчого органу, який не впливає на прийняття структурами розроблених ним пропозицій.

Такий висновок автора підтверджується тим, що у 2005 році відповідно до Постанови Кабінету Міністрів від 18.05.2005 р. № 356 «Про додаткові заходи щодо залучення громадян до участі в управлінні державними справами», яка була прийнята «без обговорення з громадськістю, громадські ради при органах виконавчої влади були перетворені на громадські колегії при керівництві органів виконавчої влади» [24, с. 31].

Прагнення громадськості відновити повноваження у сфері співпраці з державою дало позитивні результати у 2006 році, було скасовано постанову від 18.05.2005 р. № 356 та відновлено Типове положення про громадські ради. Протягом 2005–2009 років громадські ради діяли при більшості центральних і місцевих органів виконавчої влади і за даними Секретаріату Кабінету Міністрів України їх кількість коливалася від 64 до 83. У 2009 році Кабінет Міністрів також без обговорення з громадськістю прийняв Постанову «Про додаткові заходи щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [137].

Цим нормативно-правовим актом розширено можливості та форми впливу трипартизму на ситуацію в країні чи регіоні [137].

Наступним нормативно-правовим актом стала Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики». Відповідно до постанови консультації з громадськістю можуть проводитися формі публічного громадського обговорення та вивчення громадської думки. У постанові визначено, що публічне громадське обговорення проводиться у формі: «конференцій, форумів, громадських слухань, засідань за круглим столом, зборів, зустрічей з громадськістю; теле- або радіодебатів, Інтернет-конференцій, електронних консультацій» [137].

Постанова регламентує процес вивчення громадської думки шляхом проведення «соціологічних досліджень та спостережень, створення телефонних «гарячих ліній», моніторингу коментарів, відгуків, інтерв'ю, опрацювання та узагальнення висловлених у зверненнях громадян пропозицій та зауважень з питання, що потребує вивчення громадської думки» [137].

Громадські ради та їхні керівні органи організовують різноманітні комунікативні заходи за участю представників інститутів громадянського суспільства, підприємництва, установ та організацій усіх форм власності з метою вироблення обґрунтованої позиції та рекомендацій для органів

публічної влади, при яких вони створені, та з найважливіших питань діяльності громадської ради у сфері своїх повноважень [137].

До складу громадських рад обираються представники непідприємницьких організацій, легалізованих відповідно до законодавства України з обранням не більше ніж по одному представнику від кожного інституту. Держава такими діями підтримує демократичний устрій суспільства, іманентно забезпечує конституційні засади участі громадян у прийнятті ефективних рішень, що закріплюються в подальшому законодавчо [94]. Постійно функціонуючі консультативно-дорадчі органи, які діють у структурі державної влади, є значно ефективнішими в управлінні, ніж короткострокові процедури контролю за діяльністю органів влади з боку громадськості чи епізодичне залучення громадян до формування управлінських рішень. Громадські ради мають можливість суттєво підвищити рівень довіри громадян до влади й запобігти протистоянню суспільства чинній владі через незадоволення політикою чи обмеження громадських прав і свобод [94, с. 7]. При формуванні громадських рад надзвичайно важливим аспектом ефективної реалізації функцій є залучення представників бізнес-структур. Останні мають можливість впливати на формування соціально-економічної та екологічної ситуації на території та у сфері здійснення діяльності громадської ради.

У звіті з моніторингу формування громадських рад при центральних та місцевих органах виконавчої влади, підготовленим Українським незалежним центром політичних досліджень станом на 1 жовтня 2011 р., було відзначено значне збільшення кількості громадських рад: «566 громадських рад із 608 необхідних (тобто 93%), а саме: 9 – на рівні міністерств; 28 – на рівні центральних органів виконавчої влади; 27 – на рівні обласних державних адміністрацій, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій; 487 – на рівні районних державних адміністрацій; 14 – на рівні районних державних адміністрацій у містах Києві та Севастополі» [43]. Як видно із зазначених та проаналізованих

даних, відбулась активізація прогресивних та активних людей, хоч і формально, та процес необхідно було запустити, і це відбулося.

У контексті нашого дослідження варто згадати про Координаційний центр з упровадження економічних реформ - орган, уповноважений забезпечити міжсекторний діалог. Даний консультативно-дорадчий орган при Президентові України, утворений на підставі Указу Президента України від 21 грудня 2010 р. № 1154/2010, завданням якого було сприяння впровадженню положень Програми економічних реформ на 2010–2014 рр. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» та Стратегії сталого розвитку Україна – 2020. Координаційний центр виконував покладене на нього завдання щодо залучення представників третього сектору і взаємодіяв з іншими допоміжними органами і службами, створеними Президентом України та міністерствами, відомствами, органами місцевого самоврядування. З метою інформування громадськості про свою діяльність Координаційний центр розміщував інформацію, підготовлені ним матеріали на веб-сайті офіційного Інтернет-представництва Президента України.

Отже, нормативно-правове регулювання, яким здійснюється міжсекторальна взаємодія, надає широкі можливості для впливу на державні органи задля конструктивної роботи та впровадження нових, більш ефективних норм, які б виконувались усіма учасниками трипартизму.

Такі самі можливості закріплені й в інших нормативно-правових документах. Це, зокрема:

- спільна робота над проектом місцевого нормативного акта чи програми (можливість надається Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Бюджетним кодексом України);

- спільне вирішення проблем муніципального значення шляхом надання грантів для інститутів громадянського суспільства (місцеві підзаконні нормативно-правові акти про реалізацію програм розвитку);

- співпраця у сфері соціальної політики шляхом залучення ресурсів

громадських організацій та додаткових коштів місцевого бізнесу для реалізації соціальних цілей;

- системна організація консультацій із громадськістю та бізнесом у формі публічних обговорень місцевих нормативно-правових актів.

Ефективне вирішення соціальних проблем потребує пошуку спільних інтересів та точок дотику між трьома секторами суспільства, незважаючи на їхні відмінності. Основою партнерських відносин має стати відповідальність як системоутворюючий чинник. Це передбачає чітке визначення обов'язків і сфер компетенції кожного з учасників, а також механізмів контролю за виконанням взятих на себе зобов'язань. Взаємна відповідальність сприятиме формуванню довіри між державними органами, бізнесом і громадськими інституціями.

Громадські організації виступають у ролі активаторів змін, адже вони здатні виявляти соціальні потреби та ініціювати діалоги між різними секторами. Вони можуть впливати на різні аспекти життя, зокрема:

- виступати за захист прав людини, борючись проти дискримінації та несправедливості;

- проводити інформаційні кампанії з метою підвищення рівня обізнаності населення про важливі соціальні, екологічні та економічні питання;

- реалізувати програми, спрямовані на покращення умов життя вразливих груп населення, таких як діти, жінки, люди з інвалідністю та інші;

- активно залучати населення до процесів прийняття рішень, що сприяє розвитку демократії і громадянської активності;

- здійснювати моніторинг діяльності влади, оцінюючи ефективність політики та програм, що реалізуються на місцевому, регіональному та національному рівнях;

- впроваджувати нові ідеї та рішення для вирішення соціальних проблем, що може призвести до позитивних змін у суспільстві.

Таким чином, роль громадських організацій полягає не лише в

озвучуванні проблем, але й у залученні ресурсів і створенні платформ для співпраці. Це дозволяє не лише реагувати на існуючі виклики, але й проактивно працювати над їхнім вирішенням. Збереження базових принципів громадянського суспільства, які враховують різноманітність інтересів, є ключовим для забезпечення справедливого і демократичного процесу прийняття рішень. Це вимагає від усіх учасників готовності до компромісів та відкритості до діалогу.

Принцип трансформації взаємовідносин між державою, бізнесом і громадянським суспільством через розширення їхнього впливу може стати основою для зміцнення демократії та розвитку ефективного самоврядування. У такому контексті державі варто зосередитися на регуляторних функціях, залишаючи більше простору для ініціатив з боку бізнесу та громадських організацій.

Таким чином, для підвищення якості розвитку суспільства необхідно не лише знайти спільні інтереси, але й створити ефективні механізми співпраці, які б забезпечили гармонізацію інтересів усіх учасників.

Ефективні країни світу прагнуть здійснювати державну політику, спрямовану на сталий розвиток, усунення суперечностей, соціальну згуртованість і взаємну відповідальність усіх секторів на основі збалансованості інтересів [211]. Як показало недавнє міжнародне дослідження, у якому порівнювалися ціннісні орієнтації і переваги європейців, «вони прагнуть якомога швидше подолати соціальну роз'єднаність, роблячи при цьому ставку на якість життя» [36].

У контексті державної політики щодо розвитку трипартизму, то вона лише робить спроби переглянути своє ставлення до соціальної політики загалом, тому виникла ідея пріоритетних національних проєктів.

Доводиться визнати, що проблема демократизації громадянського суспільства як особливої форми соціального капіталу, яка є основою соціальної рівноваги, що охоплює кооперацію, добробут для всіх верств населення, громадянську залученість, усе ще на порядку денному сучасної

України. Її вирішення є необхідним завданням під час глобальної трансформації суспільства.

Отже, «у держави і громадянського суспільства в умовах демократії є загальні цілі і завдання, спрямовані на процвітання суспільства, розвиток якого відбувається в умовах, пов'язаних не тільки з кризовими явищами, коли люди стурбовані проблемами виживання, а й значною мірою зі ставленням до нього держави. Останнє має передбачати послідовну реальну підтримку громадянських ініціатив, застосування конкретних кроків конструктивної взаємодії, відкритого суспільного діалогу, усунення бар'єрів у багатьох сферах життєдіяльності громадських організацій: податковій, благодійності та ін. А головне – урахування думки громадськості під час прийняття рішень державними органами та органами місцевого самоврядування» [222].

Безперечно, «рівень інституційного розвитку консолідуючих структур тристороннього партнерства визначається й соціально-економічним рівнем спільноти. Натомість розмитість базових соціально-групових інтересів призвела до того, що на передній план вийшли вузькопартійні інтереси олігархічних і кланових груп, кристалізація ж цих інтересів гальмує і деформує весь процес становлення суспільних відносин» [223].

На тлі останніх подій та неспроможності влади здійснити реформи, проголошені в Коаліційній угоді 2014 року, тристороннє партнерство в розумінні партнерських відносин держави, бізнесу, третього сектору набуває дедалі більшої актуальності та потребує залучення в повному обсязі громадськості та бізнес-структур (у вигляді експертного середовища) до ефективних трансформаційних перетворень. Тому тристороннє партнерство з суто соціально-політичного перетворюється на партнерство держави, бізнесу, третього сектору на всіх рівнях державності та громадянського суспільства. Лише така співпраця шляхом налагодження конструктивного діалогу може забезпечити ефективне реформування не тільки економіки, а й соціальної і екологічної сфер. Принципи, на яких має діяти тристороннє партнерство держави, бізнесу, третього сектору з дотриманням конструктивного діалогу,

та механізм такого діалогу прописані в нормативно-правових актах і мають прояви у вигляді громадських рад, які створені при виконавчих органах, громадських слухань, громадській експертизі, висновки та пропозиції яких мають винятково дорадчу функцію для виконавчих органів. Такі нормативно-правові акти покликані визначити порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики. Наприклад, нормативно-правовий акт, виданий Кабінетом Міністрів України, затвердив план дій з упровадження ініціативи «Партнерство “Відкритий уряд”» у 2014–2015 рр. (розпорядження від 26 листопада 2014 р. № 1176) та став результатом співпраці держави, бізнесу, третього сектору. План дій передбачає реалізацію заходів за п'ятьма напрямками. Заходи, визначені планом дій, реалізовуватимуться в партнерстві з органами виконавчої влади (держави), інститутами громадянського суспільства (третій сектор), міжнародними організаціями та залученням бізнес-структур (бізнесу).

Як бачимо, у такому діалозі всі представники держави на всіх рівнях розуміють, що узгоджені дії будуть мати прояв у законодавчих актах, які виконуватимуться всіма учасниками партнерства. Своєю чергою, бізнес як партнер розуміє, що, надавши пропозиції, які були враховані при прийнятті нормативних актів державою, його представники теж мають виконувати, а третій сектор усвідомлює, що на нього покладено обов'язок контролю за дотриманням домовленостей, оскільки контроль дає розуміння, як відбувається виконання і чи не потрібно ще щось доопрацьовувати, аби досягти ефективності. Інакше кажучи, створюється ситуація, за якої є багаті, але немає бідних; торжествує соціальна справедливість, дотримується симбіоз з біосферою. Таке партнерство є невід'ємним, систематично відпрацьованим, принциповим стимулятором реалізації проєктів розвитку територій (сіл, міст, областей, країни).

У цьому сенсі конструктивний діалог між усіма інституціями в державі забезпечить максимальну домовленість, де зростуть взаємна довіра та відповідальність між учасниками ринкових відносин, без яких неможливі

ефективні тотальні трансформації економіки та України в цілому.

Отже, народ України вже почав діяти згідно з новою парадигмою, за якою повинна жити Україна задля досягнення максимального ефекту від партнерських відносин держави, бізнесу, третього сектору, спрямованих на реформування економіки та досягнення ефективного українського суспільства, у якому зазначена парадигма буде генерувати потрібні передумови.

Перше – коли із заробленої в Україні вартості тому, хто її створив, залишатиметься більш ніж 67%.

Друге – внутрішня мотивація. Це коли людям (народу) дають волю на вирішення питань на всіх рівнях, на те, що вони роблять і як вони це мають робити, тобто у прийнятний для їх розуміння спосіб. Така мотивація дасть людям відчуття влади і власності щодо заробленого, що, своєю чергою, породжує максимальну відповідальність за те, що і в який спосіб буде відбуватись з людиною.

Тому у ході партнерських відносин держави, бізнесу, третього сектору потрібно розробити й затвердити такі нормативно-правові акти, які б урегульовували прозорі відносини, що стосуються: права власності; судової системи; податкової системи та адміністрування податків; діяльності суб'єктів господарювання – монополістів та природних монополістів зокрема; дбайливого використання надр; наповнення бюджетів усіх рівнів (сімейних, місцевих та державного). Результатом має стати ефективне суспільство, в якому норми, прописані в нормативно-правових актах, будуть виконуватись та беззаперечно дотримуватися, оскільки узгоджені всіма учасниками партнерських відносин [222].

Синергія між державою, бізнесом та громадянським суспільством може суттєво підвищити індекси електронної участі (EPI) та розвитку електронного урядування (EGDI). Розглянемо детальніше ці два індекси:

- Індекс електронної участі (EPI):

E-information: Використання інтерактивних послуг дозволяє урядам

надавати актуальну інформацію громадянам. Це може включати онлайн-портали, де громадяни можуть знайти дані про державні послуги, новини, законодавство та інші важливі аспекти;

E-consultation: Взаємодія та консультації з громадянами сприяють залученню їх до обговорення важливих питань. Це може бути реалізовано через опитування, форуми або онлайн-зустрічі, що дозволяє отримати зворотний зв'язок і врахувати думки громадян у процесах прийняття рішень.

E-decision-making: Участь громадян у процесах прийняття державних рішень є критично важливою для демократичного управління. Цей аспект може включати електронні голосування, платформи для подання пропозицій або участь у розробці політик;

- Індекс розвитку електронного урядування (EGDI):

Online Service Index (OSI): Вимірює масштаби та якість онлайн-послуг, що надаються державою. Високий рівень цього показника свідчить про доступність та зручність електронних послуг для громадян;

Telecommunication Infrastructure Index (TII): Оцінює статус розвитку телекомунікаційної інфраструктури, що є основою для впровадження електронного урядування. Сучасна і надійна інфраструктура дозволяє забезпечити швидкий доступ до онлайн-сервісів;

Human Capital Index (HCI): Включає в себе рівень освіти та навичок населення, що впливають на здатність громадян використовувати електронні послуги. Підвищення рівня людського капіталу є важливим фактором для успішної реалізації електронного урядування.

Покращення даних індексів може бути досягнуто через активну міжсекторальну співпрацю. Залучення бізнесу до розробки технологій і платформ, а також активна участь громадських організацій у формуванні політик і програм можуть суттєво підвищити ефективність електронних послуг і забезпечити більш активну участь громадян у процесах управління.

Таким чином, організаційне регулювання міжсекторальної взаємодії надало широкі можливості для впливу на державні органи що сприяло

конструктивній діяльності та впровадженню нових ефективних норм для всіх учасників трипартизму. Це надало можливість зберегти базові принципи громадянського суспільства, що забезпечують справедливий і демократичний процес прийняття спільних рішень. Громадянське суспільство складається з різноманітних груп та організацій, які представляють різні інтереси: економічні, соціальні, культурні тощо. Це дозволяє враховувати широкий спектр думок і потреб при формуванні державної політики, тобто забезпечити врахування множинності інтересів. Успішне співробітництво між органами державної влади, бізнесом та громадськими організаціями ґрунтується на принципах взаємної відповідальності, що актуалізує принцип взаємної відповідальності. В межах принципу прозорості й підзвітності важливо забезпечити відкритість процесів прийняття рішень, що дозволяє громадськості контролювати діяльність влади та інших учасників, що сприяє довірі між усіма сторонами. Активна участь громадян у процесах прийняття рішень є запорукою того, що їхні інтереси будуть враховані. Це може бути реалізовано через громадські слухання, консультації та інші форми залучення, забезпечуючи принцип участі. Необхідність забезпечення рівного доступу до ресурсів і можливостей для всіх груп населення, з метою уникнення дискримінації та соціальної нерівності зумовлена принципами справедливості й рівності.

2.2. Світовий досвід формування механізму тристороннього партнерства та можливості його адаптації в Україні

Аналіз світового досвіду свідчить про налагодження конструктивного діалогу між владою, бізнесом і громадянським суспільством, що максимально впливає на забезпечення ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Так у країнах з розвинутими демократичними традиціями, таких як Сполучене Королівство, США,

Швеція та Австралія основною формою самоорганізації є неприбуткові організації. Вони створюють платформи для участі громадян у місцевих справах, що дозволяє враховувати інтереси різних груп населення. Центри місцевих співтовариств та сусідські асоціації відіграють важливу роль у залученні мешканців до активного життя спільноти, організації заходів та обговорень місцевих проблем. Районні трасти забезпечують фінансування проектів, що відповідають потребам громади, і дозволяють залучати ресурси з інших джерел.

Також для нашого дослідження варто визначити організаційно-правові особливості, до яких належать такі форми як інкорпоровані асоціації в Сполученому Королівстві, що надають можливість отримати статус юридичної особи, що забезпечує учасникам певні правові гарантії. Це сприяє більшій стабільності та довірі до таких організацій. Важливим аспектом є те, що легалізація не є перешкодою для діяльності, а навпаки, відкриває нові можливості для залучення ресурсів та партнерів.

Досвід пострадянських країн свідчить, що у країнах пострадянського простору, таких як Польща, органи самоорганізації населення стали важливою складовою місцевого самоврядування. Вони забезпечують:

- залучення громадян до процесів прийняття рішень, що дозволяє враховувати думку населення у процесі формуванні місцевої політики;
- співпрацю з органами влади: можуть виступати посередниками між громадянами та владою, допомагаючи донести потреби населення до керівництва;
- розвиток локальної демократії через активну участь у місцевих справах громади стають більш свідомими і активними у питаннях політики.

Досвід розвинених демократичних країн демонструє ефективні механізми адаптації принципу самоорганізації в країнах з різним рівнем економічного розвитку, а також зміцнення демократичних інститутів та підвищенні якості життя на місцевому рівні. Саме вплив громадян на формування місцевої політики за участі органів самоорганізації населення

(далі – органи СОН) є найбільш впливовим інститутом на місцевому рівні.

Досвід Сполученого Королівства Великобританії та Північної Ірландії (далі – Сполученого Королівства), США, Швеції, Австралії свідчить про здійснення самоорганізації громадян на місцевому рівні через інститути неприбуткового – третього сектору [5, 9]. До таких інститутів належать: «центри місцевих співтовариств (community centres, village centres), сусідські співтовариства (neighborhood associations) та районні трасти (neighborhood trusts)». Особливістю даних утворень є те, що вони мають статус благодійницьких організацій та працюють у формі асоціацій і трастів. Особливості організаційно-правових форм визначаються їх засновниками та управлінцями власністю [234]. Така форма організації має назву «інкорпорованої асоціації, створення якої може відбуватися у формі: товариства з обмеженою відповідальністю, суспільно корисного товариства або кооперативу, благодійницької компанії, благодійницької інкорпорованої організації» [102].

Досвід Польщі свідчить про належність органів самоорганізації населення до системи місцевого самоврядування. А значить, громадська самоорганізація (ГС) у своїй діяльності підзвітна місцевому зібранню, що її заснувало або обрало, та відповідній місцевій раді. Особливістю відзначається й те, що на конкретній частині адміністративно-територіальної одиниці може бути створений тільки один орган територіальної громадської самоорганізації (ТГС). Діяльність органів ТГС здійснюється в одноосібній та колегіальній формах. Особливістю колегіального органу ТГС є те, що він може діяти без статусу юридичної особи, що відповідає положенню про орган ТГС, затверджений місцевими зборами на основі положення, затвердженого на обласному рівні. Колегіальний орган ТГС зі статусом юридичної особи реєструється як некомерційна організація. Одноосібний орган ТГС (староста, старійшина та ін.) створюється і функціонує відповідно до положення, що затверджене радою на підставі положення обласного рівня [237].

У законодавстві Польщі затверджені «допоміжні органи», які створюються в «допоміжних одиницях». «Самоврядна громада – гміна – «може утворити допоміжні одиниці: сільські округи, райони, селища тощо». На практиці гмінами також створювалися як допоміжні одиниці, що подібні сільським староствам на селі, дільницям і мікрорайонам у містах. Допоміжна одиниця може бути утворена лише радою гміни шляхом прийняття нею окремого рішення. Крім того, рада ухвалює статут цієї одиниці, де визначаються питання організації та сфера діяльності відповідного допоміжного органу. Щодо порядку утворення, об'єднання, поділу, а також ліквідації допоміжних одиниць, то він визначається статутом гміни» [237]. Важливим аспектом адаптації досвіду Польщі в Україні під час створення допоміжних одиниць є обов'язкове врахування думки мешканців, які проживають на відповідній території. Вона може бути продемонстрована у формі ініціативи мешканців шляхом подання заяви про утворення допоміжної одиниці, або у формі консультації – ознайомлення зі ставленням мешканців до ініціативи, висунутої радою гміни.

Щодо сфери діяльності та повноважень органів місцевої самоорганізації населення, досвід Польщі свідчить, що допоміжні органи повністю залежні від рішень рад гмін, які визначають сферу діяльності цих органів, принципи надання їм окремого майна в користування, а також надання бюджетних коштів для виконання завдань, покладених на ці одиниці. Разом з тим, громадські ради, які діють у містах намагаються довести проблеми населення до органів місцевого самоврядування. Вони проводять діяльність з ефективного використання розподілених коштів та майна, «забезпечують утримання та організацію роботи бібліотек, клубів, гуртків, влаштовують подорожі та конкурси для підлітків і молоді та інше» [237].

Отже, перший етап реформи, пов'язаний з процесами децентралізації мав результати з утворення самоврядних органів, які представляли інтереси населення, ефективно розподіляли виділений бюджет, здійснювали

організацію дозвілля.

Другий етап польської реформи децентралізації відзначений більш вагомими результатами. Перш за все, діяльність була спрямована на оптимізацію органів управління воєводств. Так, на зміну 49 адміністративних органів було створено 16 органів урядової адміністрації, підпорядкованих прем'єр-міністру, у нових, укрупнених воєводствах. Крім того було ліквідовано 287 державних адміністрацій у повітах, замість яких створено 372 одиниць самоврядування [237].

Практика здійснення місцевої самоорганізації країн зі сталими демократичними традиціями відрізняється наявністю свободи дій третього сектору у вирішенні питань місцевого значення. Наприклад, «районні трасти (neighborhood trusts) мають право займатися будь-яким видом діяльності, що належить до благодійницьких, надаючи членам територіальної мікрогромади послуги у різних сферах».

Центри місцевих співтовариств відіграють важливу роль у підтримці та розвитку територіальних мікрогромад, зокрема у таких ключових аспектах:

Гнучкість і адаптивність забезпечується швидкою реакцією на потреби. Центри можуть оперативно змінювати напрями своєї діяльності в залежності від актуальних потреб громади, що особливо важливо в умовах криз або надзвичайних ситуацій. Індивідуальний підхід здійснюється завдяки близькості до членів громади, оскільки центри можуть враховувати специфічні потреби та запити, пропонуючи персоналізовані рішення. Співпраця та партнерство здійснюється шляхом залучення громади. Центри сприяють активній участі жителів у процесах прийняття рішень, що підвищує рівень довіри та відповідальності серед членів співтовариства. Співпраця з іншими організаціями забезпечується завдяки налагодженню партнерства з місцевими бізнес структурами, неурядовими організаціями та державним сектором для більш ефективного задоволення потреб громади. Центри місцевих співтовариств відрізняються різноманітністю діяльності, зокрема, благодійною діяльністю шляхом проведення різноманітних

благодійних акцій, зборів коштів, надання гуманітарної допомоги тощо, що дозволяє оперативно реагувати на соціальні виклики.

Прикладом забезпечення державної та муніципальної підтримки може бути програма охорони громадського порядку населення «Сусіди-спостерігачі» (Neighbourhood Watch), що спрямована на забезпечення безпеки населення. Така програма ефективно реалізована та отримала державну підтримку у США, СК, Австралії, Новій Зеландії, Норвегії.

Ще одним видом місцевої самоорганізації громадян є «захист прав мешканців будинків». Наприклад, у Швеції житлові права мешканців будинків захищає низка неприбуткових організацій, зокрема Шведським союзом квартиронаймачів. Структурно він представлений в організаціях на національному, регіональному, міському та місцевому рівнях. Дана організація співпрацює з парламентом та урядом країни на національному рівні, на рівні регіону – з регіональним парламентом та урядом, на рівні міст з міськими радами та муніципальними житловими компаніями, на місцевому рівні – з власниками будинків та мешканцями. Місцеві (локальні) організації створені на основі окремого будинку або кварталу (мікрорайону). Таким чином, існують «контактні комітети» які представляють інтереси від 100 до 400 сімей. Дані комітети контролюють всю житлову сферу мікрорайону, контактують з місцевими експлуатуючими організаціями для обговорення рівня обслуговування, бюджетів та різних заходів зі збереження або зниження рівня споживання електроенергії та води. Крім того, організації на рівні міста здійснюють комунікації щодо встановлення розмірів квартплати. Фінансуються за рахунок коштів житлових компаній, головною серед яких є Шведська асоціація муніципальних житлово-експлуатаційних компаній (SABO). Також досвід Швеції представляє форму громадського представництва, що має назву «колективні будинки» (co-housing). Така модель взаємодії з місцевою владою спирається на спільну роботу та відповідальність за обслуговування та утримання будинку. Укладається спеціальна угода між мешканцями будинку та муніципальною

експлуатуючою компанією, в якій обумовлена «передача мешканцям різних функцій з управління, утримання та ремонту свого будинку» [237, 290, 294].

Форма самоорганізації громадян сусідські співтовариства була поширена у країнах Західної Європи, США, а також у країнах Східної Європи. Сусідські співтовариства беруть участь у вирішенні таких питань: «захист своєї території (протести проти розміщення на ній небажаних будинків, прокладання автомагістралей, проблемних об'єктів, а останнім часом проти реконструкції мікрорайонів, що фактично руйнують уклади життя); поліпшення середовища проживання (благоустрій та озеленення, освітлення, збереження середовища проживання при реконструкції); дозвілля громадян; покращення соціальних послуг; покращення іміджу території, підвищення її привабливості для нових мешканців та інвесторів (адреса як показник соціального статусу мешканців» [237]. Ці проблеми є важливими для залучення мешканців до участі в місцевому самоврядуванні не тільки в країнах Заходу, які мають багатий історичний досвід становлення сусідських співтовариств, а й у посткомуністичних країнах, особливо Угорщині, Словаччині та Польщі); боротьба з бідністю та деградацією мікрорайонів, створення нових робочих місць, протидія вселенню небажаних груп мешканців та поліпшення взаємодії між мешканцями.

Таким чином співпраця громадян з органами влади ґрунтується на довірі, прозорості і соціальній відповідальності. В результаті такої взаємодії зростає ініціативність місцевих жителів, спільна відповідальність стейкхолдерів за результати прийнятих рішень, підвищується сталість і самодостатність територіальних громад, удосконалюється їх ресурсне забезпечення, забезпечується стійка співпраця завдяки реалізації взаємодоповнюючих переваг сторін.

Досвід зарубіжних країн у сфері формування тристороннього партнерства свідчить про значну частину державної фінансової підтримки організацій неприбуткового сектору. Наприклад, у Швейцарії частка державних субсидій становить більше ніж 50 %. У межах урядової програми

«Grassroots Grants» значну частину фінансування отримали благодійницькі організації Сполученого Королівства. До джерел фінансування благодійницьких інституцій належать державні гранти та кошти, отримані за виконання державних і муніципальних контрактів. Позитивною тенденцією у взаємодії між інститутами публічного та громадського сектору можна виділити трансформацію системи грантів у систему контрактів, що створює для неприбуткових організацій юридичні обов'язки та відповідальність за невиконання умов контрактів.

Особливістю досвіду Сполученого Королівства, є те, що важливим напрямом державної політики є активізація територіальної самоорганізації та місцевого самоврядування. З метою реалізації даного політичного курсу на урядовому рівні реалізуються такі напрями розвитку самоорганізації на місцевому рівні: фінансування організацій третього сектору, надання широких можливостей місцевим громадам самостійно формувати «пріоритетні напрями реформування місцевої політики, розробка програм, спрямованих на залучення успішних організацій неприбуткового сектору до надання консультаційної, інформаційної та іншої підтримки новоствореним організаціям» [237].

Реалізація політики, спрямованої на розширення та розбудову громад, як свідчить зарубіжний досвід, передбачає «роботу з територіальними мікрогромадами» [237]. Фахівці з розбудови громад активно працюють у США, Сполученому Королівстві (спеціальні агенції добровільної діяльності), надаючи допомогу громадянам, зокрема, інформацію про види суспільно-корисної роботи.

Напрацьований досвід Польщі, Японії, Швейцарії, Норвегії, Філіппін, США, Канади та Туреччини з унормування роботи ефективних інституцій економічної самоорганізації населення дозволяє дійти висновку, що така самоорганізація показує успішні моделі управління ресурсами учасників партнерства ефективного розвитку територій і держави в цілому [34].

У цьому контексті заслуговує на увагу досвід Польщі, яка за останні

п'ять-шість років перетворилася на розвинуту європейську державу, де зникли кланово-олігархічні моделі управління, а міста і села набули привабливого європейського вигляду. Це стало можливим завдяки застосуванню принципу субсидіарності, коли рішення приймаються на рівні воєводств, які є аналогами наших територіальних громад. Поширеною та ефективною практикою на всій території Польщі є надання в оренду комунального майна. На перші п'ять років – за один злотий на місяць, поки орендар не зробить ремонт орендованого об'єкта. І лише потім, якщо орендар налагодить бізнес, він починає сплачувати встановлену й узгоджену орендну плату. При цьому власник об'єкта нерухомості не змінюється, ним є територіальна громада, яка слідує за виконанням прийнятого рішення.

Результатами описаного вище організаційно-правового поля, в якому діють територіальні громади, стало:

- у воєвоєвині Чайківка – придбання власної сільськогосподарської техніки, проведення спільної толоки громадою, будівництво загорожі кладовища, повернення ставка, садів у власність громади;

- Сівка-Войнилівська, Чайківка, Борщів, Пилиповичі, Гуляйполе, Велика Чернігівка – заборона екологічно небезпечного будівництва на своїй території;

- Руда – випуск інформаційного бюлетеня, ініціювання постійних звітів сільського голови та припинення незаконної вирубки лісу, фінансування з різних джерел ремонту дренажних систем;

- Воля-Бартатівська, Мирогоща – збереження у власності громади нерозпайованої землі;

- Врадіївка – відновлення законності та створення комітету самозахисту громади;

- Недайвода – захист історичної спадщини.

Як уже зауважувалося, законодавство Польщі визначає статус і порядок діяльності органів самоорганізації населення в Законі «Про гмінне самоврядування», де зазначено, що гміна «може утворити допоміжні

одиниці: сільські округи, райони, селища тощо». На практиці гмінами також «створювалися такі допоміжні одиниці, як сільські староства на селі, дільниці й мікрорайони в містах. На рівні конституції Польщі правовий статус допоміжних органів не визначається» [102, с. 146]. Основу ресурсного забезпечення допоміжних органів становлять фінансові ресурси. Вони формуються з доходів, одержаних за рахунок майнових податків, податків з фізичних та юридичних осіб, загальних державних субвенцій, цільових дотацій державного бюджету, грантів, які надаються під конкретні цілі або даються на фінансовий рік, при цьому невикористана частина грошей має бути повернена до державного бюджету. Аналіз практичного досвіду діяльності допоміжних одиниць у Польщі дозволяє виділити такі позитивні результати, що можуть бути адаптованими в Україні:

- активна діяльність громадських рад мікрорайонів міст з вирішення проблем жителів із залученням участі органів місцевого самоврядування;
- ефективно використання виділених ресурсів;
- здійснення фінансового контролю з боку органів місцевого самоврядування, надання юридичної допомоги та інше.

Особливо ефективною є практика «вирішення проблем у сфері житлово-комунального господарства із залученням вільних грошових коштів мешканців шляхом застосування часткового самообкладання податком на інвестиції, що надходять до місцевого бюджету». Такий порядок залучення зазначених коштів та інвестування встановлюється радою міста [237].

З викладеного випливає, що у Великобританії ОСНи схожі на наші ОСББ і за своїм статусом відрізняються від організацій «третього сектору». Їхня діяльність не регулюється жодним нормативно-правовим актом, тому має певні переваги, які дозволяють розширити повноваження шляхом передачі їх від державних органів з метою досягнення ефективного результату. Процедура ініціювання створення центру розвитку місцевого співтовариства має особливість у тому, що ініціювання може здійснювати ініціативна група, або окрема людина.

Фінансування ОСНів відбувається за рахунок диверсифікації джерел у доходах за аналогічним принципом, як це робиться в Україні.

Разом з тим для тих, хто надає зазначеним організаціям допомогу, законодавство передбачає відсутні податкові пільги, а працівники здійснюють діяльність у центрах на волонтерських засадах.

Показовим є приклад трипартизму щодо фінансування громадської інфраструктури, яке розвинулось у Великобританії завдяки Закону «Про приватне фінансування» (Private Finance Initiative (PFI)) на початку 90-х років ХХ ст. Нині такі проєкти відомі як класичні проєкти державно-приватного партнерства.

У табл. 2.1 наведено порівняння системи фінансування органів самоорганізації населення в Україні та в інших країнах.

Таблиця 2.1

Джерела фінансування органів самоорганізації населення в Україні та інших країнах*

Країна	Назва ОСН	Джерела фінансування
Україна	Формальні і неформальні об'єднання	- добровільні внески фізичних і юридичних осіб - доходи від власної господарської діяльності - кошти із місцевого та державного бюджетів - інші надходження, не заборонені законодавством
Польща	Допоміжні органи	- доходи від власної господарської діяльності - загальні державні субвенції - цільові дотації державного бюджету, гранти
Великобританія	Центри розвитку місцевих співтовариств (community centres)	- доходи від власної господарської діяльності - кошти з державного бюджету - добровільні внески та пожертви фізичних і юридичних осіб

*Джерело: складено автором

З даних табл. 2.1 випливає, що принципові відмінності у законодавстві інших країн порівняно із законодавством України щодо фінансування та самостійності органів самоорганізації населення відсутні.

Отже, з аналізу організації ОСН в ефективних країнах Європи можна дійти висновку, що суттєві відмінності у регулюванні їхньої діяльності полягають в оподаткуванні та пільгах, що надаються державою при фінансуванні іншими суб'єктами діяльності ОСН, але насамперед – у рівні оподаткування та наповнення сімейних бюджетів. Зазначене не повною мірою реалізоване в українському законодавстві. Тому необхідно показати можливості країн, що вже стали ефективними, та екстраполювати їхній позитивний досвід на українські реалії.

В Україні об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) є важливим елементом самоорганізації населення, яке дозволяє мешканцям ефективно управляти своїм житлом та прибудинковою територією. Це об'єднання створюється для захисту прав та інтересів співвласників, а також для забезпечення належного утримання та розвитку спільного майна. Воно має свою правову основу, діє на підставі Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку». Згідно з цим законом, ОСББ не має делегованих чи власних розподілених повноважень, але його члени мають право на захист своїх інтересів у межах спільного майна. ОСББ забезпечує представництво інтересів мешканців перед державними органами, комунальними службами та іншими установами. Це включає вирішення питань, пов'язаних із ремонтом, обслуговуванням будинку, благоустроєм прибудинкової території тощо. Члени ОСББ мають можливість колективно приймати рішення щодо управління спільним майном, що включає визначення порядку використання ресурсів, проведення ремонтів, організацію зборів коштів на утримання будинку. ОСББ може збирати внески від співвласників для фінансування поточних витрат на утримання будинку та прибудинкової території. Це дозволяє забезпечити прозорість фінансових операцій і контроль за витратами. ОСББ можуть співпрацювати з місцевими

органами влади, приватними підприємствами та неурядовими організаціями для реалізації проектів, що покращують умови проживання. Тому, ОСББ є важливим інструментом самоорганізації мешканців, який дозволяє їм ефективно управляти своїм житлом і захищати свої права. Завдяки такій формі об'єднання, жителі можуть не лише покращувати умови свого проживання, але й сприяти розвитку соціальної відповідальності та активності у своїх громадах [237].

2.3. Цифровізація як механізм міжсекторної взаємодії: світовий досвід та стан реалізації в Україні

Досліджуючи тему партнерських відносин між державою, бізнесом і третім сектором, ми звертали увагу на те, що країни, які мають статус ефективних, досягли цього рівня завдяки застосуванню відповідних механізмів міжсекторної взаємодії. Адже ефективний механізм передбачає ефективну міжсекторну взаємодію за допомогою електронного врядування, що побудоване на принципах: відкритості та прозорості; довіри; субсидіарності; ефективному розподілі ресурсів; взаємоконтролі; значному підвищенні якості надання адміністративних послуг; забезпеченні доступу громадян до інформації органів влади за допомогою сучасних інформаційних технологій; економії часових та матеріальних ресурсів уряду, громадян, бізнесу; звільненні службовців від рутинної роботи; деперсоніфікації взаємовідносин громадян, представників бізнесу у взаєминах з державними службовцями; створенні єдиного «пункту контакту» громадян з державними структурами; можливості цілодобового отримання адміністративних послуг; підвищенні рівня демократизації суспільства.

Прикладом успішної моделі та ефективного механізму міжсекторної співпраці, що базується на зазначених принципах, є система електронного урядування. Перша модель електронного уряду була створена США після

Другої світової війни в Південній Кореї, з якої Сполучені Штати хотіли зробити «капіталістичну вітрину».

У 1967 році в Південній Кореї було вирішено автоматизувати діловодство з упровадженням комп'ютерів. З 1987 року аналітики уряду розпочали розроблення проєктів законів, що регулюють забезпечення технологій та інфраструктури, необхідних для реалізації електронного управління.

На початку 2000-х років при розширенні електронного уряду та інтеграції в нього відомств з'явилися істотні технологічні труднощі, які вплинули на зміну всієї парадигми в системі державного управління на всіх рівнях його здійснення. Проблема полягала у створенні єдиної стандартизованої платформи електронного уряду. Підтримка та розвиток всіх платформ для державного бюджету обходилися дорого, крім того, ситуація негативно впливала на конкуренцію малого та середнього бізнесу в галузі ІТ. Для виправлення такого становища держава прийняла рішення про створення на основі програмного забезпечення з відкритою архітектурою (eGovFrame) єдиної стандартизованої платформи електронного уряду. Нині всі системи електронного уряду Республіки Корея побудовані на цій платформі, вона отримала поширення і в інших країнах.

Застосування ІТ-уряду мало значні переваги для країни в цілому, оскільки дозволило всебічно стимулювати інформатизацію та формувати сучасну інфраструктуру для ІКТ-бізнесу і середовища для його розвитку. Виробництво ІКТ в абсолютному вираженні і частка ІКТ-бізнесу у ВВП за 1996–2000 рр. зросли майже удвічі: з 58,1 до 109,9 млрд дол. США і, відповідно, з 8,6 до 13,1% ВВП. Частка інформаційного бізнесу в сукупному економічному зростанні становила 4,5%, що наочно ілюструє не тільки позитивний вплив програми на становлення в Кореї як економіки, базованої на знаннях, а й перехід суспільства до нового технологічного укладу.

Тому логічним продовженням стало те, що сьогодні проєкт електронного уряду дає відчутні доходи в Південній Кореї. У 2002 році країна

піднялася з 14 на 12-те місце у світі за рівнем інформатизації. Загальна кількість користувачів інтернету у 2002 році перевищила 25,6 млн осіб (більш ніж 53% населення), причому 23,2 млн осіб підключилися до всесвітньої павутини через стільниковий телефон, у той час як кількість абонентів мобільного зв'язку зросла до 30,31 млн осіб порівняно з 22,95 млн осіб у стаціонарній мережі.

Електронний уряд Південної Кореї є визнаним в усьому світі. За даними ООН, Індекс готовності електронного уряду Південної Кореї з-поміж 191 країни світу вивів її на 5-те місце в 2004 і 2005 рр. і 1-ше місце – у 2010 році [24].

За даними Департаменту економічного і соціального розвитку ООН, у 2014 році лідерами у сфері е-урядування були Корея, Австралія та Сінгапур. Серед пострадянських країн протягом останніх років очолює рейтинг Естонія. Україна посідає 87-му позицію з-поміж 190 країн світу [137].

Ще одним прикладом ефективного застосування електронного уряду є Сполучені Штати, які розпочали цей процес у 1991 році в період президентства Білла Клінтона. У 1992 році було розроблено програму «Оновлення влади засобами «інформаційної магістралі»» (термін, популярний у 1990-ті роки, означав революційний розвиток інформаційних мереж, зокрема Інтернету).

Першим елементом електронного урядування стало створення веб-сайту для Білого дому (адміністрації президента США) в 1993 році. У вересні 1993 року термін «електронний уряд» уперше з'явився в офіційних документах, на сторінці 112 звіту про державні реформи уряду Клінтона в США («Створення уряду, який працює краще і дешевше: від лозунгів – до результатів»). Після цього термін поширився у ЗМІ, став використовуватися в законодавстві і в текстах нормативно-правових документів.

Із середини 1990 до початку 2000-х років у США було прийнято закони, пов'язані з розвитком ІКТ в цілому і з е-урядом зокрема. Найбільш важливими з них є:

- «Про безпаперовий документообіг та свободу інформації» (1995);
- «Про реформу використання інформаційних технологій» (1996);
- «Про свободу інформації» (1996);
- «Про електронно-цифровий підпис» (2000);
- «Про електронне управління» (2002).

Розвитком електронного уряду в США займається спеціальний підрозділ Адміністрації президента США – Управління електронного уряду та інформаційних технологій.

Наприкінці 1990-х практично всі європейські держави створили електронні уряди, а в 1999 році Європейська комісія відкрила програму «Ініціатива із створення електронної Європи».

Європейська модель електронного уряду характеризується наявністю наддержавних інститутів – Європарламенту, Єврокомісії, Європейського суду, рекомендації яких обов'язкові для виконання всіма країнами ЄС. Тому європейська модель орієнтована, перш за все, на вирівнювання умов і координацію діяльності «e-Government» для всіх країн Європейського Союзу.

Європейські проєкти та організації, пов'язані з електронним урядуванням:

- інвестиційний проєкт Єврокомісії, що отримав назву e-SENS (Electronic Simple European Networked Services), спрямований на фінансування електронних державних служб, що надають можливості для ведення бізнесу між країнами – учасниками ЄС. E-SENS допомагає підприємцям європейських країн зареєструвати представництва своїх компаній в інших країнах ЄС, грамотно оформляти транзакції у відповідності зі своїми законами, а також брати участь у публічних тендерах, що проводяться урядами сусідніх держав. Гроші на реалізацію e-SENS надходять з бюджету програми «Підтримка політики інформаційної та комунікаційної технологій» (ICT-PSP) – загальноєвропейської програми підтримки реалізації політики в галузі ІКТ;

- проєкт STORK 2.0 – універсальна платформа електронної

ідентифікації та аутентифікації в межах Європи, яка підтримує електронні паспорти низки європейських держав;

- європейські підприємці зможуть відкрити свої представництва за кордоном за допомогою послуги SPOCS. Електронний сервіс державної реєстрації компаній бере на себе довгі адміністративні процедури, які підприємцям доведеться пройти, якщо вони хочуть поширити свою діяльність на інші країни;

- платформа eSOS, що забезпечує взаємодію між системами електронної охорони здоров'я. Платформа дає лікарням та поліклінікам, які беруть участь у проєкті, можливість обміну електронними медичними картами, що дозволяє більш ефективно надавати допомогу пацієнтам, які виїжджають за кордон.

Від 2014 року зазначені та схожі проєкти почали отримувати фінансову підтримку також із бюджету загальноєвропейської програми «Цифрові сервісні інфраструктури». На розвиток платформ електронного уряду по всій Європі з 2015 по 2021 рр. витрачено близько мільярда євро.

У Великобританії ентузіасти в 1994–1996 рр. розробили стратегію впровадження електронного уряду, назвавши її «Зелена книга», або «Пряме державне управління: електронне здійснення державних послуг».

Нині е-урядування Великобританії має три ключові сервіси: перший – це служба DirectGov, яка відповідає за взаємодію з громадянами; другий – BusinessLink – портал для юридичних осіб, тут можна, наприклад, зареєструвати компанію; третій – служба NHS Choices, відповідальна за сферу здоров'я. Усі три напрями є окремими порталами, що належать трьом різним відомствам. Відповідно фінансування цих порталів – окремий рядок у бюджетах відповідних відомств.

За оцінками експертів, економія при кожному зверненні громадян Великобританії по послуги, пропоновані електронним урядом, у середньому становить не менше £ 8. Загальна кількість електронних державних послуг, що надаються в Британії як на місцевому, так і на федеральному рівнях,

нараховує 171 сервіс. Це дозволяє скоротити штат чиновників і заощадити на оренді офісів.

На початку 2012 року у Великобританії запустили бета-версію державного порталу GOV.UK, яка згодом повністю замінила свою застарілу попередницю – Directgov, що дозволило забезпечити більш швидку та зручну доставку цифрових послуг для британців завдяки вдосконаленому інтерфейсу, при цьому знизивши витрати на реалізацію та підтримку проєкту.

Відповідно до рейтингу ООН за 2012 рік Китай опинився на 78-му місці за рівнем розвитку систем електронного уряду, після чого почав докладати значні зусилля, щоб увійти в десятку кращих комп'ютерних країн світу. З цим нерозривно пов'язані підвищення якості життя, збільшення потоку інвестицій та зниження рівня корупції.

Вже на кінець 2012 року електронне державне управління стало доступним більш ніж у 90% міст та 80% районних центрів Китаю. Більше 90% базисних послуг центрального уряду, пов'язаних з митницями, податками, державною та суспільною безпекою, тепер доступні онлайн. Рівень контролю в китайському сегменті Інтернету наближається до 100%. У березні 2015 року департаментом інформації в мережі Інтернет були прийняті «10 правил облікових записів», відповідно до яких сайт, що входить до переліку, зобов'язаний надати реальні дані й запросити від користувача підтвердження його особи. Для діяльності в мережі Інтернет необхідно оформити відповідний дозвіл. Також важливою перешкодою на шляху популяризації е-уряду в Китаї є низький рівень довіри суспільства до електронних схем обробки даних.

У рейтингу 2014 року Республіка Корея зберегла за собою верхній рядок, Австралія (2-ге місце) і Сінгапур (3-тє місце) значно піднялися у світовому рейтингу порівняно з 2012 роком. Провідними країнами в Європі є Франція (4-те місце), Нідерланди (5-те місце), Великобританія (8-ме місце) та Фінляндія (10-те місце). До десятки лідерів, безперечно, увійшли США,

посівши 7-ме місце.

У зв'язку з новими світовими тенденціями в розвитку електронного уряду ООН у 2012 році було ініційовано і вперше проведено в Сеулі Глобальний форум електронного уряду. Під час проведення Форуму обговорювалися питання, цікаві як для розвинених країн, досвід яких визнано в усьому світі, так і для країн, що розвиваються, здійснюють перші кроки у становленні електронного уряду та автоматизації державних функцій.

Авторами та пропагандистами міжнародної ініціативи «Відкритий уряд» (OGP) виступили передусім США і Великобританія. Офіційно про початок роботи ОГП як нової міжнародної організації було оголошено 20 вересня 2011 р. в Нью-Йорку на 66-й сесії Генеральної Асамблеї ООН, де вісім країн-засновників (Бразилія, Великобританія, Індонезія, Мексика, Норвегія, Сполучені Штати, Філіппіни, ЮАР) оголосили про підписання декларації та представили свої національні плани дій. Намір долучитися до цієї ініціативи висловили ще 38 держав.

Основними спонсорами OGP є уряди США, Великобританії та Норвегії, а також компанія Google. Крім того, додаткове фінансування здійснюється в межах «Ініціативи прозорості та відповідальності». Це спільна спонсорська ініціатива Міністерства міжнародного розвитку Великобританії, Фонду Форда, Фонду Уїльяма та Флори Хьюлетт, благодійної компанії Omidyar Network, Гуманітарного інституту співробітництва у цілях розвитку (Hivos), Міжнародного бюджетного партнерства, фондів допомоги інституту «Відкрите суспільство» Дж. Сороса та Інституту контролю за доходами.

Сьогодні, за деякими експертними оцінками, обсяг глобального ринку послуг електронного уряду становить більш ніж 160 млрд дол., що зіставно з розміром ринку мобільної телефонії.

Наступний логічний етап розвитку електронних держав – це міждержавна взаємодія систем. Фактично це стане початком появи єдиного

глобального простору е-урядів.

Перший прообраз електронного уряду з'явився в Сінгапурі в 1980 році із прийняттям «Програм комп'ютеризації цивільних служб» (The Civil Service Computerization Programme) [44, 64, 298].

Однак масово створювати власні системи електронного уряду більшість країн почали лише на межі 1990–2000-х рр. Саме в цей період з'являються перші документи міжнародного значення, спрямовані на оптимізацію систем урядування, більшість з яких є обов'язковими для виконання країнами – учасницями цих організацій, серед яких:

- Декларація про європейську політику в галузі нових інформаційних технологій, прийнята Комітетом міністрів Ради Європи (1999);
- Директива Європейського парламенту «Про систему електронних підписів, що застосовуються в межах Співтовариства» (1999);
- Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства, прийнята лідерами країн G8 (2000);
- Типовий закон ЮНІСІТРАЛ «Про електронні підписи», прийнятий Комісією ООН (2001);
- Рекомендація Комітету міністрів Ради Європи з питань е-урядування, прийнята (2004) [94, 298].

Аналіз міжнародних стандартів електронного урядування дає змогу виділити їх рекомендаційний характер для держав-підписантів, які починають впроваджувати ІТ-технології в усіх сферах життєдіяльності. На сьогодні фактично вже сформувався так званий трикутник владних відносин на основі ІКТ-технологій, що широко використовується для забезпечення сталого діалогу між громадянами (С), бізнесом (В) і державою (G).

Функціональна модель цього зв'язку виглядає так:

а) $G2C = C2G$ «держава для людей» зі зворотним зв'язком «люди для держави». Під цією компонентою мається на увазі ефективне управління громадським сектором зі стійким взаємозв'язком з боку громадськості;

б) $G2B = B2G$ «держава для бізнесу» зі зворотним зв'язком «бізнес для

держави». Тут головна увага приділяється, з одного боку, ефективним регуляторним механізмам ведення бізнесових операцій, а з іншого – саме бізнес-структури і визначають цю ефективність та коригують поведінку держави в зазначеному питанні;

в) G2G «держава для держави». Ідея цього компоненту полягає в переведенні всього управління в електронний формат: у вузькому розумінні це перш за все електронний документообіг між міністерствами, відомствами і різними міжвідомчими структурами, а в широкому – заміна всього бюрократичного апарату на безпаперові технології з подальшою оптимізацією та спрощенням міждержавних та міждержавних зв'язків [43].

Одним із перших досвідів впровадження електронного врядування можна назвати розроблення інноваційної системи кібернетичного управління і передачі інформації «Кіберсін» – кібернетична синергія, або Synco у 1971 році в Чилі. Суть роботи системи полягала в отриманні та передачі інформації між компаніями та підприємствами Чилі через використання системи фільтрів та протоколів для швидкої обробки даних [36].

Найкращий досвід впровадження електронного врядування засвідчується в Європі. Департамент ООН з економічних і соціальних питань оприлюднив звіт «UN E-Government Survey 2016», в якому зазначив показники індексу розвитку електронного врядування (EDGI) (табл. 2.2). До речі, Україна посіла 62-гу позицію в рейтингу [222].

Таблиця 2.2

Індекс розвитку електронного врядування – ТОП 10 країн світу

<i>Індекс розвитку електронного врядування – ТОП 10 країн світу</i>								
	2016		2018		2020		2022	
	<i>Країна</i>	<i>Індекс</i>	<i>Країна</i>	<i>Індекс</i>	<i>Країна</i>	<i>Індекс</i>	<i>Країна</i>	<i>Індекс</i>
1.	Сінгапур	0.92	Сінгапур	0.98	Естонія	0.99	Данія	0.97
2.	Швеція	0.91	Норвегія	0.95	Південна Корея	0.98	Фінляндія	0.95
3.	Данія	0.89	Швеція	0.95	Сінгапур	0.97	Республіка Корея	0.95
4.	Норвегія	0.88	Фінляндія	0.95	Ісландія	0.96	Нова Зеландія	0.94

<i>Індекс розвитку електронного врядування – ТОП 10 країн світу</i>								
	2016		2018		2020		2022	
5.	Фінляндія	0.88	Данія	0.93	Норвегія	0.96	Ісландія	0.94
6.	Австралія	0.86	Австралія	0.92	Данія	0.95	Швеція	0.94
7.	Ісландія	0.85	Нова Зеландія	0.90	Фінляндія	0.95	Австралія	0.94
8.	США	0.85	Ісландія	0.89	Швейцарія	0.95	Естонія	0.94
9.	Південна Корея	0.84	Естонія	0.88	Нідерланди	0.95	Нідерланди	0.94
10.	Велика Британія	0.83	Швейцарія	0.88	Швеція	0.94	США	0.92

**Джерело: складено автором*

Всесвітній економічний форум визначив індекс мережевої готовності (NRI) країн, який показує здатність країн використовувати інформаційно-комунікаційні технології в державному секторі. Першу позицію в рейтингу посідає Сінгапур, однак в ТОП-10 – більшість країн Європи (табл. 2.3). Україна – на 64-й позиції [47, 310].

Таблиця 2.3

Індекс мережевої готовності (NRI) країн.

<i>Індекс мережевої готовності – ТОП -10 країн</i>												
<i>Рейтинг і бали</i>												
2016			2017		2018		2019		2020		2021	
П.н.	Країна	Бали	Країна	Бали	Країна	Бали	Країна	Бали	Країна	Бали	Країна	Бали
1.	Швейцарія	6.23	Сінгапур	6.46	Швейцарія	6.26	Сінгапур	6.88	Швейцарія	6.86	Швейцарія	7.11
2.	Сінгапур	6.11	Швейцарія	6.43	Сінгапур	6.19	Швейцарія	6.83	Сінгапур	6.80	Сінгапур	7.02
3.	Фінляндія	6.07	Швеція	6.33	Швеція	6.18	США	6.82	Швеція	6.79	Данія	6.96
4.	Швеція	6.05	Данія	6.27	Данія	6.10	Гонконг	6.80	Данія	6.75	Швеція	6.93
5.	Норвегія	6.02	Нідерланди	6.22	Нідерланди	6.10	Швеція	6.73	Фінляндія	6.73	Фінляндія	6.90
6.	Нідерланди	5.98	Норвегія	6.18	Фінляндія	6.09	Данія	6.69	Нідерланди	6.69	Норвегія	6.88
7.	Катар	5.95	Фінляндія	6.15	Норвегія	6.09	Фінляндія	6.65	Норвегія	6.69	Нідерланди	6.82
8.	Канада	5.93	Канада	6.14	Канада	6.08	Норвегія	6.63	Канада	6.67	Канада	6.80
9.	Японія	5.89	Катар	6.10	Катар	6.06	Нідерланди	6.62	Катар	6.63	Люксембург	6.78

<i>Індекс мережевої готовності – ТОП -10 країн</i>												
<i>Рейтинг і бали</i>												
<i>2016</i>			<i>2017</i>		<i>2018</i>		<i>2019</i>		<i>2020</i>		<i>2021</i>	
<i>П.н.</i>	<i>Країна</i>	<i>Бали</i>	<i>Країна</i>	<i>Бали</i>	<i>Країна</i>	<i>Бали</i>	<i>Країна</i>	<i>Бали</i>	<i>Країна</i>	<i>Бали</i>	<i>Країна</i>	<i>Бали</i>
10.	Люкс ембур г	5.8 8	Люксе мбург	6.07	Люкс ембур г	6.04	Люкс ембур г	6.60	Люксе мбург	6.62	США	6.75

**Джерело: складено автором*

Досвід Сінгапуру є корисним, оскільки ця країна активно впровадила інформаційні технології в систему державного управління. Починаючи з 80-х років XX століття почав впроваджуватись урядовий план, метою якого було сформувати взаємодію державного управління, бізнесу, освіти, наукових установ на основі цифрових технологій. Таким чином Сінгапур займає ліdersькі позиції в запровадженні цифрових технологій, зокрема в систему середньої освіти. Досвід Сінгапуру відзначає стрімке поширення мережі Інтернет серед пересічних жителів країни. З метою закріплення й розвитку цієї тенденції Національна рада комп'ютеризації впровадила в практику обслуговування громадян програму e-citizen, яка отримала назву «електронний громадянин», «кожен громадянин» (every citizen), оскільки об'єднала всі електронні операції як для фізичних осіб, громадян, так і для організацій, надаючи доступ до електронних форм різних видів платежів, в тому числі й податкових, а також до системи електронних державних закупівель. Завдяки дії електронної програми значно полегшені процедури реєстрації патентів, товарних знаків, одержання інформації про урядові програми підтримки і розвитку бізнесу, пільгові схеми кредитування, консалтингу і навчання, зокрема, стосовно малих і середніх підприємств. Таким чином, Сінгапур постійно впроваджує стратегію електронного урядування, значно розширюючи доступ до електронної мережі, а також надаючи доступ міністерствам до інтернет-системи урядових закупівель [237].

Австралія, як і Канада, в межах світової тенденції розвитку

електронного урядування починаючи з 80-х років XX століття також починає запроваджувати цифровізацію всіх державних структур. Об'єднання та узагальнення в базах даних інформаційних ресурсів з різних сфер життєдіяльності зумовило створення земельної інформаційної системи (Land Information System). Дана інформаційна система запрацювала в Австралії та стала основою для розвитку електронного урядування в урядових та неурядових організаціях. Австралійські урядові організації почали активно розробляти і впроваджувати свої веб-представництва. У 2000 році була прийнята державна стратегія електронного урядування (The Government Online Strategy), що визначила цілі й завдання розвитку державних і недержавних он-лайн послуг. Ефективна діяльність у цьому напрямі відзначена отриманням високих рейтингів відповідно до рейтингової системи, яку сформувала Організація Об'єднаних Націй у 2002 році. Пізніше, у 2004 році встановлена відповідальність за розвиток і надання послуг електронного урядування та визначено відповідальний державний орган - державне агентство з інформаційного управління (Australian Government Information Management Office /AGIMO) – <http://www.finance.gov.au/agimo/index.html>, яке стало частиною Державного департаменту з фінансів та дерегулювання. До його компетенцій належить дослідження та аналіз проблем впровадження електронного урядування та надання електронних послуг. Цікавим досвідом було створення у 2000 році судового електронного порталу – The Electronic Filing System (eFiling) – <https://www.efiling.fedcourt.gov.au/%28e3sbca55gzncnpepm243abbn%29/FedCourt/WelcomeToFedCourtEFS.aspx>. Це онлайн послуга Федерального суду Австралії, за допомогою якої значно полегшена процедура заповнення юридичних документів, таких як позови, апеляції, пояснення, клопотання тощо. Про ефективний розвиток системи електронного урядування в Австралії свідчить створення державного інформаційного сайту з інформування, проведення стосується тендерних процедур і тендерів – The Australian Government Tender System (AusTender) – <https://www.tenders.gov.au/>

Таким чином громадяни та різні організації отримали вільний доступ до інформації стосовно тендерів та тендерних процедур, що проводяться в Австралії, а також про можливості взяти участь у тендерах, що проводяться найближчим часом. Створення порталу E-visa – http://www.immi.gov.au/e_visa/ – сайт, забезпечило всі категорії населення країни інформацією та процедурами з питань зміни місця проживання, надання допомоги в отриманні австралійської візи іноземним громадянам, туристам та біженцям. Важливим кроком державної підтримки бізнесу стало створення сайту державних послуг для бізнесових організацій – The Business Entry Point (BEP) – <http://www.business.gov.au/Pages/default.aspx> – єдиний урядовий G2B-сайт, призначений для допомоги створенню, розвитку (розширенню) та закриттю бізнесу. У 2003 році створено – The Get Involved Website (<http://www.getinvolved.qld.gov.au/>) – сайт уряду штату Квінсланд, повністю призначений для залучення громадян до управління державою (т. зв. e-participation-програма). «Громадяни та громадські організації залучаються до різних сфер діяльності державної влади: законотворчість і нормотворчість, розгляд програм уряду штату, конференції і зв'язок з парламентарями й міністрами, волонтерські програми тощо» [102, 237].

Досвід Естонії вказує на позитивні результати в сфері електронної взаємодії уряду і бізнесу: «90% сервісів Естонії спрямовано на розвиток бізнесу в країні; 92% підприємств застосовують е-урядування; 99% банківських транзакцій здійснюються онлайн; 98% податкових та митних декларацій подаються через Інтернет» [326]. Наприклад, за мінімальний проміжок часу в Естонії можна здійснити повну реєстрацію приватного підприємства. З 2003 року в країні працює електронний портал держави – www.eesti.ee, який надає доступ для громадян і бізнес-структур до урядових та муніципальних електронних послуг. Перелік таких послуг складає: «інформацію, посібники, готові форми е-заявок, електронні онлайн-форми заявок, дозволяє здійснювати електронний документообіг, обмін базами даних у цифровому форматі, забезпечує систему реєстрації та систему

безпеки для захисту приватних даних» [262]. До складу електронного порталу увійшов веб-ресурс податково-митного департаменту, який належить до сфери управління міністерства фінансів Естонії. Діяльність департаменту спрямована на управління державними доходами, впровадження державної податкової та митної політики, захист суспільства і законної економічної діяльності. До реєстру е-запитів веб-ресурсу податково-митного департаменту Естонії увійшов такий перелік електронних послуг: «перевірка відсутності боргів щодо податків; перевірка номера платника податків в Естонії; перевірка дійсності номера платника ПДВ в іншій країні ЄС; розрахункові рахунки; DDS – перевірка дійсності номера EORI (EORI – система реєстрації та ідентифікації підприємств Європейського Союзу); ЕТТ – естонські митні тарифи; SEED – пошук акцизного номера; запит по податкових марках; пошук особистого/реєстраційного коду нерезидента; список некомерційних об'єднань, фондів та релігійних об'єднань, які мають пільги з прибуткового податку» [70, 262, 326].

Формування партнерських відносин між різними організаціями – прибутковими, неприбутковими, приватними, державними – вже стало новим стандартом для співпраці та розвитку суспільства. Партнерство між громадськістю, бізнесом і владою стало новою спільною парадигмою ХХІ століття. І ця парадигма спрямована на вирішення комплексу суспільних проблем та потреб, які окремий сектор трипартизму самотійно не спроможний вирішити.

Дженніфер М. Брінкерхофф визначає партнерство як динамічні відносини між різними суб'єктами на основі взаємно узгодженої цілі, переслідуваної через загальне розуміння найбільш раціонального поділу праці, з урахуванням відповідних порівняльних переваг кожного партнера. Партнерство передбачає взаємовплив з ретельним балансом між синергією та відповідною автономією, яка включає в себе взаємоповагу, рівноправну участь у процесі прийняття рішень, взаємну підзвітність і прозорість [243].

Міністерство закордонних справ Нідерландів зазначало, що це форма

співпраці між державою, бізнесом, залучаючи громадські організації, профспілки та/або наукові установи, ураховуючи ризики та взаємовідповідальність, за якої вони об'єднують свої ресурси і можливості та погоджуються співпрацювати разом для досягнення спільної мети або виконання конкретного завдання.

Створення партнерських відносин між державою, бізнесом і третім сектором не є новизною. Однак раніше партнерство із залученням громадського сектору передбачало ієрархію і залежність, оскільки інші суб'єкти були винятково донорами. Сьогодні тристоронні відносини вийшли на значно вищий рівень, який забезпечує більшу рівноправність секторів партнерства, проте й нині розвиваються нові форми залежності від іншого суб'єкта [311].

Досягнення цілей розвитку, успішна модернізація економіки і соціальної сфери передбачають вибудовування ефективних механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і держави, спрямованих на координацію зусиль усіх сторін, забезпечення врахування інтересів різних соціальних груп суспільства і бізнесу при виробленні та проведенні соціально-економічної політики.

З метою ефективного залучення зацікавлених суб'єктів у формування й реалізацію соціально-економічної політики необхідним є вибудовування нової моделі розвитку суспільства, що забезпечує:

- ефективність механізмів захисту прав і свобод громадян, без яких неможливо створити конкурентоспроможні державні інститути;
- функціонування механізмів вертикальної і горизонтальної соціальної мобільності;
- застосування процедур і правил, що гарантують виявлення і врахування інтересів кожної соціальної групи при прийнятті рішень на всіх рівнях державної і муніципальної влади, відповідальність за результати і наслідки прийнятих і реалізованих рішень;
- рівноправний діалог громадських організацій, бізнесу та держави з

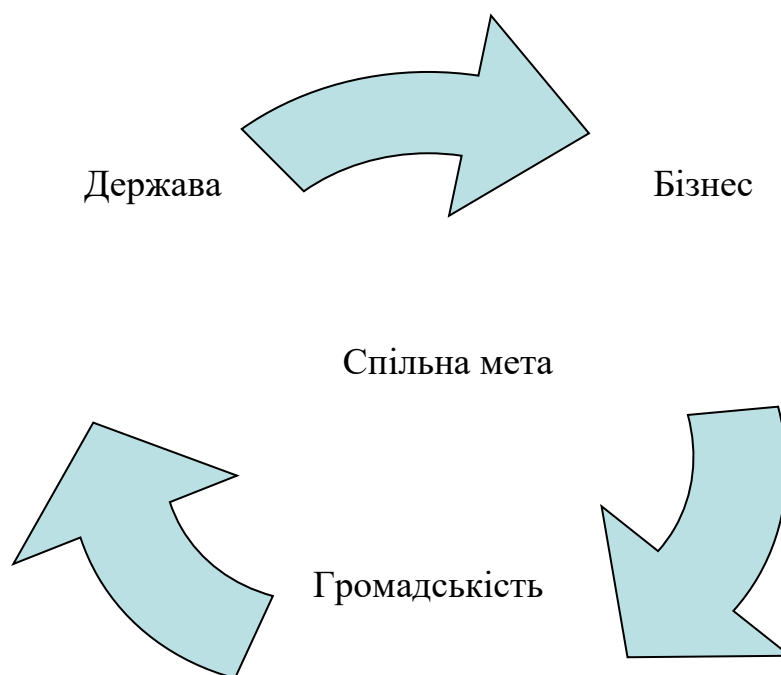
ключових питань суспільного розвитку, результати якого стають основою прийнятих нормативних рішень;

- високу довіру громадян до державних і суспільних інститутів;
- широкий громадський консенсус щодо основних питань розвитку [270, 313].

Загалом, держава діє в системі трипартизму як арбітр, встановлюючи закони, норми і правила, а за допомогою апарату (коштів) примусу ці встановлення виконує. Бізнес-структури діють методами купівлі-продажу, підтримують поширення підприємницьких ідей, ініціатив і досвіду управління, проводять науково-дослідні і проєктні роботи, організовують діяльність з розроблення та реалізації нових технологічних процесів та нової продукції, задовольняють матеріальні потреби суспільства, здійснюють функції із забезпечення зайнятості населення. Щодо третього сектору, то його економічне завдання полягає в тому, щоб поєднати інтереси всіх учасників процесу інноваційного розвитку за допомогою досягнення багатосторонніх домовленостей, що виходять за межі державних настанов і комерційних контрактів [99].

Громадянське суспільство забезпечує умови й можливості представлення перед державою цивільних економічних інтересів [270].

Як бачимо, ефективність співпраці влади, бізнесу та громадськості залежить від їх взаємовпливу та взаєморозуміння, спільної роботи над досягненням поставленої мети (рис. 2.1).



**Джерело: складено автором*

Рис. 2.1. Взаємодія секторів трипартизму

Така взаємодія є однією з найголовніших умов ефективного розвитку держави.

Наприклад, із середини 1960 року уряд Сінгапуру взяв курс на створення стійкої системи взаємодії між державою, бізнесом і суспільством для підтримки політики економічного зростання. Усе це входило в загальний план розвитку професійних кадрів держави. На сьогодні працівники, профспілки і уряд співпрацюють як у вирішенні стратегічних питань, так і в практичній їх реалізації. Від цієї співпраці виграють усі сторони, отримуючи доступ до найсвіжішої інформації про економічні показники діяльності країни, національні і світові тенденції розвитку, прогнози і плани. Володіння такою інформацією породжує консенсус і створює спільну мету. Більше того, залучення приватного сектору в процес розвитку конкурентоспроможності країни забезпечить єдність цілей, необхідних для подальшого прогресу державних змін. Цікаво зазначити, що в цьому трикутнику взаємин «робітники – профспілки – держава» бізнес представлений в елементі

«держава». У Сінгапурі була розроблена така система взаємодії, коли відносини з бізнесом координувалися саме державою. З одного боку, це виявлялося в тому, що держава надавала компаніям максимально вигідні умови для ведення бізнесу. З іншого – держава встановлювала загальний курс розвитку і не давала бізнесу перейти винятково на формат «швидкого отримання прибутку будь-якою ціною» [301, 302].

Таке партнерство держави і приватного бізнесу шляхом використання різноманітних форм і моделей, що враховують конкретну специфіку, забезпечує вибір найбільш ефективних шляхів управління як державною, так і приватною власністю.

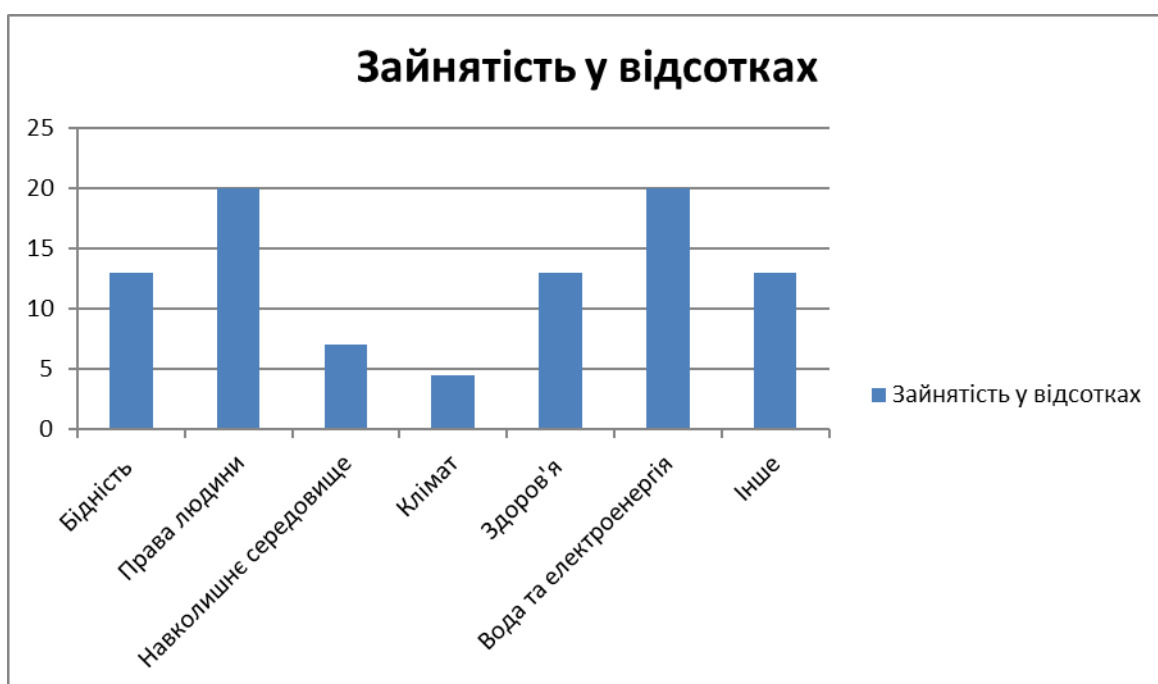
Налагодження взаємодії з бізнесом, формування іміджу стабільного та надійного партнера і залучення необхідних для розвитку інвестицій завжди були для Сінгапуру стратегічною метою, яка становила основу всієї державної політики. Однак ринкова світова економіка вимагає оперативних рішень, з чим не завжди можуть впоратися забюрократизовані структури.

Для залучення прямих іноземних інвестицій державна рада з розвитку економіки була перетворена на агентство, яке працює за принципом «єдиного вікна», щоб інвестору не доводилося спілкуватися з численними департаментами і міністерствами. Робота ради організована за проєктним принципом: за кожним потенційним інвестором закріплюється менеджер, який веде переговори і надає консультаційне та фактичне сприяння в оформленні документів. Керівництво ради розглядає й аналізує всі подані заявки, особисто веде переговори з інвестором, а також безпосередньо звертається в компанії, які можуть представляти інтерес для розвитку країни і готують пропозиції про поправки в законодавство, якщо будь-які його положення перешкоджають залученню інвестицій. Поєднавши в такий спосіб державне стратегічне планування, ділове середовище і підготовку кадрів, Сінгапур фактично став розвивати економіку за кластерним принципом.

За останні 50 років Сінгапур вирвався із країн третього світу і став однією з найпрогресивніших країн [270].

Формуючи у 2011 році звіт про стан партнерських відносин із неприбутковими громадськими організаціями в Нідерландах, Ресурсний центр партнерства зазначив, що в цілому 90 неприбуткових громадських організацій повідомили про 317 міжсекторних партнерств. Ресурсний центр партнерства, аналізуючи форми співпраці, дійшов висновку, що тристороннє партнерство становить собою частіше діалог, ніж інші види партнерства. У Нідерландах трипартизм більше виявляється в досягненні спільної мети, наприклад для створення певних стандартів, на відміну від двостороннього партнерства, яке зазвичай полягає у фінансових відносинах [314, 321].

Тристороннє партнерство найбільше простежується в Нідерландах у сферах прав людини (20%), водного середовища та електроенергії (20%). На рис. 2.2 зображено сфери, в яких найбільше проявляється співпраця влади, бізнесу та «третього сектору». Дослідники стверджують, що така ситуація склалася через те, що багатосторонні ініціативи використовуються для створення стандартів, наприклад для забезпечення прав працівників. Крім того, «суспільні товари», такі, як вода й електроенергія, є настільки складними, що це потребує залучення всіх суб'єктів тристороннього партнерства [325].



**Джерело: складено автором*

Рис. 2.2. Сфера реалізації трипартизму в Нідерландах

Система електронного урядування у світі аргументує використання ДПП, демонструє кроки життєвого циклу проєкту ДПП. Останніми роками інтерес до електронного врядування як засобу підвищення ефективності надання державних послуг в Україні значно зріс. Використовуючи інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) у поєднанні з організаційними та процедурними змінами, електронне врядування може спростити взаємодію між урядом, громадянами та суб'єктами господарювання [293].

Національні, регіональні та муніципальні органи влади вважають пріоритетним впровадження ще вищого рівня прозорості та ефективності надання державних послуг. Модель електронного врядування може допомогти досягненню цієї мети. Однак вона потребує значного фінансування, нових технологій, технічних навичок та навичок управління, що сьогодні є недосяжним у державному секторі [113].

Одним із можливих рішень для приватного сектору є розроблення та надання цих послуг у тісній співпраці з урядом за допомогою ДПП. Добре структурована угода ДПП може стати вигідною для обох сторін, адже приватний сектор фінансуватиме та управлятиме системою в межах довготривалої угоди. Уряд здійснюватиме контроль з метою забезпечення ефективного надання послуг. Переваги для громадськості полягають у наявності більш конструктивної та прозорої взаємодії з державним сектором та отриманні більш якісних послуг.

Програма розвитку державно-приватного партнерства підтримує розвиток електронного врядування в Україні за участі приватного сектору. Відповідно до програми Державним агентством з питань електронного врядування в Україні сформовано робочу групу, розроблено керівництво з питань ДПП у сфері електронного врядування українською та англійською

мовами з метою надання інформації про роль та функції ДПП у цій сфері [190, 317].

Уряд постановою від 20 вересня 2017 р. № 649-р схвалив Концепцію розвитку електронного урядування в Україні. Документом визначено «напрями, механізми і строки формування ефективної системи електронного урядування в Україні для задоволення інтересів та потреб фізичних і юридичних осіб, вдосконалення системи державного управління, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання соціально-економічного розвитку держави». Реалізація Концепції дозволить: «підвищити ефективність роботи органів державної влади й органів місцевого самоврядування та досягти якісно нового рівня управління державою, що ґрунтується на принципах результативності, ефективності, прозорості, відкритості, доступності, довіри та підзвітності; підвищити якість надання публічних послуг фізичним та юридичним особам відповідно до європейських вимог, а також забезпечити необхідну мобільність і конкурентоспроможність громадян та суб'єктів господарювання в сучасних економічних умовах; мінімізувати корупційні ризики при виконанні владних повноважень; покращити інвестиційну привабливість, діловий клімат та конкурентоспроможність країни; стимулювати соціально-економічний розвиток в Україні». Реалізація Концепції передбачена на період до 2020 року.

Безперечно, національні програми розвитку електронного уряду і стратегії електронного державного управління в Україні необхідно розробляти з урахуванням зарубіжного досвіду. Разом з тим в умовах глобалізації необхідно підтримувати ініціативи з міжнародного співробітництва у сфері електронного державного управління з метою підвищення його прозорості, підзвітності та ефективності [126].

Отже, здійснений нами аналіз електронного управління як засобу інтерактивно-комунікативної міжсекторної взаємодії дозволив ідентифікувати його як самоорганізаційний інструментарій для прийняття ефективних державно-управлінських рішень, забезпечення прозорості

механізмів контролю за їх реалізацією. Звідси необхідність перебудови традиційних форм і моделей участі громадськості в процесах формування та реалізації державної політики, адже у сфері впровадження електронного урядування Україна значно відстає від провідних країн світу.

2.4. Інфраструктурне забезпечення співробітництва держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства

Інфраструктурою для тристороннього партнерства є комплекс елементів, що забезпечують функціонування міжсекторної взаємодії.

Одним з них є електронне урядування – «форма організації державного управління, яка завдяки широкому застосуванню новітніх ІКТ забезпечує якісно новий рівень відкритої взаємодії держави, бізнесу та суспільства, надання повного комплексу адміністративних послуг для всіх категорій громадян та суб'єктів господарювання» [224]. Адже спрощення надання адміністративних послуг є ключовим індикатором застосування принципів міжсекторної взаємодії, таких, як відкритість, довіра, взаємна відповідальність та контроль, що розвивають конструктивний діалог між партнерами, завдяки чому й відбувається розвиток територій у державі та держави в цілому.

Впровадження електронного урядування передбачає реалізацію послідовного, комплексного індивідуалізованого підходу до надання державних послуг та інформування населення. Це означає структурну перебудову функціонування державних органів та їх взаємодії з громадянами, організаціями і власними співробітниками. Впровадження електронного «урядування є складним процесом, що вимагає значних фінансових витрат» і вирішення комплексу взаємозалежних політичних, правових, адміністративних і технологічних проблем [270].

Виходячи з [270] «архітектурна модель електронного урядування

містить онлайнові сервіси для громадян та бізнес-структур, об'єднані через єдиний портал, електронний документообіг в урядових та муніципальних структурах, спільну для різних структур базу даних для запобігання дублювання інформації та повторних витрат, розгалужену телекомунікаційну інфраструктуру, засоби захисту інформації».

Сьогодні важливим питанням є «усунення протистояння між великим капіталом, владою і суспільством». Бізнес і влада повинні шукати компроміси та співпрацювати для досягнення спільних цілей. У напрямі досягнення політичної стабільності влада має забезпечити правову визначеність і прозорість у прийнятті рішень. З метою забезпечення екологічної відповідальності сектор бізнесу повинен враховувати екологічні наслідки своєї діяльності, а влада - створювати умови для сталого розвитку, запроваджуючи екологічні норми і стандарти. Для досягнення економічної ефективності розвиток економічної й політичної сфери має бути спрямований на підвищення продуктивності, інновацій та конкурентоспроможності. Влада і бізнес мають сприяти розвитку інфраструктури, системи освіти та технологій. Досягнення соціальної відповідальності здійснюється завдяки врахуванню підприємствами соціальних аспектів своєї діяльності, забезпечуючи гідні умови праці та підтримуючи місцеві громади.

Таким чином, пошук балансу між економічними, екологічними та соціальними інтересами є необхідною умовою для розвитку ефективної країни. Це вимагає відкритого діалогу між усіма зацікавленими сторонами та готовності до компромісів.

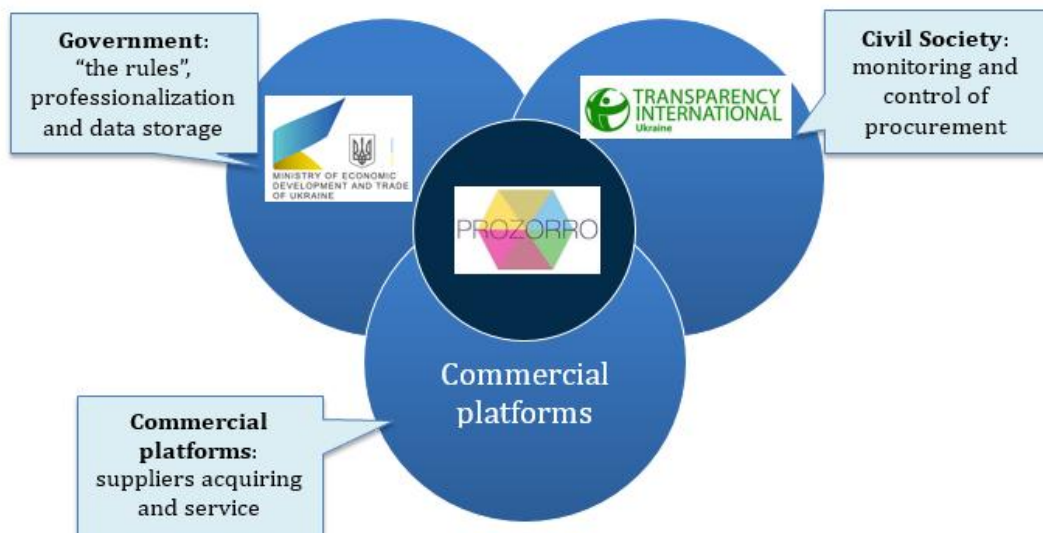
Саме таким рішенням є система взаємовідносин, побудована на принципах демократії, прозорості та оперативності прийняття рішень всіма учасниками партнерських відносин, – електронне врядування.

Побудова за такими принципами відносин трьох секторів у державі на мікро-, мезо- та макрорівнях веде до ефективності розвитку громади (території) та ефективного суспільства в цілому.

Також з метою посилення інструменту електронного врядування та «подолання однієї з першопричин корупції – закритості бюджетних коштів – громадськість, а саме: аналітики Центру політичних студій та аналітики «Ейдос», розробили законопроект «Про відкритість використання публічних коштів» [225]. Таким чином даний документ є результатом міжсекторальної взаємодії та передбачав створення єдиного вебресурсу, який містить «всю інформацію про використання коштів державного та місцевих бюджетів, державних та комунальних підприємств, спеціальних фондів», що здійснюють витрати за рахунок місцевих або державних бюджетів [225].

Після прийняття вище згаданих нормативних документів в Україні запрацювали дві онлайн-системи – «E-data» та «Prozorro».

Ці дві платформи було розроблено ГО «Трансперенсі Інтернешнл» та держпідприємства «Зовнішторгвидав», що об'єднали 304 організатори – постачальники послуг в кількості 1380 структур також за два роки, при апробації платформи зекономили 11 млн грн, що вкотре підтверджує необхідність та ефективність трипартизму в державі (рис. 2.3).



**Джерело: <https://uk.wikipedia.org/wiki/ProZorro>*

Рис. 2.3. «Золотий трикутник» партнерства: влада, громадськість та бізнес

«Механізм здійснення електронних закупівель, а саме: платформа «Prozorro», є ключовим засобом електронного державного управління шляхом залучення підприємницьких структур до витрачання ними ж коштів з місцевого бюджету. Такий підхід сприятиме здійсненню оперативного контролю місцевою громадою витрачання бюджетних коштів їх розпорядниками. Оперативність дій, своєю чергою, вплине на підвищення довіри до влади» [245].

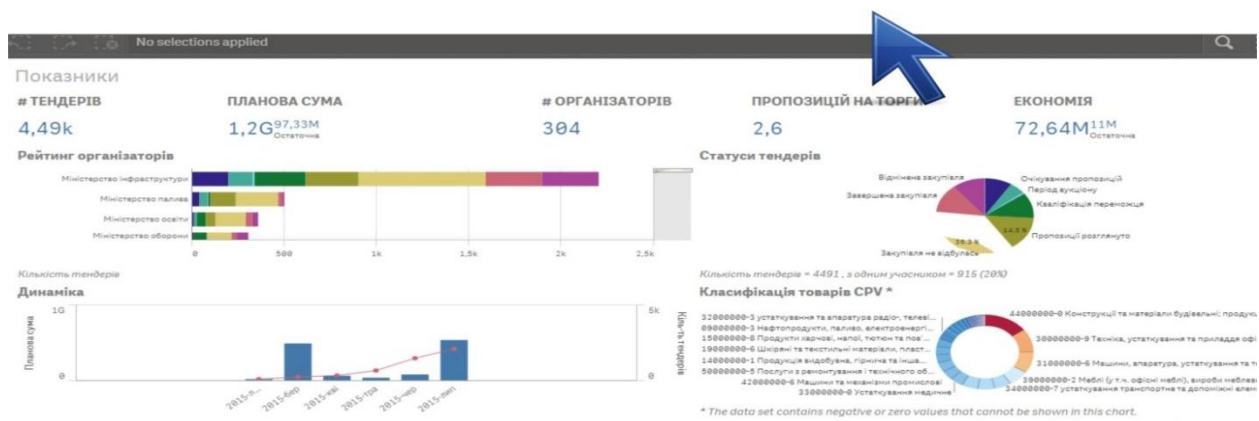


Рис. 2.4. Механізм здійснення електронних закупівель

Тому філософією системи «Prozorro» є «золотий трикутник» об'єднання бізнесу, влади та громадянського суспільства задля просування змін, що дозволяє підтримувати високий рівень довіри між основними стейкхолдерами під час реформи» [317].

Однак витрачання бюджетних коштів місцевими органами влади все ж залишається об'єктом корупційних схем, що потребує подвійного контролю. Отже, при аналізі показників системи «Prozorro» можна додатково «контролювати через іншу систему – «E-data», яка є єдиним веб-порталом використання публічних коштів та вважається офіційним державним інформаційним ресурсом у мережі Інтернет», оскільки висвітлює дані, переказані через Державне казначейство [317].

Таким чином:

- протягом перших чотирьох місяців з моменту підключення МІУ до системи PROZORRO загальна економія коштів на закупівлях становила 9

млн грн.;

- протягом шести місяців МІУ забезпечило проходження через систему 1006 тендерів щомісячно, і цей показник зростає в геометричній прогресії;
- у серпні 2015 року запланована економія бюджетних коштів становила 15 млн грн.

Ще одним прикладом ефективності тристороннього партнерства в Україні є функціонування онлайн-платформи «Відкрите місто», яка є результатом міжсекторної взаємодії, ініціатором в якій виступає громадськість, яка у 2013 році за фінансування міжнародною донорською організацією – «Фондом Східної Європи» – створила цю платформу для взаємодії місцевих органів влади, громадських об'єднань та бізнесу в процесі вирішення актуальних проблем його мешканців. Станом на 01.01.2025 року 101 місто в Україні користується таким ресурсом. Станом на 2024 рік завдяки дії платформи було вирішено 31673 проблеми.

За допомогою веб-сайту «Відкрите місто» кожен мешканець може ініціювати вирішення важливої проблеми, пов'язаної з порушенням прав людини, а також вказати на покращення якості інфраструктури міста. Громадяни в межах електронної платформи можуть діяти у формі надання рекомендацій щодо визначеної проблеми, електронного запиту. Відкритість інформації демонструє наявність можливості відслідковувати стан виконання запиту. Розвиток даного проєкту підтримується міськими радами. До його реалізації долучилися комунальні підприємства. Такий підхід, започаткований в країнах Європи, на даний час успішно адаптований в Україні.

Важливим комплексним елементом інфраструктури ефективної взаємодії держави, бізнесу і третього сектору, створеним за ініціативи держави і закріпленим Законом України «Про надання адміністративних послуг» (2014), є Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Це «постійно діючий робочий орган, створений при муніципальних органах,

який входить у структуру їх виконавчих комітетів, в якому представники адміністративних органів здійснюють надання адміністративних послуг» [127]. У «ЦНАПі громадяни, суб'єкти господарювання та інші особи можуть отримати адміністративні послуги, оформити документи дозвільного характеру. ЦНАП працює за принципом «єдиного офісу» та «єдиного вікна» [127]. У таких центрах створено умови для швидкого вирішення проблем громадян, пов'язаних з наданням адміністративних послуг, та спрощення процедур їх отримання, а отже, зменшення частки корупційних схем з боку посадових осіб, які надають адміністративні послуги. Такі центри мають власну електронну платформу та дозволяють мешканцям отримувати адміністративні послуги в електронному режимі. ЦНАПи є і елементом електронного врядування.

Також «Відкритий бюджет» – це спеціальний портал, який розробили фахівці Центру політичних студій та аналітики. Завдяки його механізму будь-яка державна установа має змогу зробити зручну й зрозумілу візуалізацію своєї бюджетної інформації. Найважливіше, що тепер кожен громадянин може через зрозумілу схему ознайомитися з основними бюджетними показниками свого міста чи області» [250].

«Алгоритм роботи системи простий. Спочатку розпорядники публікують свої документи на порталі E-data. E-data надає доступ до сформованої бази бюджетних документів. А вже з отриманих документів «Відкритий бюджет» створює схему постатейного витрачення бюджетних коштів» [250]. Цей інструмент дозволяє йти в ногу з розвитком сучасних технологій і залучати громадян до бюджетних процесів, а головне – створює привентиви запобігання корупції.

У «2015 р. на «Відкритому бюджеті» зареєструвалося 47 місцевих рад, з них 11 завантажили бюджетні документи в систему і розмістили модулі на своїх сайтах. Тепер модулі «Відкритого бюджету» можна знайти на сайтах Львівської, Вінницької, Херсонської, Черкаської, Тернопільської та Івано-Франківської міських рад, Львівської обласної ради та низки малих міст»

[192].

Портал iGov містить перелік послуг, які державні органи України надають громадянам та бізнесу через Інтернет. Це сприяє швидкому доступу громадян та представників бізнесових структур до електронних послуг. У 2016 році були доступні 222 державні послуги. Також важливим елементом інфраструктури є «Єдиний державний веб-портал відкритих даних “Data.gov.ua”», який запущено після ухвалення Закону України «Про доступ до публічної інформації». Портал містить публічну інформацію у формі відкритих даних, що передбачає доступ до інформації органів влади з можливістю її використання. «Громадяни можуть вільно копіювати, публікувати й поширювати (у тому числі в комерційних цілях) дані з сайту» [250].

Створення централізованого ресурсу для відкритих урядових даних в Україні стало важливим кроком у напрямку прозорості, підзвітності та доступності інформації для громадян. Раніше дані були розрізнені й важкодоступні, що ускладнювало їх використання для досліджень, аналізу або прийняття рішень.

Основними перевагами централізованого порталу відкритих даних є: легкість доступу, оскільки користувач може швидко знаходити необхідну інформацію завдяки зручному інтерфейсу та систематизації даних за категоріями; різноманітність даних; підвищення прозорості; можливості здійснення аналізу інформації; стимулювання інновацій. Результати досліджень загального макроекономічного ефекту від запровадження відкритих урядових даних для країн Євросоюзу оцінювалося в 2% додаткового ВВП на рік, що становило 206 млрд євро до 2020 року.

Крім описаних, є діють інноваційні проєкти, як-от: «Цифрове місто», DITO, «Електронна демократія», Microsoft CityNext, Civil society app та інші. Ефективне впровадження їх у життя сприяло підвищенню демократичних стандартів та якості життя громадян. Утримання електронних сервісів потребує значного ресурсного забезпечення. Важливою також є фінансова

підтримка громадських активістів та іноземних донорів, а також держави.

Отже, існуючі інноваційні елементи інфраструктури трипартизму – «Prozorro», «E-data», «Data.gov.ua», «Відкритий бюджет», «Відкрите місто», ЦНАПи, «Цифрове місто», DITO, «Відкриті дані», «Електронна демократія», Microsoft CityNext, Civil society app та інші – створюють ефективність її функціонування, що дозволяє узгодити міжсекторну взаємодію задля ефективного розвитку територіальних громад, а отже, і українського суспільства в цілому.

Також у контексті інфраструктури трипартизму та впливу його на ефективний розвиток територіальних громад цікавим є український проєкт зі створення онлайн-платформи «Розвиток організацій громадянського суспільства (ОГС)» [67], головним завданням якого є сприяння саморозвитку українських ОГС через семінари, тренінги та консультації з використання існуючих онлайн-ресурсів, які зазвичай організовують та фінансують міжнародні організації. Ця платформа має стати унікальним інструментом, який допоможе українським ОГС самостійно зорієнтуватися на ринку послуг з організаційного розвитку. Зазначений онлайн-ресурс було створено в межах проєкту «Об'єднуємося заради реформ» (UNTER) п'ятирічної програми, яка фінансувалась Агенцією з Міжнародного розвитку США (USAID) та виконується Pact. Int. (студія дизайну та програмування) [67].

Однак кошти місцевих громад використовуються неефективно, оскільки питання прозорого формування та наповнення бюджету залишається не введеним у систему комп'ютерних програм та платформ «Прозорий бюджет». Є поодинокі випадки повного застосування «Прозорого бюджету», що висвітлюються на сайтах місцевих рад, але цей процес гальмується представниками органів місцевого самоврядування, а громадськість та бізнес до кінця не розуміють таку потребу через складність бюджетного процесу. Отже, маємо з 2015 року профіцити у 95% бюджетів, на суми близько у 15–20% сформованого на початок року. Це пов'язано з тим, що немає оперативного управління фінансами та оперативності

прийняття управлінських рішень; оскільки бюджетний процес складний, і за відсутності інформації щодо надходження коштів, відповідно, їх неможливо вчасно освоїти. Без спеціалізованих інформаційно-управлінських продуманих програмних продуктів, які б забезпечували підключення до казначейських рахунків, та введених у програмний продукт поточних програм, що передбачені до фінансування, неможливо здійснювати комплексний прогностичний аналіз щодо витрачання надходжень.

Отже, ефективне функціонування зазначеної інфраструктури забезпечується дією нормативно-правової бази, що складається з Конституції України, законів України «Про адміністративні послуги», «Про публічні закупівлі», «Про звернення громадян», «Про громадські об'єднання», «Про доступ до публічної інформації», Указу Президента України «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні» та Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки, постанов КМУ «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади», Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України, Закону України «Про державно-приватне партнерство», низки інших нормативних документів [89].

Аналізуючи розвиток інфраструктури трипартизму, необхідно зазначити, що всі описані її елементи сприяють реалізації партнерських відносин у межах державно-приватного партнерства та ефективному виконанню повноважень органів місцевого самоврядування, а саме: надає більшої прозорості рішенням виконавчої влади щодо об'єктів комунальної власності, проведення конкурсів з використання бюджетних коштів та затвердженню їх результатів [110]. Разом з тим відбувається мультіплікаційний ефект на соціальну сферу.

Усі наведені інфраструктурні елементи передбачають з боку органів

державної влади та органів місцевого самоврядування:

- «створення правових і фінансових умов діяльності організацій і структур громадського сектору;
- реалізацію політики громадської консолідації для вирішення соціально значущих проблем, спрямованої на забезпечення добробуту громадян;
- визначення і втілення принципів, на яких будується взаємодія органів публічної влади зі структурами ділового і громадського секторів, створення інститутів взаємодії владного, ділового та громадського секторів;
- удосконалення існуючих і розроблення нових форм соціального партнерства та форм співробітництва органів публічної влади зі структурами ділового і громадського секторів;
- вироблення ефективних механізмів підтримки діяльності недержавних організацій у реалізації ними соціально значущих програм» [26].

Ще одним важливим елементом інфраструктури є вже згадувані раніше громадські ради. Через них здійснюється ефективна взаємодія органів влади з громадськістю та бізнесом [26].

Основні завдання та функції громадських рад подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні завдання та функції громадських рад при органах виконавчої влади

Основні завдання громадської ради	Функції громадської ради в межах завдання
забезпечити залучення громадян до процесів прийняття рішень, що стосуються їхнього життя та розвитку суспільства в цілому	Аналіз і систематизація пропозицій громадських організацій з проблем соціального та економічного розвитку
	Організація обговорення актуальних питань розвитку певної суспільної сфери або території
	Інформування про прийняті рішення та стан їх виконання на офіційному веб-сайті органу влади
Сприяти врахуванню громадської думки у процесі формування та	Підготовка пропозицій до плану проведення консультацій з громадськістю

Основні завдання громадської ради	Функції громадської ради в межах завдання
реалізації державної політики	Пропозиції щодо організації консультацій з громадськістю
	щорічне звітування про свою діяльність
	проведення громадської експертизи та громадської антикорупційну експертизи проєктів нормативно-правових актів
	подання пропозицій щодо підготовки проєктів нормативно-правових актів із питань формування та реалізації державної політики у відповідній сфері, а також щодо покращення діяльності органу влади
Здійснювати громадський контроль за діяльністю органів виконавчої влади	громадський контроль за: врахуванням пропозицій та зауважень громадськості з боку органу влади, дотриманням нормативно-правових засад запобігання корупції

**Джерело: складено автором*

Отже, велику роль у розвитку інфраструктури міжсекторальної взаємодії та її активації відіграють засоби залучення саме громадськості до управління суспільним розвитком, включаючи різні організаційні форми, в основу яких покладено інформаційну складову. До основних інформаційних ресурсів залучення громадськості до процесу управління суспільним розвитком належать:

- результати досліджень суспільної думки щодо різних аспектів соціокультурного, економічного і політичного життя на національному, регіональному або місцевому рівнях, а також дослідження психосомантичного простору країни;

- інформаційні запити і звернення громадян до органів влади і представників виборчих органів (письмові, усні звернення, особисті зустрічі з членами уряду та іншими представниками влади);

- «інформаційні ресурси громадських колегій, неурядових аналітичних центрів (*think tanks*, мозкові центри, фабрики думки), що є невід'ємними елементами сучасного політичного процесу як у межах національних демократичних держав, так і у світовому масштабі. У розвинутих країнах неурядові аналітичні центри та політичні експерти розглядаються як

повноправні учасники публічної політики і частина політичної еліти. Сучасні think tanks здійснюють такі функції, як комунікація між владою і громадянським суспільством, представництво і захист суспільних інтересів, моніторинг дій влади, критичний аналіз та оцінка її рішень і формулювання альтернативних політичних пропозицій, переклад політики на мову, доступну для простих громадян, їх політична просвіта та ін.;

- спеціальні урядові вебсайти управлінь у державних органах по роботі зі зверненнями громадян, по зв'язках з громадськістю та інших органів влади, які надають інформацію про власну діяльність, а також послуги з управління життєдіяльністю територій;

- електронні приймальні в державних органах та інші форми доступу громадян і громадськості до органів влади, наприклад, центри екстреного повідомлення, вікна універсального доступу, де громадяни не тільки можуть значно легше оформити необхідні ліцензії, подати заяви, документи, а й отримати довідки та інформаційно-консультативну допомогу. У розвинутих західних країнах (Великій Британії, США) є відповідні відділи, в яких працюють службовці місцевих органів влади, відкриті в кожній публічній бібліотеці;

- вебсайти громадських і неурядових організацій, а також їх союзів, асоціацій, об'єднань, які формуються навколо певних суспільних потреб або викликів, а також на основі соціально значущих проєктів;

- друковані засоби масової інформації, які представляють широкий діапазон матеріалів, що відрізняються за ступенем безпосередньої участі громадськості у їх підготовці: від результатів опитувань, інтерв'ю, телевізійних дискусій за участі громадськості і представників неурядових організацій до експертно-аналітичних матеріалів, які готуються на основі досліджень неурядових аналітичних центрів;

- аналітичні документи місцевих публічних шкіл муніципального управління, які функціонують в окремих містах України, наприклад у м. Кам'янець-Подільський Хмельницької області. У подібних школах

представники місцевих органів влади ознайомлюють населення з принципами і механізмами управління містом та можливостями участі жителів у цьому процесі» [202];

- місцева демократія у формі:

- громадських слухань (відповідно до ст. 13 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні») [163, 202];

- референдумів;

- інститутів самоорганізації населення;

- ініціатив щодо договірних відносин стосовно виділення субвенцій, планування і виконання місцевих бюджетів;

- прямих угод вищих органів виконавчої влади з місцевими громадами;

- періодичних публічних звітів усіх рівнів влади на виконання програм їх діяльності.

Ефективність зазначених форм взаємодії залежить від: «забезпечення інформаційної відкритості з боку органів державної влади, вчасне інформування про підготовку політичних рішень; подальшого вдосконалення нормативно-правового поля, усунення прорахунків і прогалин у ньому, що має забезпечити результативність процедур консультацій з громадськістю, повноцінне здійснення громадського контролю, громадських експертиз, зокрема й антикорупційної експертизи нормативно-правових актів; розширення меж і змісту громадського контролю за діяльністю органів державної влади, створення додаткових механізмів ефективного контролю громадськості у сферах, які не мають належного правового регулювання; охоплення механізмами громадського контролю, громадської експертизи, моніторингів, консультацій з громадськістю питань, що мають першочергове значення для суспільства. Це передусім оцінка ефективності дотримання законодавства, використання бюджетних коштів; прийняття рішень органами державної влади у сфері регуляторної політики; виконання державних

програм, загальнонаціональних та місцевих програм розвитку, стратегічних документів, планів, програм розвитку сфер, галузей, регіонів тощо; забезпечення належних умов для виконання моніторингових функцій ОГС щодо дотримання законодавства в перебігу передвиборної кампанії та виборчого процесу, дій органів державної влади, політичних партій, ЗМІ, виборчих комісій; активізації ОГС заходів, пов'язаних із здійсненням інформаційно-просвітницьких, експертно-аналітичних, правозахисних функцій; стимулювання громадської активності, підвищення громадянської компетентності, зокрема спеціальних навичок взаємодії з органами державної влади та обізнаності щодо визначених законодавством процедур; досягнення рівновіддаленості профспілкових організацій від подвійного впливу державних інституцій та організацій роботодавців, що потребує використання всіх можливостей у форматі соціального діалогу та поза ним» [163].

Очевидними залишаються проблеми розвитку інфраструктури міжсекторної взаємодії, зокрема органів влади з громадським сектором та бізнес-структурами, що мають такі індикатори, як: «достатньо високий рівень скепсису організованої громадськості щодо можливості впливати на органи влади; нестача зрозумілих, чітко інституалізованих каналів інформації про діяльність органів влади і, як результат, майже повна відсутність дієвих важелів впливу на формування місцевої та регіональної політики; занадто формалізований характер і незначний ефект діяльності існуючих інституцій взаємодії влади та громадськості (консультаційно-дорадчі органи); висвітлення ставлення до дій влади та власної діяльності неурядових організацій через ЗМІ, що має швидше рекламний, ніж дієвий характер; формування «кишенькових» ОГС при органах влади задля залучення коштів міжнародних донорських організацій для реалізації планів владних структур, формування ілюзії взаємодії з організованим громадянським суспільством» [9, 34, 233].

Розширенню інфраструктури міжсекторної взаємодії має сприяти

суспільно-економічна реформа в державі в розрізі нормалізації перерозподілу праці та обов'язків бізнес-структур:

- формування неформальних громадських організацій при центральних органах виконавчої влади, органах контролю та при Уповноваженому з прав людини;
- широке та неформальне залучення представників бізнесу і третього сектору до процесу вироблення державних рішень та підготовки документів [282].

2.5. Форми і методи державної підтримки тристороннього співробітництва

Розгалужена інфраструктура міжсекторальної взаємодії потребує більш глибокого дослідження форм її прояву для їх систематизації і подальшого розвитку та економічного обґрунтування обов'язковості державної підтримки міжсекторальної взаємодії, що полягає в налагодженні ефективної взаємодії з суб'єктами господарювання, неприбутковим сектором та органами державної влади, створення технопарків, запровадження концепції мережевого управління, забезпечення державного контролю за станом надання послуг при збереженні відповідальності з боку приватних структур, запровадження маркетинга та інше.

Державні програми підтримки трипартизму можуть виконуватися центральною або місцевою владою, суспільними (некомерційними) структурами або через приватні організації, яким для цієї мети надаються повноваження державою.

Отже, з боку держави існують такі напрями підтримки трипартизму: створення та підтримка інфраструктури; унормування на законодавчому рівні нових та прогресивних форм, що виникають у процесі взаємодії; здійснення та підтримка незалежних науково-дослідних та моніторингових

проектів; впровадження комплексної системи прозорого використання бюджетних коштів з використанням сучасних інформаційних технологій; виконання функцій органів контролю за ефективністю використання бюджетних коштів на всіх рівнях [66, 255].

Класифікація форм ґрунтується на аналізі за критеріями ефективності та рівнем інституціоналізації партнерства. Визначають такі основні форми партнерства:

- імплементація;
- інновації;
- діалог.

Перша форма передбачає інституціоналізований тип партнерства, головною метою якого є реалізація конкретних проектів, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Такий тип партнерства передбачає розроблений та інституційно продуманий план закріплених компетенцій і повноважень учасників. З огляду на те що цілі добре визначені, їх реалізація передбачає мобілізацію і розподіл ресурсів, фінансовий бік взаємодії в цьому разі відіграє основну роль і здебільшого юридично прописаний.

Інші форми партнерства – інновацій та діалогу – менш інституціоналізовані. Їх метою є вироблення спільної комплексної політики в межах вирішення проблем, що склались на певній території або в державі. Це стратегічно гнучкі форми міжсекторного партнерства, орієнтовані на розроблення та втілення проектів залежно від постановки певних завдань.

Проекти, що реалізуються в межах трипартизму, своєю чергою, поділяються на ресурсні, соціально орієнтовані, інфраструктурно орієнтовані.

Отже, ресурсно залежна форма реалізації проекту становить собою партнерство автономних організацій, що реалізують свої проекти на основі попереднього досвіду взаємодії в межах програм, орієнтованих на досягнення безпосередніх цілей учасників співробітництва. Такий тип співпраці має вплив на зміну обставин в цілому оскільки задіяними є

необхідні для реалізації проєкту ресурси всіх учасників [256, 261].

Другий тип – соціально орієнтовані проєкти. Вони спрямовані на реалізацію конкретної соціальної проблеми. Їх мотивацією є концепція корпоративної соціальної відповідальності учасників взаємодії. Ця форма партнерства характеризується зрощенням організаційних і соціальних вигод учасників, інтегративним соціальним контекстом у межах довгострокового співробітництва та сильною міжорганізаційною залежністю.

Для забезпечення окреслених форм міжсекторальної взаємодії необхідні:

- матеріально-технічна, правова та інформаційна підтримка;
- розроблення прозорого механізму розміщення та укладання договорів державного замовлення;
- здійснення кадрової політики, особливо в системі підготовки кадрів і взаємного навчання всіх представників міжсекторальної взаємодії навичкам і практиці роботи з інноваційними інструментами.

Для ефективного функціонування зазначених вище форм міжсекторальної співпраці органи державної влади мають застосовувати такі методи формування комунікацій з громадськістю, як аутсорсинг, фандрайзинг, ефективний менеджмент. Зазначені методи будуть ефективними при комплексному підході, який охоплює:

- ефективну систему стратегічного управління, що включає формування цілей розвитку, прогнозування імовірних досягнутих результатів, проведення SWOT аналізу, оцінювання та розроблення стратегії діяльності, що має вплив на формування ефективної системи управління;

- створення системи оперативного управління з метою забезпечення стратегічного підходу, що передбачає структурні зміни та їх ресурсне забезпечення. Такий вид діяльності з боку органів виконавчої влади можна застосовувати при залученні громадських організацій та наукового потенціалу;

- забезпечення оперативного та своєчасного контролю, що полягає у

відстеженні процесу розроблення рішення та його впровадження, а також оцінювання результатів через незалежні організації та аналітичні центри [11].

Зазначені вище форми та методи мають ґрунтуватися на дотриманні державними органами таких принципів:

- підтримки активності громадської ініціативи, добровільної участі у суспільному розвитку, формуванні державної і місцевої політики;

- партнерства та рівноправності, що, з одного боку, є гарантією незалежності партнерів, з іншого – рівноправність досягається особливою роллю органів державної влади у міжсекторних відносинах, які є в них рівноправними партнерами, а не носіями функцій публічної влади, здатними диктувати певну поведінку її учасникам. Це сприяє досягненню ефективності у співпраці, створенню умов для об'єднання зусиль усіх учасників з метою вирішення актуальних проблем, що виникли в державі або на окремій території;

- відкритості та відповідальності – передбачає, що діяльність «органів державної влади, органів місцевого самоврядування має бути відкритою, відповідальною та підзвітною суспільству з питань своєї діяльності», у тому числі з питань реалізації проєктів, та їх фінансового забезпечення;

- політичної незалежності – полягає в тому, що організації громадянського суспільства при здійсненні своєї діяльності діють вільно та незалежно в межах чинних законодавчих норм. «Підтримка громадських ініціатив та організацій за рахунок коштів бюджетів різних рівнів, фондів органів державної влади чи органів місцевого самоврядування має здійснюватися на конкурсній основі з дотриманням прозорих процедур та неупереджено, без надання привілеїв чи створення обмежень політичного характеру, а також поширення політичного впливу на громадські ініціативи;

- запобігання корупції – передбачає, що за підтримки громадських ініціатив та організацій за рахунок бюджетів і фондів органів державної влади чи органів місцевого самоврядування необхідно створити умови та механізми, що виключають корупційні схеми;

- раціонального і збалансованого розвитку – йдеться про те, що органи публічної влади, а також організації громадянського суспільства в реалізації власних чи спільних проєктів та програм мають дбати про їх раціональний та збалансований розвиток відповідно до існуючих у суспільстві потреб. Така діяльність має максимально покривати потреби суспільства в різних сферах суспільного життя та не допускати надмірної концентрації проєктів в одній чи кількох сферах, що призводить до дублювання та неефективного використання ресурсів, коли інші залишаються поза увагою влади та організацій громадянського суспільства;

- комплексності – форма реалізації громадських ініціатив через організації громадянського суспільства є взаємопов'язаною та взаємодоповнювальною системою щодо виконання органами публічної влади власних повноважень в інтересах суспільства в цілому та окремих, соціально вразливих груп населення зокрема. Усі форми реалізації громадських ініціатив мають розвиватися та діяти цілісно і системно. Кожна з форм є невід'ємним елементом громадянського суспільства, що сприяє становленню та зміцненню інститутів громадянського суспільства» [238].

Отже, основними формами взаємодії органів влади з бізнес-структурами та організаціями громадянського суспільства можна вважати:

– участь «організацій громадянського суспільства в розробленні та обговоренні проєктів нормативно-правових актів із питань, що стосуються суспільно-економічного розвитку держави, інтересів широких верств населення, прав і свобод людини та громадянина;

– здійснення ними громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади щодо розв'язання проблем, які мають важливе суспільне значення (у формі громадського моніторингу підготовки та виконання рішень, експертизи їх ефективності, подання органам виконавчої влади експертних пропозицій);

– надання організаціям громадянського суспільства соціальних послуг населенню відповідно до укладених з органами державної влади

договорів;

– утворення спільних консультативно-дорадчих та експертних органів, рад, комісій, груп для забезпечення своєчасного публічного реагування на пропозиції та зауваження громадськості;

– виконання спільних проєктів інформаційного, аналітично-дослідницького, благодійницького та соціального спрямування» [88].

Проведення консультацій з громадськістю з питань формування і реалізації державної політики здійснюється згідно із Порядком, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 (далі – Порядок). Порядок передбачає дві форми таких консультацій:

- 1) безпосередня форма (публічне громадське обговорення);
- 2) опосередкована форма (вивчення громадської думки).

Форми та методи консультацій з громадськістю наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Форми та методи консультацій органів влади з громадськістю

Публічне громадське обговорення		Вивчення громадської думки	
Форми	Конференції	Методи	Опитування
	Форуми		Анкетування
	Громадські слухання		Контент-аналіз Інформаційних матеріалів
	Круглі столи		Фокус-групи тощо
	Збори		Телефонні «гарячі лінії»
	Зустрічі		Моніторинг коментарів, відгуків, інтерв'ю
	Теле- та радіодебати		Опрацювання та узагальнення звернень громадян
	Інтернет-конференції		
	Електронні консультації		

**Джерело: складено автором*

Зазначені форми і методи унормовані державою і стосуються всіх напрямів партнерських відносин. Проте зазначимо, що ДПП має специфічні форми партнерської взаємодії, структурувати які автор вважає за необхідне за рівнем розподілу повноважень між партнерами (див. рис. 2.4.):

- послуги – обумовлюють участь приватного партнера лише в наданні певних послуг за проектом, розробляються на короткі проміжки часу і залишають координацію дій та відповідальність за інвестування за державним сектором;

- контракти на управління – схожі на контракти на послуги тим, що період контракту коливається від трьох до п'яти років. Відповідальність за управління та підтримання проекту передається приватному сектору, а інвестування залишається за державою;

- лізинг – більшість комерційних ризиків приймає на себе приватний партнер, а його доходи залежать від того, наскільки ефективно він використовує отримані ресурси;

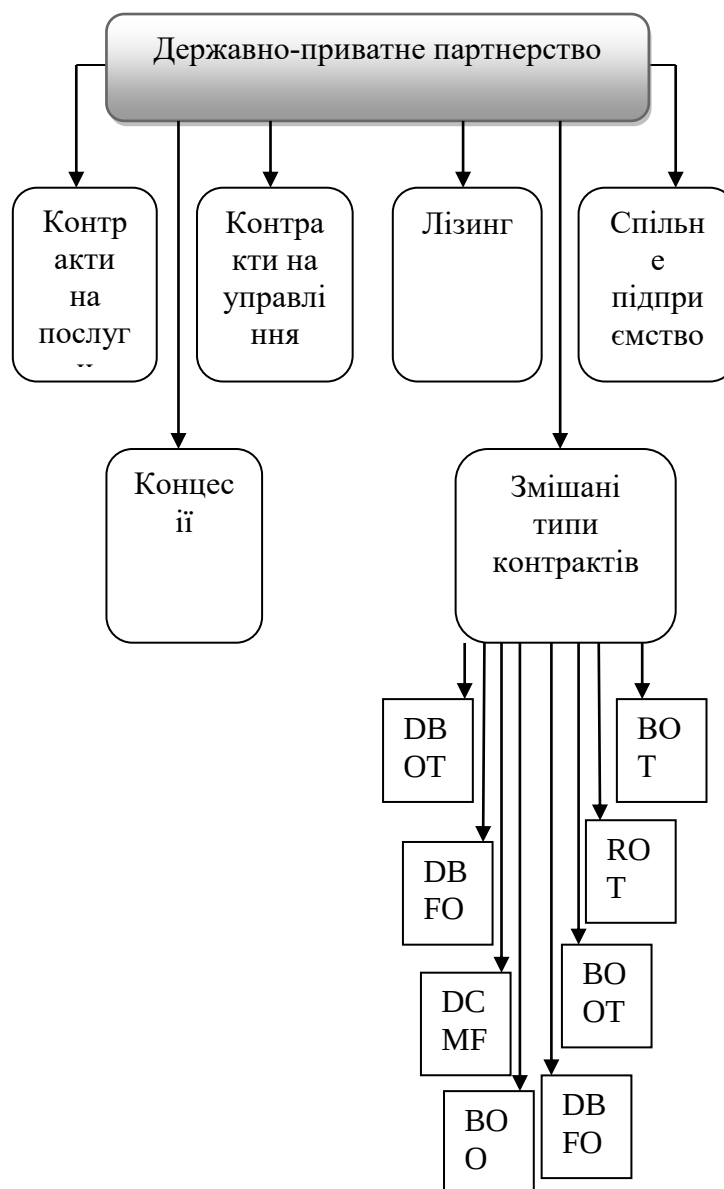
- спільне підприємство – створюється за участю держави і є формою, де інтереси партнерів пов'язуються вже безпосередньо з правом володіння підприємством;

- контракти BOT (Build Operate Transfer), де приватний сектор здійснює будівництво та управління об'єктом, але права власності переходять до держави, тоді як за умов BOO (Build Operate Own) право власності залишається за інвестором (будівництво управління – перехід / будівництво – оперування – володіння, від англ. Build Operate Transfer / Build Operate Own);

- контракти DBOF, коли приватний партнер здійснює розроблення (проектування), будівництво, управління та фінансування проекту, а вкладені гроші повертає лише за рахунок платежів держави. У кінці дії контракту права власності на об'єкти угоди переходять до держави;

- концесійні контракти – відрізняються від DBOF лише тим, що

приватний партнер повертає інвестиції, стягуючи плату з користувачів або через субвенції держави. Держава здебільшого залишає за собою власність та інші права на активи, які переходять до держави після закінчення контракту, що зазвичай становить від 10 до 50 років.



**Джерело: складено автором*

Рис. 2.4. Форми державно-приватного партнерства*

Форми державно-приватного партнерства можуть змінюватися залежно від: способу участі об'єкта інфраструктури та його власника; розподілу ризиків; тривалості співробітництва та кількості учасників співпраці (табл.

2.6).

Таблиця 2.6

Форми державно-приватного партнерства залежно від інфраструктурних проєктів*

Форми ДПП	Управління	Інвестиції	Кінцева власність	Ризик	Термін контракту, років
Будівництво – володіння – передача (BOT)	приватне	приватні	напівприватна	приватний	20–30
Будівництво – володіння – управління – передача (BOOT)	приватне	приватні	напівприватна	приватний	30+
Будівництво – володіння – управління (BOO)	приватне	приватні	приватна	приватний	30+
Будівництво – оренда – володіння (BLO)	приватне	приватні	приватна	приватний	30+
Часткова приватизація	приватне	приватні	приватна	приватний	30+
Повна приватизація	приватне	приватні	приватна	приватний	не визначений
Реконструкція – управління – передача (ROT)	приватне	приватні	державна	напівприватний	20–30
Реконструкція – оренда – лізинг – передача (RLRT)	приватне	приватні	державна	переважно приватний	20–30
Будівництво – реконструкція – управління – передача (BROT)	приватне	приватні	державна	приватний	20–30
Контракт на управління	приватне	державні	державна	державний	3–5
Лізинг	приватне	державні	державна	напівприватний	8–15

*Джерело: складено автором

Найпоширенішою є контрактна форма партнерства при наданні

адміністративних послуг. Обов'язки щодо управління та надання фінансових ресурсів повною мірою залишаються за державним сектором [188]. Через прозорі інноваційні системи: «Prozorro», «E-data», «Data.gov.ua», «Відкритий бюджет», «Відкрите місто», що функціонують досить ефективно і забезпечують зворотний зв'язок з громадськістю та бізнесом, контроль контрактної форми партнерства досягає високої доступності.

Контракти на управління дозволяють державі розподіляти відповідальність щодо функціонування та управління об'єктом інфраструктурного комплексу на приватний сектор. Вони укладаються на короткий строк, проте цей строк є довшим, ніж у контрактах першого типу. Приватне підприємство отримує фіксовану плату або плату у вигляді премій залежно від ефективності своєї роботи. Функція щодо фінансування об'єкта за цією формою відносин залишається за державою.

Змішані форми партнерських контрактів – BOT, DBOT, ROT, BOOT, DBFO, DCMF, DBFOM, BOO – обираються залежно від розподілених між партнерами ризиків [1, 19].

До різновидів форм міжсекторної взаємодії також відносять концесію. Концесійні відносини є досить давньою та ефективною формою залучення капіталу. При реалізації партнерства за формою концесії концесіонер інвестує в розроблення корисних копалин, освоєння нових територій, виробництво певних товарів, отримує прибуток і сплачує за договором плату державі, яка передала концесіонеру певний об'єкт.

Принципами залучення довгострокових інвестицій у межах концесії є:

- «співробітництво державних органів та приватного капіталу в ході створення та діяльності концесійного підприємства;
- розмежування повноважень між державними органами, що представляють інтереси громадян, і концесіонерами, які вкладають технологічні інновації та капітал у розвиток інвестиційного середовища» [89].

Проте концесійні відносини мають певні обмеження:

- ціна за послуги, що надаються концесійним підприємством, визначається ступенем суперництва під час конкурсу;
- недостатня задіяність держави в проєкті може негативно вплинути на якість послуг;
- концесія може спричинити корупційні дії, адже концесійні угоди на довгострокових умовах не передбачають чіткого регулювання;
- якщо інвестиційний клімат країни негативний, він може спричинювати зменшення потенційних інвесторів, які мали намір взяти участь у концесійному конкурсі [85].

При цьому державні замовники виконують такі функції:

- здійснюють, виходячи з інтересів держави, вибір виконавців замовлення для укладання з ними державних контрактів шляхом конкурсного відбору;
- укладають з виконавцями договори;
- гарантують оплату продукції, яка поставляється для державних потреб за умовами, що визначаються контрактом [85].

Важливо взяти до уваги, що укладання договорів за державним замовленням здійснюється в два етапи: перший – підготовчий, другий – безпосередньо правова процедура підписання договору, що є однією з особливостей цієї форми ДПП.

Ще однією поширеною формою міжсекторної взаємодії є оренда – один із видів майнового найму, за якого не відбувається передача права власності на майно, що надається іншим особам у тимчасове і платне користування [85].

Розрізняють фінансову оренду (лізинг) – форму ДПП, засновану на господарських операціях фізичної або юридичної особи, що передбачає відповідно до договору фінансового лізингу (оренди) передавання приватному партнеру майна, яке підпадає під визначення основного фонду, придбаного або виготовленого державним сектором, а також усіх ризиків та винагород, пов'язаних з правом користування та володіння об'єктом

державно-приватного партнерства [173].

Важливо взяти до уваги, що трансформаційні процеси зумовлюють пошук нових шляхів вирішення проблем, пов'язаних із неспроможністю держави фінансувати об'єкти інфраструктури на належному рівні, тому лізингові операції розглядаються як нова форма співпраці державної власності та приватного капіталу.

«Спільна діяльність як форма співпраці держави та бізнесу стає дедалі більш поширеною в сучасних економіках, оскільки дозволяє без здійснення додаткових дій, таких, як реєстрація юридичної особи, спільно досягати певної мети як шляхом об'єднання вкладів (договір простого товариства), так і без такого об'єднання. Крім того, договір про спільну діяльність є найбільш зручною на сьогодні формою співробітництва юридичних осіб, заснованих на різних формах власності, наприклад державних і приватних підприємств.

Частка приватного сектору в капіталі державного підприємства може корпоратизувати та створювати спільні підприємства. Така форма передбачає найвищий рівень інтеграції державного та приватного капіталів у реалізації партнерських відносин для досягнення соціально та економічно важливих цілей» [223].

Отже, форми і методи державного сприяння міжсекторній взаємодії потребують удосконалення, оптимізації та впровадження інновацій, що надасть більш інтенсивного розвитку територіям, на яких воно здійснюється.

Висновки до розділу 2

Висвітлено організаційні аспекти забезпечення державної політики підтримки та розвитку міжсекторального партнерства. Головні з них такі:

- входження України до Міжнародної організації праці (МОП), основною метою якої було поширення ідеї соціальної відповідальності;
- розгляд і затвердження законопроектів з питань соціального партнерства, самоорганізації населення, участі громадян в управлінні

державними справами, у формуванні державної політики;

- утворення консультативно-дорадчих органів;
- діяльність громадських рад та інше.

Це дозволяє вирішувати проблеми демократизації громадянського суспільства як особливої форми соціального капіталу, яка є основою соціальної рівноваги, охоплює кооперацію, добробут для всіх верств населення, а також громадянську залученість.

Науковий аналіз досвіду країн усталеними демократичними традиціями дав змогу зрозуміти, що в них самоорганізація громадян на місцевому рівні здійснюється через інститути неприбуткового – третього сектору. Найбільш поширені серед них є благодійницькі інституції, що переважно функціонують у формі асоціацій і трастів, легалізація яких не потребує створення юридичної особи. Досвід місцевої самоорганізації розвинених демократичних країн демонструє наявність свободи дій третього сектору у вирішенні питань місцевого значення. Прикладом прозорості діяльності даного сектору може послужити наявність спеціальних агенцій добровільної діяльності (Сполучене Королівство), звернення до яких дозволяє отримати інформацію про види суспільно-корисної роботи. Практичний досвід Польщі, Японії, Швейцарії, Норвегії, Філіппін, США, Канади та Туреччини з унормування роботи ефективних інституцій економічної самоорганізації населення дозволяє дійти висновку, що така самоорганізація показує успішні моделі управління ресурсами учасників партнерства ефективного розвитку територій і держави в цілому.

Дослідження цифровізації як механізму міжсекторної взаємодії дозволило виокремити принципи ефективності такої взаємодії: відкритості та прозорості, довіри, субсидіарності, ефективного розподілу ресурсів, взаємоконтролю, підвищення якості надання адміністративних послуг, забезпечення доступу громадян до інформації органів влади за допомогою сучасних інформаційних технологій, економії часових та матеріальних ресурсів уряду, громадян, бізнесу, звільнення службовців від рутинної

роботи, деперсоніфікації взаємовідносин громадян, представників бізнесу у взаєминах з державними службовцями, можливості цілодобового отримання адміністративних послуг та інше.

Розглянуто моделі електронного уряду зарубіжних країн. Виявлено переваги застосування електронного уряду:

- зростання виробництва ІКТ і частки ІКТ-бізнесу, що сприяло зростанню економіки, базованої на знаннях та перехід суспільства до нового технологічного укладу;
- покращення взаємодії з громадянами;
- підвищення якості надання адміністративних послуг;
- прозорість діяльності органів влади;
- формування партнерських відносин між владою й бізнесом із залученням громадських організацій.

Визначено роль держави, бізнесу й громадськості в системі трипартизму. Держава виступає арбітром, що встановлює закони, норми і правила, які виконуються за допомогою державного апарату. Бізнес-структури діють методами купівлі-продажу, підтримують поширення підприємницьких ідей, ініціатив і досвіду управління, проводять науково-дослідні і проєктні роботи, організовують діяльність з розроблення та реалізації нових технологічних процесів та нової продукції, задовольняють матеріальні потреби суспільства, здійснюють функції із забезпечення зайнятості населення. Завдання третього сектору полягає в тому, щоб поєднати інтереси всіх учасників процесу інноваційного розвитку за допомогою досягнення багатосторонніх домовленостей, що виходять за межі державних настанов і комерційних контрактів.

У ході дослідження з'ясовано, що інфраструктурою для тристороннього партнерства є комплекс елементів, що забезпечують функціонування міжсекторної взаємодії, одним з яких є електронне урядування. Впровадження електронного урядування передбачає реалізацію послідовного, комплексного індивідуалізованого підходу до надання

державних послуг та інформування населення.

Розглянуто форми прояву інфраструктури міжсекторної взаємодії. Класифікація форм ґрунтується на аналізі за критеріями ефективності та рівнем інституціоналізації партнерства. Визначають такі основні форми партнерства як імплементація (інституціоналізовані проекти), інновації (соціально орієнтовані проекти), діалог (міжсекторна взаємодія).

Виділено основні форми взаємодії органів влади з бізнес-структурами та організаціями громадянського суспільства:

- участь організацій громадянського суспільства в розробленні та обговоренні проектів нормативно-правових актів із питань, що стосуються суспільно-економічного розвитку держави, інтересів широких верств населення, прав і свобод людини та громадянина;
- здійснення громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади;
- надання соціальних послуг населенню;
- утворення спільних консультативно-дорадчих та експертних органів, рад, комісій, груп;
- виконання спільних проектів.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ІНСТИТУТУ ТРИСТОРОННЬОГО ПАРТНЕРСТВА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

3.1. Сутність, принципи та особливості реалізації самоврядної регіональної політики розвитку тристороннього партнерства

Тристороннє партнерство на регіональному рівні має надзвичайно велике значення. Від його ефективності залежить розвиток регіону, а отже, і держави в цілому. Як зазначалося раніше, такої думки дотримується, зокрема, Л.Є. Мошкова, яка міжсекторні партнерські відносини розглядає в контексті території, на якій вони здійснюються, – «території присутності» [239].

Досвід ефективних країн світу доводить, що саме синергія взаємодії всіх секторів суспільства дає позитивний результат його розвитку.

Чотири принципи ефективного суспільства: реструктуризація, конкуренція, оцінка та підзвітність, що визначили канадський професор Джозеф Хіт та французький вчений, нобелівський лауреат Жан Тіроль, – корелюють з принципами, які запропоновані автором у даному дослідженні.

Реструктуризація передбачає фундаментальні державні реформи на основі консенсусу між політичними партіями та профспілками. У 1990-х роках уряд шведських соціал-демократів зробив значні скорочення державної служби. Міністри, які формулюють загальну стратегію та приймають рішення щодо розподілу ресурсів, не повинні покладатися на невелику кількість державних службовців. Тому операційні деталі необхідно делегувати великій кількості незалежних агентств, кожне з яких може набирати та винагороджувати своїх працівників за власним вибором. Ці незалежні агентства працюють на жорстких бюджетних дотаціях, що забезпечують якісне надання державних послуг.

Застосувавши цей принцип, Канада знизила державні витрати на 18,9% без соціальних потрясінь і зменшення програм у сфері охорони здоров'я, правосуддя та нерухомості. При цьому були збережені податкові збори, унаслідок чого зменшено державний дефіцит та державний борг. Витрати, що не могли бути виправданими з погляду отриманої послуги для громадськості, були скорочено. Субсидії на підприємницькі проєкти та приватизацію зумовили ліквідацію однієї із шести посад державної служби. Справді, реорганізація уряду, здійснена в Канаді, незважаючи на те, що вона починала як французька колонія з її жорсткою сукупністю законів та фіскальних правил, на сьогодні забезпечила те, що канадці самотужки створили змінену систему, не схожу на французьку, з єдиним сервісом для обчислення та збору податків, а також єдиним офісом для державно-ділових відносин, тобто електронну систему врядування, яка дає максимальну ефективність. На цей час Канада посідає 8-ме місце в переліку ефективних країн світу.

На відміну від змін у Канаді Франція з її консерватизмом в наданні адміністративних послуг унеможливорює реальну конкуренцію і не може забезпечити високу якість державних послуг. Разом з тим у сфері телекомунікацій більшість країн (і Франція також) запровадили фонд зобов'язань щодо універсальної послуги, який сумісний з конкуренцією між постачальниками. Він захищає найменші фірми, забезпечуючи доступність послуг в усіх регіонах країни або послуг для бідних споживачів.

У сфері освіти кілька країн (Бельгія, Великобританія, Швеція) випробовували системи ваучерів, які надають кожному доступ до освіти, але створюють конкуренцію серед шкіл для студентів. Така система повинна супроводжуватися чіткою й відкритою інформацією про школи, щоб батьки могли зробити усвідомлений вибір, без впливу держави на вибір навчального закладу.

Конкуренція також може бути створена шляхом стандартизації. Наприклад, у сфері охорони здоров'я використання систематичних порівнянь

між лікарнями або між приватним і державним секторами може допомогти контролювати витрати.

Оцінена має бути кожна дія держави. По-перше, чи потрібне було державне втручання? Які витрати та вигоди? По-друге, після це спрацювало? Чи було це економічно ефективним?

Підзвітність ухвалення законів на основі консенсусу зліва направо є маленькою революцією в країні, що звикла до логіки бюджетних процесів, підтримуючи логіку ефективності, тому що закони, прийняті в такий спосіб, спрямовані на те, щоб перетворити менеджерів державного сектору на справжніх співвласників. Обов'язок менеджерів державного сектору (співвласників) – досягати результатів прийнятих на такій основі законів. Впровадження цього принципу на практиці не так просто. По-перше, цілі повинні бути чіткими й такими, щоб їх можна було легко перевірити. Однак разом з тим потрібно запровадити персональну відповідальність держменеджерів. Звідси – цілі не можуть бути колективними, а їх досягнення має бути предметом винагород або санкцій. І, нарешті, необхідно побоюватися згубних наслідків «багатозадачності». Усі показники роботи державних менеджерів мають бути легко вимірюваними за результатами електронного врядування, наприклад, завдання, яке ставить громада за посиланням у «Відкрите місто», має чіткий результат його виконання у вигляді надсилання контрагенту, який подав запит на послугу.

І, нарешті, суспільству потрібно надати можливість мати державу, яка служить йому, за нижчу вартість, дозволяючи максимально задіяти людський потенціал і підвищити ефективність економіки. Досвід інших країн демонструє, що такі цілі можуть бути досягнуті на основі політичного та соціального консенсусу.

У контексті досліджуваної теми тристороннього партнерства та його ефективного функціонування завданням держави є забезпечення реалізації тенденцій, що сприяють розвитку ефективного суспільства в цілому. При розгляді розвитку суспільства, особливо українського, необхідно також мати

на увазі просторові особливості, які стосуються кожного окремого регіону з урахуванням тенденції ефективного розвитку держави. Саме державні структури на місцевих рівнях здатні забезпечити координацію регіональної політики розвитку територій, сприяти вирішенню соціально-економічних та екологічних проблем [3]. Тому важливо врахувати планування розвитку територій, яке залежить від органів місцевого самоврядування і територіальних громад. На процес планування впливає й адміністративно-територіальна реформа. За нинішньої ситуації громада має великий вплив на виявлення та вирішення першочергових проблем на своїй території. Тому сьогодні регіональний розвиток характеризується домінантною роллю партнерства, посилюючи процеси децентралізації і тим самим забезпечуючи побудову ефективного суспільства «знизу вгору».

Отже, суть трипартизму на регіональному рівні полягає в тому, щоб спільними зусиллями вирішити проблеми, що виникли на певній території, ураховуючи просторові особливості, що склались історично, а передусім – можливості економіко-екологічного та соціального поліпшення та активізації притаманного саме цій території ресурсного потенціалу.

З базових функцій учасників трипартизму випливає, що держава має унормувати позитивні практики міжсекторної взаємодії, у результаті якої досягається позитивний ефект. Основою для реалізації ефективної міжсекторної взаємодії став Закон України «Про засади державної регіональної політики» № 156-19 від 05.02.2015 [142], що регулює міжсекторну взаємодію, визначає стратегію регіонального розвитку країни та регіонів, надає через окремі програми можливості для фінансування регіонального розвитку коштами як місцевих бюджетів, так і державного бюджету й міжнародних і місцевих донорів. Відповідно до зазначеного закону державна регіональна політика реалізовується за принципами:

- законності;
- співробітництва;
- паритетності;

- відкритості;
- субсидіарності;
- координації;
- унітарності;
- історичної спадкоємності;
- етнокультурного розвитку;
- сталого розвитку;
- об'єктивності.

При цьому важливе значення мають насамперед принципи, на яких здійснюється міжсекторна взаємодія, а саме:

- принцип співробітництва, що полягає в узгодженні цілей, завдань, заходів, пріоритетів, дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, забезпечення співробітництва між ними під час формування і реалізації державної регіональної політики;

- обопільної довіри трьох секторів один до одного, що забезпечуватиме активну участь кожної зі сторін у розвитку території та суспільства в цілому;

- паритетності, що забезпечує рівні можливості доступу всіх учасників до всіх ресурсів;

- відкритості, який полягає в забезпеченні вільного доступу до інформації, що визначає державну регіональну політику і є в розпорядженні органів державної влади, органів місцевого самоврядування. Цей принцип передбачає передусім доступ третього сектору і бізнесу до інформації, звітності, результатів роботи органів місцевого самоврядування;

- субсидіарності, який формує механізм управління суспільством і має діяти «знизу вгору»; також допомагає ефективно вирішувати проблеми на місцях. Є надзвичайно важливим для муніципальних органів як найбільш близьких до населення. Якщо вони не можуть впоратися самотійно, то вирішення відповідних проблем має передаватися до компетенції вищих (і більш віддалених від громадян) рівнів влади – регіонального, загальнодержавного і, нарешті, наднаціонального (наддержавного). Отже,

кожен наступний рівень влади є допоміжним (субсидіарним) для нижчого і вирішує тільки ті завдання, з якими він може впоратися найбільш ефективно; які йому делеговані нижчим рівнем;

- законності, що передбачає беззаперечне виконання кожною зі сторін тристороннього партнерства чинних законів, нормативно-правових актів та звичаєвого права (звичок, традицій, що склалися на цій території);

- децентралізації;

- добровільності;

- справедливості;

- обов'язковості виконання взятих на себе зобов'язань та відповідальності;

- перманентного перерозподілу ресурсів.

Такі принципи міжсекторної взаємодії реалізуються через нові інститути, що утворюються на тлі трансформаційних процесів і завдань ефективного функціонування суспільства [108].

Одним із таких інститутів є агенції регіонального розвитку, які допомагають у формуванні та реалізації стратегій зазначеного розвитку в контексті забезпечення фінансової самодостатності регіонів і територіальних громад, шляхом внесення пропозицій щодо вдосконалення адміністративно-територіального устрою територій. Зазначене створює привабливі умови для системної реалізації потенціалу таких інституцій в інтересах держави, її регіонів і громад.

Інститутом, що функціонує досить ефективно в Україні, є Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР). Його створення стало можливим з прийняттям розглянутого вище закону та бюджетного кодексу [118], які передбачають фінансування регіональних програм, визначених органами місцевого самоврядування за таких умов:

1) при складанні проєкту державного бюджету України та його прогнозування на наступні за плановим два бюджетні періоди Державний фонд регіонального розвитку визначається в обсязі не менше одного відсотка

прогнозного обсягу доходів загального фонду проєкту державного бюджету України на відповідний бюджетний період;

2) спрямування коштів Державного фонду регіонального розвитку на виконання інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку (зокрема, проєктів співробітництва та добровільного об'єднання територіальних громад), що мають на меті розвиток регіонів, створення інфраструктури індустріальних та інноваційних парків, спортивної інфраструктури.

Отже, фінансування державою програм регіонального розвитку передбачає планування видатків державного бюджету на забезпечення розвитку територій. Отже, ДФРР є інструментом реалізації політики регіонального розвитку та становить собою прозору систему ознайомлення бізнес-структур та представників третього сектору з інвестиційними пріоритетними напрямками розвитку територій. При цьому в новоствореному інституті вже працює принцип прозорості, оскільки актуальна інформація про проєктну роботу міститься на офіційному сайті із зазначенням проєктів, які планують реалізовувати в певному регіоні: статус поданого проєкту, обсяг фінансування, ініціатори тощо. Сьогодні рішення стосовно реалізації окремого проєкту відповідно до законодавства приймаються обласними конкурсними комісіями, до яких можуть бути включені представники влади, бізнесу, громади. Саме в такий спосіб забезпечується участь кожного сектору у вирішенні пріоритетів розвитку регіону та можливість здійснення контролю за реалізацією проєкту. Отже, дотримується принцип паритетності, законності та прозорості.

Разом з тим органи місцевого самоврядування територіальних громад здійснюють підготовку проєктів, погодження, терміни виконання тощо. Саме тому від представників територіальної громади як сублімованої субстанції тристороннього партнерства, які виявили актуальну проблему території, розробили проєкт щодо її вирішення та мають на меті його втілити в життя, залежить ефективність реалізації запропонованих до фінансування проєктів,

що безпосередньо впливає на ефективність розвитку регіону.

Аналіз даних сайту ДФРР за 2016 рік дає змогу автору дійти висновку, що кошти ДФРР були розподілені в такий спосіб [53]:

- освіта – 97 проєктів на 338 415,477 тис. грн;
- водопостачання та водовідведення – 40 проєктів на 378 214,86 тис. грн;
- охорона здоров'я та соціальний захист – 30 проєктів на 144 429,505 тис. грн;
- дорожньо-транспортна інфраструктура – 23 проєкти на 77 156,126 тис. грн;
- культура – 12 проєктів на 24 136,057 тис. грн;
- газо-, тепло-, енергопостачання – 7 проєктів на 19 126,988 тис. грн;
- спорт – 2 проєкти на 8 607,717 тис. грн;
- інші об'єкти та заходи – 8 проєктів на 19 511,689 тис. грн.

Отже, місцеві органи виконавчої влади отримали фінансування місцевих програм з початку 2016 року завдяки коштам ДФРР переважно на інфраструктурні проєкти.

У досліджуваній тріаді бізнес є інвестором через сплату податків, які перерозподіляються на фінансування програм та проєктів розвитку регіону, на території якого він здійснюється. Через це ступінь наповнення місцевих бюджетів податками залежить від того, наскільки ефективно та прозоро здійснюється використання таких коштів, що має базуватися на зазначеному вище принципі відкритості.

А залучення органів місцевого самоврядування та бізнес-структур до реалізації бюджетних програм повною мірою і є інститутом ДПП. Отже, бізнес, використовуючи кошти, що надійшли в бюджет через податки, повертає їх у вигляді доходів. У контексті реалізації принципу прозорості та відкритості владою запроваджено інструменти електронного врядування – такі, як «Prozorro» та «Е-дата», що діють відповідно до Закону України «Про надання адміністративних послуг».

При цьому важливим є залучення мешканців, тобто третього сектору, до використання коштів місцевих бюджетів, що, зокрема, полягає в можливості надавати рекомендації щодо напрямів їх використання, розроблення проєктів регіонального розвитку та підвищення ефективності інфраструктури.

Держава, забезпечуючи регіональний розвиток, використовує створений нею ж самою законний інструмент – ДФРР. Наприклад, впродовж 2015–2017 рр. у Закарпатській області за допомогою фінансування з ДФРР реалізовано лише шість із поданих та розглянутих фондом 1390 проєктів регіонального розвитку, інформацію про які подано в табл. 3.1.

Аналізуючи систематизовані дані табл. 3.1, можна зазначити, що фонд фінансує 87,44% витрат на реалізацію проєкту, і тільки 12,56% – місцеві бюджети. Також з таблиці випливає, що першочерговість надається інфраструктурним проєктам.

Незважаючи на те що бізнес-сектор є інвестором, сектором координації щодо розвитку партнерських відносин залишається держава. На виконання цих функцій Кабінетом Міністрів України затверджено Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2020 року, яка передбачає передачу повноважень щодо вирішення місцевих проблем на низовий, базовий рівень, рівень громад, що і є децентралізацією.

Таблиця 3.1

Проекти з плану заходів щодо реалізації стратегії регіонального розвитку, здійснені у 2017 р. в Закарпатській області*, тис. грн

Сфера реалізації проекту	Назва	Із ДФРР	З місцевих бюджетів	Загалом
Охорона здоров'я	Реконструкція котельні із встановленням додаткового твердопаливного котла в АЗПСМ с. Копашнево Хустського району	400	46,081	446,081
	Реконструкція системи опалення лікувальних та адміністративного корпусів обласної психіатричної лікарні в с. Вільшани Хустського району	1415,342	157,26	1572,602
	Будівництво твердопаливної котельні контейнерного типу для лікувальних та адміністративного корпусів обласної психіатричної лікарні в с. Вільшани Хустського району	1887,949	209,77	2097,719
	Реконструкція теплопостачання та гарячого водопостачання обласної психіатричної лікарні в с. Чікош Берегівського району	1325,23	147,2	1472,43
	Капітальний ремонт приміщень КЗ «Тячівська районна поліклініка» за адресою: м. Тячів, вул. Голоші, 1	754,698	500	1254,698
Дорожньо-транспортна інфраструктура	Поточний ремонт автомобільної дороги місцевого значення Рахів – Кос. Поляна – Коб. Поляна, км (0+000 – км ² +000) у Рахівському районі Закарпатської області	8180	944,232	9124,232
Разом		13963,219	2004,543	15967,762

*Джерело: складено автором за даними ПФРР [118]

Метою децентралізації влади є побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні, що передбачає забезпечення

власними фінансовими ресурсами, які заробляють громади, спроможність вирішувати територіальні проблеми. Принципи децентралізації були закріплені Верховною Радою України у Плані законодавчого забезпечення реформ в Україні. Вирішення цих завдань на рівні територіальних громад потребує об'єднання зусиль мешканців території, бізнесу та органів місцевого самоврядування. А на виконання задекларованих функцій децентралізації Верховною Радою ухвалено два закони – «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [136] і «Про співробітництво територіальних громад» [183]. Ці два закони були логічним продовженням принципів, закріплених у Конституції України, які надають право жителям сіл на добровільних засадах об'єднуватися в єдину територіальну громаду, формувати органи місцевого самоврядування.

Проте механізм вирішення цього конституційного права на законодавчому рівні до прийняття згаданих законів не було врегульовано. Метою Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [136] є «створення правових умов і можливостей для посилення гарантій місцевого самоврядування; сприяння створенню дієздатних територіальних громад; формування ефективних рад та їхніх виконавчих органів, головним завданням яких має стати оперативне забезпечення потреб громадян, якісне надання їм адміністративних послуг; забезпечення ефективного розвитку відповідних територій, ефективного використання бюджетних коштів та прозорості міжсекторної взаємодії». Закон України «Про співробітництво територіальних громад» визначає «організаційно-правові засади співробітництва територіальних громад, принципи, форми, механізми такого співробітництва, його стимулювання, фінансування та контролю, підстави та особливості припинення співпраці, міжмуніципального співробітництва». Законодавство припускало об'єднання ресурсів органів місцевого самоврядування, бізнес-структур та громад для вирішення спільних проблем, але не містило правових норм, які б дозволяли таке співробітництво.

Отже, державою на вищому рівні створено умови для розвитку територій, на яких здійснюється міжсекторна взаємодія на принципах децентралізації. Такий підхід уможлиблює створення ефективних територіальних громад, об'єднаних територіальних громад з метою управління регіональним розвитком на місцевому рівні з наданням повноважень щодо управління соціально-економічним та екологічним розвитком територій [226, 246, 257]. Цей принцип активно реалізується в Україні, про що свідчить статистика створених територіальних громад та об'єднаних територіальних громад, про що йтиметься далі.

Таблиця 3.2

Територіальні громади в Україні 2018-2020рр.												
2018					2019				2020			
	Область	Площа об'єднаних громад, кв. км	Кількість населення, чол.	Кількість об'єднаних територіаль них громад	Область	Площа об'єднаних громад, кв. км	Кількість населення , чол.	Кількість об'єднаних територіальн их громад	Область	Площа об'єднаних громад, кв. км	Кількість населення , чол.	Кількість об'єднаних територіальн их громад
1	Івано- Франкі вська	13900	1376211	25	Івано- Франкі вська	13930	1383713	34	Івано- Франків ська	13900	1368097	62
2	Одеськ а	33310	2373490	28	Одеськ а	33310	2382480	35	Одеська	33310	2377191	91
3	Київсь ка	28131	1737989	9	Київсь ка	28131	1781401	64	Київська	28131	1781044	69
4	Житом ирська	29832	1237101	45	Житом ирська	29832	1252126	56	Житоми рська	29832	1208212	66
5	Терно пільсь ка	13823	1052755	42	Терноп ільська	13823	1041964	48	Тернопі льська	13823	1036590	55
6	Чернігі вська	31865	1018732	37	Чернігі вська	31865	1013347	34	Чернігів ська	31865	991294	57
7	Дніпро вська	31914	3228399	60	Дніпро вська	31974	3228345	47	Дніпров ська	31914	3176978	86
8	Львівс ька	21833	2513807	35	Львівс ька	21833	2534174	58	Львівськ а	21833	2512084	73
9	Черкас ька	20900	1222650	26	Черкас ька	20900	1206785	36	Черкась ка	20900	1192137	66
10	Полтав ська	28748	1413014	41	Полтав ська	28748	1432684	53	Полтавс ька	28748	1386079	60
11	Вінниц ька	26513	1576599	35	Вінниц ька	26513	1557272	48	Вінниць ка	26513	1545416	63

Територіальні громади в Україні 2018-2020рр.												
2018					2019				2020			
	Область	Площа об'єднаних громад, кв. км	Кількість населення, чол.	Кількість об'єднаних територіаль них громад	Область	Площа об'єднаних громад, кв. км	Кількість населення , чол.	Кількість об'єднаних територіальн их громад	Область	Площа об'єднаних громад, кв. км	Кількість населення , чол.	Кількість об'єднаних територіальн их громад
12	Харків ська	31415	2682492	16	Харків ська	31415	2710310	49	Харківсь ка	31415	2654375	56
13	Рівнен ська	20047	1160856	28	Рівнен ська	20053	1158614	46	Рівненсь ка	20047	1152961	64
14	Кірово градсь ка	24588	954992	16	Кірово градсь ка	24588	930369	21	Кірово градська	24588	933209	49
15	Волин ська	20144	1037095	41	Волинс ька	20144	1031247	36	Волинсь ка	20144	1031421	54
16	Донец ька	26517	4210544	10	Донець ка	26517	4319251	28	Донецьк а	26517	1843578	46
17	Микол аївська	24598	1145389	28	Микол аївська	24598	1154394	24	Миколаї вська	24598	1119862	52
18	Хмель ницька	20645	1277137	41	Хмель ницька	20645	1251356	39	Хмельни цька	20645	1254702	60
19	Закарп атська	12777	1255721	6	Закарп атська	12777	1251171	13	Закарпат ська	12777	1253791	64
20	Луганс ька	26684	2177607	9	Луганс ька	26683	2209468	20	Лугансь ка	26684	661028	26
21	Чернів ецька	8097	904331	28	Чернів ецька	8097	901607	19	Черніве цька	8097	901632	52
22	Запорі зька	27180	1731056	43	Запоріз ька	27183	1785243	45	Запорізь ка	27180	1682534	67
23	Сумсь ка	23834	1097651	29	Сумськ а	23832	1105476	50	Сумська	23834	1068247	51

Територіальні громади в Україні 2018-2020рр.												
2018					2019				2020			
	Область	Площа об'єднаних громад, кв. км	Кількість населення, чол.	Кількість об'єднаних територіаль них громад	Область	Площа об'єднаних громад, кв. км	Кількість населення , чол.	Кількість об'єднаних територіальн их громад	Область	Площа об'єднаних громад, кв. км	Кількість населення , чол.	Кількість об'єднаних територіальн их громад
24	Херсо нська	28461	1050188	27	Херсон ська	28461	1068055	26	Херсонс ька	28461	102913	49
	Загало м	575756	3943580 6	705	Загало м	575852	39690852	929	Загалом			

**Джерело: складено автором*

29 квітня 2018 р. відбулися перші вибори у 40 об'єднаних територіальних громадах (у 4 міських, 14 селищних, 22 сільських). На цей час в Україні 706 об'єднаних громад.

Таблиця 3.3

Типи місцевих рад та об'єднаних громад в Україні станом на 29 квітня 2018 р.*

Кількість старих громад (місцевих рад)		Кількість нових об'єднаних громад залежно від просторових ознак	
Сільських рад	7340	Об'єднаних сільських	400
Селищних рад	542	Об'єднаних селищних	213
Міських рад	365	Об'єднаних міських	93

*Джерело: складено автором на основі [<http://socialdata.org.ua/dinamika-obiednannya-teritorialnikh-g/>]

Принцип прозорості при взаємодії трьох сторін тотожний принципу відкритості, який передбачає можливість для третього сектору та бізнесу отримувати оперативну й достовірну інформацію щодо діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування стосовно наповнення та витрачання коштів місцевого бюджету, ходу реалізації програм та проєктів розвитку, що реалізуються владою, об'єктів інфраструктури. На законодавчому рівні принцип прозорості закріплено в таких нормативно-правових документах:

Закон України «Про публічні закупівлі» [179];

Закон України «Про оборонні закупівлі» [166].

Допоміжні закони:

- Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [138];

- Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [139];

- Закон України «Про доступ до публічної інформації»;

- Закон України «Про Антимонопольний комітет України» [128];

- Закон України «Про запобігання корупції» [141];

Указ Президента «Про сприяння розвитку громадянського суспільства» [184];

- наказ ДП «Зовнішторгвидав України» № 35 від 13.04.2016 «Про затвердження Порядку здійснення допорогових закупівель» [147].

Накази міністерства економічного розвитку та торгівлі:

затверджені Міністром:

- наказ № 490 від 22.03.2016 «Про затвердження форм документів у сфері публічних закупівель» [156];

- наказ № 477 від 18.03.2016 «Про затвердження Порядку розміщення інформації про публічні закупівлі» [151];

не юстовані:

- наказ № 473 від 18.03.2016 «Про визначення веб-порталу Уповноваженого органу з питань закупівель у складі електронної системи закупівель та забезпечення його функціонування» [130];

- наказ № 680 від 13.04.2016 «Про затвердження примірної тендерної документації» [155];

- наказ № 571 від 31.03.2016 «Про затвердження Примірного договору про надання доступу до модуля електронного аукціону та бази даних» [154].

Постанови Кабінету Міністрів України:

- Постанова КМУ № 166 від 24.02.2016 «Про затвердження Порядку функціонування електронної системи закупівель та проведення авторизації електронних майданчиків» [153];

- Постанова КМУ № 291 від 23.03.2016 «Про встановлення розміру плати за подання скарги» [132],

- Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними: Постанова КМУ від 16.02.2011 № 232 [144], а також договори, програми та інші документи [57, 58, 109, 145, 185].

Отже, принцип прозорості й відкритості забезпечує демократичність

влади та її підконтрольність громаді при залученні бізнесу до витрачання бюджетних коштів, підвищує активність громадян і представників бізнесу, забезпечує координацію та комунікацію усіх сторін тристороннього партнерства задля ефективного розвитку територій.

Принцип добровільності, закріплений у наведених вище нормативно-правових актах, передбачає право кожної сторони трипартизму брати на себе виконання зобов'язань на добровільних засадах, що забезпечує реальність їх виконання, вільно обговорювати та вирішувати територіальні проблеми.

Принцип обов'язковості виконання означає обов'язкове виконання домовленостей та зобов'язань, взятих на себе кожною стороною тристороннього партнерства. Цей принцип спирається на принцип добровільності, оскільки недотримання останнього зумовлювало б неможливість у певних випадках виконання однією зі сторін взятих на себе зобов'язань.

Принцип відповідальності полягає в узгодженні всіх інтересів кожної сторони, урахування соціальних, економічних, екологічних детермінант розвитку регіону. Отже, бізнес має враховувати насамперед екологічну складову розвитку територій, тобто діяльність суб'єктів господарювання не повинна негативно впливати на навколишнє середовище. Важливим є також забезпечення соціальної складової розвитку територій, що має бути врахована владою та представниками бізнесу. Влада повинна враховувати інтереси бізнесу, сприяючи інноваційно-інвестиційному розвитку останнього, оскільки бізнес є внутрішнім інвестором та рушійною силою розвитку суспільства, адже його основна функція – це розвиток і постійний пошук ринків збуту. «Третій сектор» шляхом активної участі в управлінні розвитком територій має сприяти інфраструктурній розбудові останніх, надаючи пропозиції через діючі інструменти («Відкрите місто», «Партисипативний бюджет», «Відкриті петиції», «ЦНАПи» тощо).

Н. А. Громадська [38] характеризує тристоронні відносини на національному рівні, які мають безпосередній вплив на самоврядність

регіональної політики. Так:

- тристороннє співробітництво не існує саме по собі, це засіб вирішення різних економічних, соціальних, екологічних проблем;
- тристороннє співробітництво не йде врозріз з ринковою економікою та демократією;
- тристороннє співробітництво дає змогу партнерам брати участь у процесі формулювання й прийняття рішень стосовно питань економічної та соціальної політики;
- тристороннє співробітництво є досить гнучким інструментом, щоб пристосуватися до найрізноманітніших ситуацій за умови, що всі сторони цього бажають;
- головним завданням тристороннього співробітництва є ефективне сприяння вирішенню проблем, що виникають у багатьох країнах із загостренням економічних труднощів та глобалізацією економіки;
- однією з найважливіших ролей тристороннього співробітництва повинно бути намагання примирити вимоги соціальної справедливості з вимогами конкурентоспроможності підприємств і економічного розвитку;
- тристороннє співробітництво має застосовуватися не лише за несприятливих, а й за сприятливих обставин;
- ефективність тристороннього співробітництва обумовлюється наявністю незалежних, вільних і досить репрезентативних трьох сторін, які виконують різні функції;
- важливою є тісна взаємодія сторін стосовно розв'язування проблем і пошук рішень, які є взаємокорисними як для них, так і для суспільства в цілому.

Отже, основу реалізації стратегії ефективного розвитку регіонів становить взаємодія на території її здійснення, яка має прояв у формах соціального та державно-приватного партнерства, закріпленого як на законодавчому рівні, так і на рівні звичаєвого права [206, 259].

Останніми роками дедалі частіше стали використовувати термін «партнерство», яке може бути «охарактеризовано в контексті теорії груп. У його тлумаченні розрізняють великі, середні та малі соціальні групи. До великих груп можна віднести сукупності людей, що існують в масштабах всього суспільства: соціальні верстви, професійні групи (металурги, шахтарі, вчителі, медики), етнічні спільноти (нації і народності), вікові групи (молодь, пенсіонери). До середніх соціальних груп належать виробничі об'єднання працівників підприємств, територіальні спільноти (мешканці одного села, міста, району та ін.). До малих належать такі групи, як сім'я, дружні компанії, сусідські спільноти, громадські об'єднання (НДО), і для них характерні безпосередні контакти їх учасників один з одним» [247].

Соціальних групи у країнах з розвиненою економікою відрізняються мобільністю, відкритістю переходу з однієї соціальної групи в іншу. «Зближення рівня культури та освіти різних соціально-професійних груп зумовлює формування загальних соціокультурних потреб і тим самим створює умови для поступової інтеграції цих груп, систем їхніх цінностей, їхньої поведінки і мотивації» [250].

Партнерські відносини можуть сприяти створенню більш відкритого і демократичного суспільства, де кожен має можливість впливати на процеси, що відбуваються в країні, а також забезпечувати захист своїх прав і свобод.. Відсутність важливих механізмів соціальної взаємодії, їх декларативність або непрацездатність призводить до того, що багато програм соціальних реформ залишаються в кращому разі добрими побажаннями. Останнім часом через відсутність дієвих механізмів дедалі більше посилюється тенденція до розбалансування підсистем українського громадянського суспільства, що зароджується.

Вивчення цих механізмів створює науково обґрунтовану базу для їх конструктивної імплементації в реальні моделі і методи взаємодії в умовах тотальних перетворень у країні. Зокрема, науковці виділяють такі типи механізмів соціального партнерства як конкурсні, організаційні та

процедурні. «Конкурсні механізми передбачають взаємодію влади (грантодавця) лише з тими суб'єктами, які виграли конкурс. Цей механізм покликаний орієнтувати фінансові потоки туди, де найбільш чітко позначені цілі проєкту, етапи та способи його реалізації, наявний досвід. Від грантодавця вимагається чітке визначення правил гри і недопущення передчасного припинення роботи. Також необхідною умовою конкурсу є незалежна неупереджена експертиза проєктів. Грантоотримувач, своєю чергою, зобов'язується реалізувати проголошені цілі та дотримуватися фінансової дисципліни. При цьому спрацьовують всі переваги проєктного управління. До цієї групи входять механізми соціального замовлення, соціального гранту, тендеру, конкурсу на отримання кредиту, конкурсу соціальних проєктів, громадських ініціатив, авторських варіативних програм тощо» [250].

Організаційні механізми будуються на тому, що влада спільно з НДО та бізнесом утворює нову організаційну структуру (як правило, юридичну особу), якій делегується частина функцій щодо вирішення соціально значущих завдань. Прикладами організаційних механізмів соціального партнерства є громадські ради при державних органах.

«Процедурні механізми встановлюють правила співпраці, необхідні для вирішення спільних завдань партнерів. Ці процедури формуються в ході спільного обговорення і потім завдяки широкій інформаційній підтримці стають загальнозначущими способами руху до мети. Прикладами процедурних механізмів є: громадські слухання, форуми громадян, круглі столи та конференції, координаційні ради, підписання угод, громадські експертизи, ярмарки соціальних проєктів, телефон довіри, інтерактивне спілкування» [250].

Механізми партнерства взаємопов'язані між собою, тобто «діяльність може починатися з конкурсу, за результатами якого будуть реалізовані процедури обговорення проблем і підписання угод, що, своєю чергою, формує державно-приватне партнерство» [250].

Значення «партнерства полягає в тому, що в суспільстві утверджуються цивілізовані форми взаємовідносин між різними соціальними групами та інститутами. Знижується рівень соціальної напруженості, зростають довіра до влади і задоволеність її діяльністю. На зміну стихійним індивідуальним акціям приходить планомірна спільна робота, яка постійно вдосконалюється» [29]. Позитивним ефектом розвиненого партнерства є створення нових робочих місць і збільшення частки осіб, які працюють у громадському секторі.

Партнерські відносини утворюються на основі схожості їхніх мотиваційно-цільових установок і цінностей (табл. 3.4). До загальних їх аспектів можна віднести таке:

- реалізація кінцевої мети діяльності, а саме: сприяння формуванню якісно нового, більш гуманістичного і культурного способу життя; цивілізовані перетворення в усіх сферах суспільного життя, досягнення морально-естетичної консолідації духу народу, підвищення його ініціативи;
- близькість ціннісних орієнтирів, які сприяють реалізації приватних цілей (завдань), поставлених перед суб'єктами партнерських відносин;
- спільність мотиваційних спонукань членів недержавних організацій (НДО) і клубних працівників, для яких важливими є не тільки економічні, власницькі мотиви, а й престиж, творчість, альтруїзм;
- схожість змістового компонента діяльності держави та НДО.

Таблиця 3.4

Типи і категорії цінностей та завдання, що реалізуються в міжнародній взаємодії

Тип	Категорія	Завдання, що реалізуються в ході міжсекторної взаємодії
Соціальні	Доброзичливі дружні стосунки, засновані на спільності інтересів, відсутність конфліктів	Соціальна відповідальність за результати діяльності Сприятлива атмосфера
Економічні	Корисність Практичність Накопичення матеріального та духовного багатства	Отримання прибутку, який буде використовуватися для саморозвитку Збільшення кількості суспільно активних громадян, які бажають бути реальними учасниками побудови відкритого суспільства та встановлення демократичних цінностей
Естетичні	Естетична гармонія, форма та симетрія	Формування широких естетичних потреб: • морально-естетичне ставлення до широкого кола явищ: мистецтва, природи, суспільства, праці • уміння знаходити прекрасне в навколишньому світі, у стосунках між людьми • уміння привносити елементи прекрасного в стосунки між людьми, навколишній світ
Теоретичні	Істина Знання Мислення	Оволодіння актуальними знаннями для вирішення професійних завдань, задоволення своїх інтересів, а також формування творчого мислення

**Джерело: складено автором*

Недержавні, некомерційні громадські організації та об'єднання, що належать до третього сектору, відіграють важливу роль в оптимальному функціонуванні суспільства. Стосовно держави третій сектор може виконувати як опозиційну, так і творчу функцію. Виявлення опозиції як правило спрямовується на усунення негативного впливу державних програм та планів на проведення демократичних перетворень. Форми опозиційного ставлення можуть бути різними: «організація акцій протесту, використання судів для перегляду офіційних рішень, засобів масової інформації та неофіційних каналів зв'язку для формування громадської думки» [29].

При встановленні партнерських відносин на перший план виходить

«творча функція, коли організації третього сектору розвивають власні програми в напрямі розширення послуг для різних верств населення. При виконанні творчої функції недержавні організації стосовно державних структур займають позицію співдиректора тих державних служб, які надають населенню послуги» [29].

Вирішення проблем, пов'язаних з організацією повсякденного життя громадян, можливе лише на місцевому рівні. З центру не видно, чи вивозиться сміття з наших дворів, чи є місце для занять спортом наших дітей і чи можемо ми вчасно отримати медичну допомогу. Для вирішення цих та багатьох інших проблем необхідний високий ступінь залученості громадян до системи управління на місцевому рівні. Існують такі форми цієї участі:

- «вибори органів місцевого самоврядування;
- громадський контроль за діяльністю виконавчих органів;
- участь в обговоренні проєктів найбільш важливих рішень місцевого рівня, зокрема бюджету» [253];
- «внесення пропозицій до програм соціально-економічного розвитку;
- безпосередня участь у заходах щодо соціально-економічного розвитку території місцевої громади» [258].

Дані форми участі громадян у вирішенні місцевих соціальних проблем є законодавчо закріпленими. Проте досвід показує, що місцеві громади «не використовують повною мірою ці можливості, і практична реалізація прав громадян на участь у місцевому самоврядуванні можлива лише через громадські об'єднання і некомерційні недержавні організації інших типів» [253, 258].

В Україні багато прикладів того, як дитячі і підліткові клуби не тільки надають можливості для додаткової освіти молоді, а і є ініціаторами екологічних акцій, у яких беруть участь мешканці території.

Для того щоб виникала й встановлювалася взаємна довіра між лідерами недержавних некомерційних організацій, що працюють на одній території, довіра між НДО та органами місцевого самоврядування і, звичайно ж, довіра

населення до діяльності громадських об'єднань, необхідно застосовувати спеціальні соціальні технології, які можна назвати технологіями міжсекторного партнерства.

Разом з тим низка проблем, тісно пов'язаних з розширенням ролі НДО в житті місцевої громади та їх участю в процесі місцевого самоврядування, вимагає свого вирішення [216].

Поступове, але ефективне вирішення наведених проблем «сприятиме розвитку недержавних некомерційних організацій, підвищить ефективність роботи органів місцевого самоврядування в Україні, а отже, поліпшить якість життя членів місцевої громади» [213].

Ефективним механізмом надання адміністративних послуг на рівні об'єднаної територіальної громади може бути «соціальне партнерство як взаємодія основних соціальних суб'єктів: державних і місцевих органів управління, бізнес-структур і недержавних некомерційних організацій у сфері надання адміністративних послуг» [241]. Основним суб'єктом міжсекторного партнерства в наданні адміністративних «послуг на рівні територіальної громади можуть бути громадські організації, а основною технологічною формою соціального партнерства в наданні соціальних послуг на рівні об'єднаної територіальної громади – соціальне замовлення як засіб регулювання діяльності у сфері надання зазначених послуг шляхом залучення на договірній основі суб'єктів господарювання для задоволення потреб у таких послугах, визначених місцевими органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування» [241].

Розвиток державно-приватного партнерства, особливістю якого є співпраця між державним і приватним партнерами, передбачає залучення третього сектору для виконання контрольних функцій щодо використання коштів місцевих бюджетів та надання адміністративних послуг із можливістю передачі в оперативне управління об'єктів комунальної власності на обумовлений термін. Характер цієї взаємодії, методи та конкретні форми такої співпраці суттєво відрізняються від соціального

партнерства та залежні від конструктивного співробітництва держави, суб'єктів підприємницької діяльності і громадських інститутів в економічній, соціальній, екологічній сферах суспільної діяльності. Лише в цьому разі реалізація актуальних проєктів на засадах пріоритетності та паритетності інтересів усіх учасників партнерських відносин, консолідації ресурсів сторін, ефективного розподілу ризиків між ними, рівноправності й прозорості відносин забезпечить поступальний розвиток суспільства [241].

Таке партнерство на сучасному етапі розвитку українського суспільства є необхідністю для забезпечення ефективного розвитку територіальних громад, оскільки перехід до їх інноваційного розвитку не дозволяє одному сектору реалізувати окреслені плани й вирішити проблеми, що склалися на певній території. Воно дозволяє залучити ресурси в місцеве господарство та забезпечити його належний розвиток. За результатами такого партнерства користь отримують і державний, і приватний партнер, а найбільше – громада. Однак участь держави чи територіальної громади в цій взаємодії не повинна зводитися лише до контролю. Вона і не зводиться, оскільки є ДФРР, є портал Е-дата, діє Закон про використання публічних фінансів та ПРОЗОПРО, портал «Відкрите місто». Прагнення до спільної мети – ефективного функціонування об'єкта державно-приватного партнерства – дозволило б отримати найкращий результат застосування принципів децентралізації і субсидіарності, оскільки, тільки враховуючи особливості кожного регіону, можна досягти його ефективного розвитку.

Завдяки ДПП представники бізнесу мають можливість отримувати бюджетні кошти та використовувати їх у додатковому розширенні бізнесу з одночасним розвитком інфраструктури територій. Саме тому бізнес-структури необхідно залучати до реалізації проєктів територіального значення на території здійснення ДПП шляхом використання механізму публічних закупівель. Кошти, що фінансують проєкти ДПП та надані з місцевого бюджету або Державного фонду регіонального розвитку, або залучені у вигляді безповоротної грантової допомоги, мають

мультиплікаційний ефект, адже об'єкти інфраструктури, що приносять дохід суб'єктам господарювання, підлягають оподаткуванню, а тому через податки знову наповнюють місцевий бюджет. Крім того, вкладення коштів місцевих бюджетів у ремонт та будівництво доріг забезпечує створення робочих місць і скорочує рівень безробіття в регіоні.

Закон України «Про державно-приватне партнерство» № 2404-17 від 24.05.2016 [134] визначає «організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними партнерами. Державно-приватне партнерство – це співробітництво між державою, територіальними громадами в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування і бізнес-структурами, комунальними підприємствами, що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому законом та іншими законодавчими актами».

На сьогодні ДПП забезпечує реалізацію інфраструктурних проєктів, поліпшення економічної ситуації регіонів, стимулювання бізнесу до міжсекторної взаємодії, позитивний імідж у суспільстві, збереження та створення робочих місць, активізацію інвестиційної діяльності, залучення коштів бюджету до проєктів, доступ до раніше закритих сфер економіки (ЖКГ), можливості отримання пільгових кредитів приватним сектором. Механізм ДПП є підґрунтям для забезпечення принципу відповідальності держави, громади та бізнесу за розвиток секторів, що мають пріоритетне значення для розвитку регіональної економіки. Зокрема, мова йде про реалізацію інфраструктурних проєктів (передусім дорожньо-транспортної інфраструктури), будівництво житлових будинків, модернізацію сфери ЖКГ (водопостачання, утилізація сміття, водовідведення тощо). Потужний потенціал ДПП існує й у сфері розвитку енергетики (зокрема, впровадженні технологій альтернативної й відновлюваної енергетики), інноваційного й венчурного підприємництва.

ДПП будується на досвіді та знаннях кожного партнера, спрямовується на задоволення певних інтересів, забезпечується за допомогою адекватного

розподілу ресурсів, ризиків, відповідальності та вигод. До основних переваг ДПП необхідно віднести можливість отримання синергетичного ефекту, який виявляється у підвищенні продуктивності праці, підвищенні її якості, економічності, результативності та ефективності наданих адміністративних послуг за допомогою економічних важелів держави (використання механізмів стимулювання та підтримки) і реалізації можливостей приватного бізнесу (новітні технології та інновації).

У межах здійснення державно-приватного партнерства можуть укладатися договори про концесію; управління майном (винятково за умови передбачення в договорі, укладеному в межах державно-приватного партнерства, інвестиційних зобов'язань приватного партнера); спільну діяльність; інші договори.

Україна має досвід використання деяких механізмів ДПП, зокрема в сфері реалізації проєктів. Переважно вони реалізувалися на території Полтавської (65,1% загальної кількості), Миколаївської (8,3% загальної кількості) та Одеської (8,1% загальної кількості) областей. Здебільшого це проєкти у сферах надання житлово-комунальних послуг (збирання/вивезення та утилізація побутових відходів (дві третини від загальної кількості проєктів), збирання, очищення та розподілення води й послуг (кожен шостий проєкт), розвиток транспортної інфраструктури (кожен десятий проєкт)).

Механізм ДПП реалізується з допомогою системи здійснення державних закупівель, зокрема Єдиної системи електронних публічних закупівель Прозорро (ProZorro) та відображається у єдиному веб-порталі «Використання публічних коштів». Однак фінансуються державою через зазначені інформаційні системи зазвичай високовартісні об'єкти інфраструктури з витрачанням великої кількості часу на оформлення договорів. Держава повинна забезпечити спрощення процедур оформлення договорів ДПП шляхом:

- 1) постійного навчання державних службовців, які нині здебільшого недостатньо компетентні в законодавчо закріпленому механізмі ДПП;

2) покращення електронного урядування та запровадження механізму подання онлайн-заявок на оформлення відповідних договорів концесії, лізингу, оренди як найбільш поширених форм ДПП, використання електронних форм документів, необхідних для укладання договорів, забезпечення фінансування електронного урядування на достатньому рівні;

3) збільшення частки фінансування за рахунок коштів державного бюджету об'єктів інфраструктури для поліпшення їх стану і забезпечення придатності до експлуатації, що зумовило б більшу зацікавленість бізнесу до таких об'єктів;

4) збільшення термінів укладання договорів;

5) забезпечення обговорення тексту договорів з громадськими експертами.

Так, у зазначеному трикутнику державно-приватного партнерства «держава могла б передати об'єкти комунальної власності в оренду або концесію, а приватний партнер узяти на себе й виконати зобов'язання з будівництва та експлуатації публічно важливого об'єкта, зокрема транспортної інфраструктури тощо. Важливо й те, що відносини такого тристороннього партнерства виходять за межі територіальної громади, що іноді само по собі стимулює учасників до належного виконання своїх зобов'язань» [72].

Утім Закон України «Про державно-приватне партнерство» не позбавлений недоліків. Недосконалість цього закону полягає в тому, що ним закріплено «єдиний механізм реалізації державно-приватного партнерства, який застосовується на всіх рівнях влади. Модель двостороннього партнерства не в усіх випадках є ефективним засобом задоволення потреб та вирішення проблем конкретного виду політики, який її використовує» [273]. Тому перехід до трипартизму є актуальним у наш час.

Ураховуючи те що представники влади і підприємств мають давню історію функціонування і співпраці, а представники третього сектору в Україні лише недавно почали долучатися до цього процесу, на сучасному

етапі формування партнерства саме з третім сектором має стати вирішальним. І наскільки повноцінно відбудуватиметься цей процес, настільки успішним і незворотним буде процес ефективного розвитку територій [264].

Сутністю державної регіональної політики є сукупність організаційно-правових та економічних заходів, спрямованих на поточні цілі держави та ефективний розвиток регіонів, раціональне використання ресурсів, створення сприятливих умов життєдіяльності людей, забезпечення екологічної безпеки довкілля тощо. «Органи місцевого самоврядування самостійно встановлюють і визначають порядок сплати місцевих податків і зборів у межах установлених граничних розмірів ставок, затверджених Верховною Радою України. Місцеві ради в межах своєї компетенції мають право запроваджувати пільгові податкові ставки, повністю скасовувати окремі місцеві податки і збори або звільняти від їх сплати певні категорії платників, надавати відстрочки у сплаті місцевих податків і зборів» [250].

У своїй праці «До ефективних суспільств. Дороговкази в майбутнє» Б. Гаврилишин [27] зазначив, що ефективне суспільство визначається соціальними, економічними та політичними чинниками й виявляється в існуючому суспільному ладі країни, ефективність якого залежить від сумісності усіх наведених чинників, а також їх сумісності із зовнішнім середовищем. Ефективність суспільства визначається чотирма основними характеристиками:

- 1) соціальною справедливістю, що має прояв у високому рівні освіти, охорони здоров'я та пенсійного забезпечення;
- 2) політичною свободою;
- 3) економічним розвитком, який визначається низьким рівнем бідності та високим рівнем екологічності виробництва;
- 4) симбіозом соціоекономічної сфери з природою.

Гаврилишин Б. вважає, що лише шість країн у світі характеризуються ефективністю суспільного ладу, а отже, ефективністю суспільства в цілому: Австрія, Німеччина, Норвегія, Швейцарія, Швеція, Польща. Завдяки

побудованій демократичній та економічній системі внутрішньої політики Німеччині вдалося досягти економічного розвитку та підвищення якості життя населення. Уряд Швеції зміг досягти синхронізації прагнень населення та економічної ефективності, політичної свободи, соціальної справедливості разом з налагодженням відносин «людина – природа». Норвегії також вдалося гармонізувати зазначені чинники економічного суспільства, що забезпечило ефективність суспільного ладу в цілому. Отже, ефективне суспільство має конкретні показники ефективності, які і повинен забезпечити інститут тристороннього партнерства через реалізацію самоврядної регіональної політики.

Пряма демократія Швейцарії побудована на децентралізації та ефективному соціальному діалозі між громадянами, бізнесом і державною владою, що проявляється в можливості громади управляти системою оподаткування, вибирати раду та виконавчий орган, вирішувати питання, що стосуються її власної території, у політичній свободі громадян та суспільному обговоренні територіальних питань. Така система забезпечує принцип відповідальності всіх сторін партнерства щодо усіх сфер суспільного життя: освіти, культури, охорони здоров'я, економіки тощо. При цьому на державному рівні Федеральна рада Швейцарії забезпечує в цілому відносини між регіонами, відповідає за безпеку країни, здійснює зовнішню політику тощо.

Держава забезпечує нормативно-правове підґрунтя дотримання принципів функціонування міжсекторного партнерства, їх чіткість, простоту для бізнесу та громади, інноваційність, що полягає в покращенні законодавчого забезпечення розвитку регіонів на основі співпраці сторін тощо. Крім того, важливим є забезпечення ресурсами розроблених проєктів, що забезпечують регіональний розвиток й ефективність державної політики, зокрема фінансовими та інформаційними. Отже, держава й органи місцевого самоврядування шляхом розподілу бюджетних коштів та використання програмно-цільового методу забезпечують фінансування територіальних

потреб. Важливим при цьому є залучення «третього сектору» та бізнес-сектору, який фактично через податки і є інвестором фінансування територіальних потреб.

Функція бізнесу в суспільстві забезпечує відтворення – як просте, так і розширене. При реалізації цієї функції необхідно дотримуватися соціальної відповідальності, яка охоплює: відповідальність за стан навколишнього середовища та його зміну під час реалізації проєктів, забезпечення високого рівня умов праці, дотримання нормативно-законодавчої бази, максимальної екологізації виробничого процесу. Громадянське суспільство визначає ключові проблеми розвитку регіону, на основі яких, власне, і повинні відбуватися розроблення та реалізація регіональної політики органами державної влади. Функція громади полягає у виявленні проблем розвитку території, внесенні пропозицій щодо їх вирішення або ж постановці запитань та завдань щодо цього перед компетентними органами. Останнє забезпечує контроль за виконанням бюджетної політики, що підвищить як відповідальність бізнесу, так і відповідальність владних органів, прозорість регіональної політики.

Діяльність зазначених вище форм, зокрема соціального та державно-приватного партнерства, зумовила розвиток тристоронніх відносин, побудованих за принципами паритетної участі кожної зі сторін. Зокрема, суб'єктами та формами трипартизму є:

- 1) представницькі органи та органи самоорганізації населення, наприклад ОСББ, вуличні комітети, ЖКГ тощо;
- 2) дорадчі органи – такі, як громадські ради та координаційні ради;
- 3) громадські слухання;
- 4) громадські експертизи та контроль.

Зазначені суб'єкти партнерства та існуючі форми трипартизму функціонують з метою:

- 1) розроблення й прийняття нормативно-правових актів;
- 2) контролю зобов'язань, які покладено на кожну сторону;

- 3) досягнення синергетичного ефекту взаємодії усіх сторін для вирішення ключових проблем суспільно-економічного розвитку регіонів;
- 4) мобілізації ресурсів трьох секторів для реалізації проєктів;
- 5) підвищення відповідальності представників взаємодії за виконання зобов'язань [213].

Отже, взаємодія влади, бізнесу і «третього сектору» на засадах партнерства забезпечує синергетичний ефект та вплив на соціальний, економічний, екологічний розвиток регіонів. Дотримання принципів, на яких має бути побудоване тристороннє партнерство, забезпечить ефективність діяльності зазначених учасників, зокрема в напрямі вирішення найбільш пріоритетних проблем для кожної із зацікавлених сторін.

3.2. Методи формування та оцінки реалізації регіональної стратегії розвитку тристороннього партнерства

Регіональні пріоритети розвитку територій формуються на підставі відповідних стратегій. Такі стратегії розробляються спеціальними інститутами або органами місцевого самоврядування, що моніторять наявний територіальний потенціал, а саме: ресурсний, економічний та екологічний. При розробленні стратегії важливо виявити проблеми, що заважають розвитку території. Отже, стратегії виносяться на громадські обговорення, проводяться громадські слухання та громадська експертиза. Результати таких обговорень ураховуються розробниками стратегії та передаються органам місцевого самоврядування для планування дій, зазначених у документі, та приведенню у відповідність фінансування запланованих заходів [231].

Отже, без чіткого планування розвитку території представниками трьох секторів неможливо забезпечити виконання програм соціально-економічного та екологічного розвитку регіонів, оскільки кожна зі сторін добре орієнтується у власній проблематиці щодо реалізації запланованих заходів.

Органи місцевого самоврядування обізнані в прогалинах нормативно-правової бази, бізнес – у необхідних ресурсах, потрібних для реалізації програм, а експерти від громади – у потребах громади та можливих негативах для неї при реалізації тієї чи іншої програми. Тому кожний із секторів має чітко усвідомлювати власні можливості, потенціал, взяти на себе адекватні зобов'язання, ризики, повноваження та забезпечити прозорість їх декларування й виконання.

Отже, основою розвитку територій має стати злагоджена взаємодія представників трьох секторів, побудована на принципах, що були висвітлені в попередніх розділах.

Регіональна політика є багаторівневою і здійснюється органами влади на різних рівнях. Основну роль у розробленні й реалізації регіональної політики відігравали центральні органи виконавчої влади. Нині дедалі активнішу участь у процесах регіонального розвитку беруть органи місцевого та регіонального самоврядування, а також наднаціональні органи управління. Роль центрального уряду, що залишається головним елементом в інституційній інфраструктурі регіональної політики, дедалі частіше зводиться до розроблення концептуальних засад і вироблення необхідної нормативно-правової бази. Водночас у здійсненні регіональної політики зростає значення регіонального і місцевого самоврядування, приватних структур, громадських організацій, які відстоюють інтереси громад і регіонів, а також професійних структур (зокрема, агентств регіонального розвитку), покликаних сприяти реалізації регіональних ініціатив, які перебувають поза впливом політичних інтересів, та інтересів органів влади [80].

На сьогодні пріоритети розвитку тристороннього партнерства визначені Законом України «Про засади державної регіональної політики» [142], стаття 6 якого визначає такі пріоритети досліджуваного розвитку:

- «стимулювання й підтримка місцевих ініціатив щодо ефективного використання внутрішнього потенціалу регіонів для створення та підтримання повноцінного життєвого середовища, підвищення якості життя

людей;

- зменшення територіальної диференціації за індексом регіонального людського розвитку;

- формування конкурентоспроможності регіонів шляхом розроблення та реалізації програм і проєктів підвищення конкурентоспроможності територій;

- стимулювання міжрегіональної інтеграції, інтеграції регіональних економічних, інформаційних, освітніх просторів у єдиний загальноукраїнський простір, подолання міжрегіонального відчуження;

- визначення проблемних територій у регіонах та реалізація державних заходів щодо вирішення проблем;

- створення ефективної системи охорони навколишнього природного середовища шляхом урахування екологічної складової в стратегіях регіонального розвитку, оцінювання, вирівнювання та зниження техногенно-екологічного навантаження на довкілля у регіонах;

- запровадження дієвих інструментів державної підтримки міжрегіональної інтеграції, виконання міжрегіональних програм і проєктів;

- формування з урахуванням документів Ради Європи та Європейського Союзу нормативно-правової бази, необхідної для реалізації державної регіональної політики, визначеної цим законом;

- поліпшення матеріального, фінансового, інформаційного, кадрового та іншого ресурсного забезпечення розвитку регіонів, сприяння здійсненню повноважень органами місцевого самоврядування;

- створення ефективних механізмів представництва інтересів регіонів на загальнонаціональному рівні і територіальних громад – на регіональному рівні».

З цих пріоритетів впливають пріоритети трипартизму, які дозволятимуть у подальшому акцентувати увагу на розробленні програм, що стосуються таких напрямів:

- 1) забезпечення зростання життєвого рівня населення;

- 2) підвищення індексу людського розвитку;
- 3) підвищення конкурентоспроможності регіонів на основі впровадження інноваційних технологій у підприємницьких структурах;
- 4) реалізація програм трипартизму у найбільш проблемних регіонах;
- 5) забезпечення охорони навколишнього середовища;
- 6) удосконалення нормативно-правової бази, яка підвищить ефективність міжсекторної взаємодії;
- 7) забезпечення зростання ресурсного потенціалу, що залежить від усіх зацікавлених сторін;
- 8) забезпечення діалогу між усіма зацікавленими сторонами.

На нашу думку, регіональні пріоритети трипартизму повинні визначатися передусім на основі:

- 1) попередньої експертизи актуальних проєктів, визначених органами місцевого самоврядування, бізнесу та громадянськості;
- 2) урахування стану виконання існуючих програм та проєктів;
- 3) аналізу можливості фінансування програм тристороннього співробітництва та доступу до фінансових ресурсів;
- 4) аналізу поточної соціально-економічної ситуації регіону на основі ключових показників: зайнятості та безробіття, рівня інноваційності підприємств регіону; умов праці та поточного стану навколишнього середовища;
- 5) рівня економічного зростання регіону до та після реалізації програм тристороннього партнерства;
- 6) рівня розвитку інфраструктури: транспортної, інформаційної, комунікаційної;
- 7) показників ефективності реалізації попередніх програм тристороннього партнерства, якими можуть бути: виручка та прибутковість підприємств, рівень та якість життя населення до та після реалізації проєктів, який можна виміряти через зростання середньої заробітної плати та доходів; показники стану навколишнього середовища, зокрема рівня забруднення

тощо.

З наведених вище пріоритетів та рівня унормованості реалізації трипартизму випливає, що регіональний аспект залежить від особливостей розвитку території, на якій цей процес здійснюється. Попри це для всіх територій існують загальні пріоритети – їх економіко-екологічний, соціальний розвиток та конкурентоспроможність.

При цьому механізмами міжсекторної взаємодії в Україні на сьогодні є: співпраця, спрямована на реалізацію державної політики доступу до публічної інформації, що насамперед розміщена на таких інтернет-ресурсах, як інформаційний портал «Децентралізація»; проведення публічних консультацій та громадської експертизи, моніторингу, створення та функціонування консультаційно-дорадчих органів.

Забезпечити розвиток такої співпраці держава намагається шляхом унормування задекларованих нею процесів децентралізації, у такий спосіб реалізуючи принцип субсидіарності.

Такі процеси були зафіксовані державою в Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади (2014) та законах «Про співробітництво територіальних громад» (2014), «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015) і внесеними змінами щодо фінансової децентралізації до бюджетного і податкового кодексів. Основні положення Європейської хартії місцевого самоврядування визначають інституціональну основу місцевого самоврядування на рівні об'єднаних територіальних громад (ОТГ).

На сьогодні уже створено 706 ОТГ. У процесі децентралізації громади отримали ресурси, фінанси та повноваження, а отже, і можливості для забезпечення повноцінного місцевого розвитку.

Зазначене забезпечує відповідальність органів місцевого самоврядування перед виборцями за ефективність своєї роботи та перед державою – за її законність.

Отже, згідно з чинною нормативно-правовою базою децентралізація

влади – це передача від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності. А провідну роль у децентралізації мають відігравати об'єднані територіальні громади (ОТГ), які зможуть акумулювати більше ресурсів та більш ефективно ними розпоряджатися.

Дієвість закону є беззаперечною, оскільки перші діючі об'єднані територіальні громади з'явилися в Україні після місцевих виборів 25 жовтня 2015 р. На той час їх було 159. І цей процес об'єднання відбувається постійно, що й показано в табл. 3.2, 3.3 і 3.4 попереднього підрозділу.

29 квітня 2018 р. відбулися перші вибори у 40 об'єднаних територіальних громадах (у 4 міських, 14 селищних, 22 сільських). Тепер в Україні – 706 об'єднаних громад.

Важливим при створенні ОТГ є те, що у 2017 році спростився механізм приєднання місцевих рад до вже об'єднаних територіальних громад. Цей механізм і надалі має розвиватися в бік максимального спрощення можливості переформатування об'єднань. Цього вимагає принцип субсидіарності. Тепер при приєднанні до міської ОТГ вибори взагалі не проводяться, а в сільських та селищних громадах відбуваються додаткові вибори на територіях, що приєднуються (вибирають додатково депутатів до ради ОТГ). За даними сайту decentralization.gov.ua, площа ОТГ нині становить 179,2 тис. км², або понад 30% загальної території України.

Автор вважає за потрібне зазначити, що висвітлені ОБСЄ результати проєктів з розвитку громадянського суспільства, реалізованих Координатором проєктів ОБСЄ в Україні у 2016 році, де наведено аналіз та приклади найкращих практик та здобутих уроків з України і країн – учасниць регіону ОБСЄ, пов'язані зі сприянням співпраці і партнерству між урядом та організаціями громадянського суспільства на основі нової політики щодо належного врядування. Зі звіту випливає, що основними механізмами співпраці органів державної влади та інститутів громадянського суспільства в Україні на сьогодні є [79]:

- 1) фінансування організацій громадянського суспільства та інституційне забезпечення;
- 2) співпраця в соціально-економічному розвитку, зокрема участь організацій громадянського суспільства у виконанні програм соціально-економічного розвитку, соціальне підприємництво, надання соціальних послуг;
- 3) співпраця у формуванні та реалізації державної політики, що проявляється в доступі до публічної інформації, розміщеної на таких інтернет-ресурсах, як інформаційний портал «Децентралізація», проведенні публічних консультацій та громадської експертизи, моніторингу, створенні та функціонуванні консультаційно-дорадчих органів;
- 4) програми міжнародної підтримки та прикордонне співробітництво.

Наступний нормативно-правовий документ, без якого неможливо уявити розвиток трипартизму на території його здійснення, – це Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [163], який надає територіальним громадам право брати участь у процесі розроблення проєктів рішень щодо питань місцевого значення. Закон, зокрема, запроваджує такий механізм, як місцеві ініціативи.

Реалізація місцевих ініціатив відбувається через існуючі та унормовані механізми й інститути соціального партнерства і ДПП. Вони передбачають вирішення нагальних потреб, що існують на території їх функціонування, шляхом збалансування інтересів сторін-учасниць у розподілі залучених ресурсів, спрямованих на оперативну реалізацію запланованого проєкту із застосуванням прозорих схем.

Розвиток територіальних пріоритетів мав би відбуватися через інститути ДПП та соціального партнерства, дієвість яких забезпечує Закон України «Про публічні закупівлі» [179].

Запровадження до публічних закупівель інформаційних систем забезпечило низку позитивних змін [25], зокрема зазначене:

- підвищило обізнаність учасників;
- об'єднало всіх учасників у межах електронних систем «Е-дата», «ПРОЗОРРО», «Відкриті фінанси», «Відкрите місто», та за допомогою реалізації «Бюджету участі»;
- забезпечило децентралізацію торговельних майданчиків, що підвищує якість послуг і товарів;
- уможливило застосування стандартів відкритих даних;
- ГРА стало можливим;
- підштовхнуло суміжні сфери до змін.

Досвід ефективних країн з розвинутою та ефективною економікою доводить, що державні закупівлі мають значний обсяг у валовому внутрішньому продукті таких країн. Так, згідно зі статистичними даними OECD частка державних закупівель у ВВП коливається від 8% (Швейцарія) до 21% (Нідерланди). Такі значні обсяги свідчать про те, що державні закупівлі можуть створювати ринки товарів і послуг, мати вплив на витрати і споживання, стимулювати впровадження інновацій та нових технологій, а також стати полігоном для інноваційних продуктів, а отже, сприяти взаємодії трьох секторів: 1) задоволенню потреб «третього сектору» в державних послугах; 2) забезпеченню потреби бізнесу, зокрема малого та середнього, у реалізації товарів і послуг; 3) забезпеченню потреб держави у придбанні найбільш якісних товарів і послуг.

Разом із застосуванням системи прозорих закупівель за державні кошти в Україні почали функціонувати центри розвитку місцевого самоврядування (далі – ЦРМС). Станом на 2018 рік ЦРМС діють в усіх областях України. ЦРМС створені для проведення державної політики децентралізації та за сприяння міжнародних організацій, серед яких Європейський Союз та п'ять країн – членів ЄС: Данія, Естонія, Німеччина, Польща та Швеція. Концентрація зусиль представників регіональної влади, експертного середовища та громадськості задля побудови ефективного місцевого

самоврядування в регіонах, надання допомоги об'єднаним територіальним громадам у вирішенні організаційних питань по роботі з розвитку регіону, в якому вони діють, – така мета створення ЦРМС.

Завдяки виконанню Закону України «Про засади державної регіональної політики» підтримка ЦРСМ за час реформи зросла у 39 разів: з 0,5 млрд грн у 2014 році до 19,37 млрд грн у 2018 році. А 21 область прийняла рішення про створення Агенцій регіонального розвитку [239].

Автором досліджено обласні програми, розроблені за допомогою ЦРМС, та зроблено низку висновків.

Основними регіональними пріоритетами, на які спрямовано міжсекторну взаємодію в Сумській області, можна вважати такі [71]:

- забезпечення зайнятості та працевлаштування, створення робочих місць;
- забезпечення малозабезпечених сімей;
- соціальне становлення молоді та молодих сімей;
- кредитування молодих сімей;
- залучення інвесторів для вкладення коштів у проекти підприємництва та соціальні проекти;
- подолання проблем із заборгованістю по виплаті заробітної плати;
- підвищення життєвого рівня населення;
- підвищення ефективності соціального діалогу між профспілками, роботодавцями та владою на всіх рівнях;
- забезпечення якості трудових відносин;
- забезпечення прозорості та повноти сплати податків та обов'язкових платежів, що нараховуються на заробітну плату;
- вирішення проблем невідповідності кваліфікації працівників.

Регіональні пріоритети Львівщини дещо відрізняються від пріоритетів Сумської області та охоплюють [205]:

- програму розвитку освіти Львівщини;

- програму підвищення конкурентоспроможності;
- програму «Безпечна Львівщина»;
- програму підтримки та розвитку агропромислового виробництва;
- програму розвитку дорожньої інфраструктури;
- програму «Електронна Львівщина».

Варто виокремити також проблеми Івано-Франківщини, які можуть слугувати підґрунтям для визначення основних регіональних пріоритетів трипартизму: формування та реалізація економічної і соціальної політики, регулювання економічних, соціальних, трудових відносин, шляхів подальшого їх розвитку, активізація діяльності територіальних тристоронніх органів на рівні районів та міст обласного значення.

Зауважимо, що в Івано-Франківській області, як і в інших регіонах, існує головна проблема: влада, бізнес і громади не мають достатньо можливостей для спільного планування, узгодження бюджету та реалізації місцевих стратегій розвитку, оскільки відсутні прописані механізми на місцевому рівні. І це суттєво знижує потенціал розвитку трипартизму. Через це виникає ситуація, за якої місцевим пріоритетам розвитку надається недостатньо уваги і ресурсів; рівень бідності залишається високим, умови життя місцевого населення й далі погіршуються, а негативні соціальні тенденції часто залишаються без уваги [266].

Пріоритетами Закарпатського регіону є забезпечення тристороннього партнерства в таких напрямках:

- підвищення рівня та якості життя населення;
- забезпечення інвестиційної привабливості території з розвинутими індустріальним комплексом та інфраструктурою;
- забезпечення розвитку сільських територій;
- забезпечення екологічної безпеки та збереження природних ресурсів.

Отже, метою стратегічного розвитку Закарпатського регіону є спрямування об'єднаних зусиль влади, бізнесу та громади на збереження та

розвиток потенціалу, традицій і цінностей задля поліпшення життя мешканців кожної громади регіону. Фактично в такий спосіб закладено засади розвитку трипартизму в Запорізькій області та визначено регіональні пріоритети області [266].

Для забезпечення економічного, екологічного та соціального розвитку територій Закарпатської області доцільно використовувати платформу транскордонного співробітництва (ТКС), яка може стати основою євроінтеграційної стратегії регіону. На сьогодні ТКС є одним із найважливіших інструментів розвитку Закарпаття. Відповідно до Стратегії розвитку Закарпатської області станом на 2015 рік на всіх інституційних рівнях (міжрегіональному, міжмуніципальному, рівні державних установ та організацій, недержавних неприбуткових організацій, суб'єктів господарювання) тривала тенденція до збільшення кількості суб'єктів, взаємодія яких відбувалася в різних формах та на основі різних методів, що загалом свідчить про розвиток тристоронніх партнерських відносин. У регіоні діють транскордонні мережеві об'єднання та асоціації різного рівня, організації, які забезпечують ініціативну діяльність та реалізацію проєктів соціально-економічного та екологічного розвитку. У Стратегії розвитку Закарпатської області на період до 2027 року йдеться про розвиток конкурентоспроможної економіки, гірських територій, цифровізації та публічних послуг, відновлення інфраструктури, створення безпечових умов в регіоні, енергетичну сталість регіону. Отже, зважаючи на розвиток ТКС в області, існує потреба в забезпеченні регіону кадровими і трудовими ресурсами, матеріально-технічними і фінансовими ресурсами, адже існує суттєвий розрив між необхідним обсягом коштів для фінансування програм ТКС регіону та можливостями місцевих бюджетів.

У цілому програми ТКС Закарпатської області передбачають розвиток регіону за такими напрямками:

- соціально-економічний розвиток;
- якість та безпека довкілля;

- ефективність кордону.

Основними завданнями розвитку Закарпатської області, визначеними на основі сучасних проблем регіону, є [267]:

- забезпечення індустріально-економічного розвитку;
- раціональне використання природних ресурсів і трудового потенціалу;
- розвиток виробничої і соціальної інфраструктури регіону;
- підвищення рівня життя населення та добробуту;
- підтримання малого і середнього бізнесу шляхом забезпечення трудовими і фінансовими ресурсами;
- забезпечення розвитку туризму та туристичної інфраструктури регіону;
- відновлення екології та охорона навколишнього середовища.

Стратегія розвитку на період до 2020 року передбачала такі цілі розвитку Закарпатської області [266]:

- 1) «розвиток людського та соціального капіталу»;
- 2) формування конкурентоспроможності та інноваційності економіки регіону;
- 3) «інтегрований розвиток сільських і міських громад та територій»;
- 4) забезпечення «якості і безпеки довкілля та просторової гармонії».

Пріоритети розвитку Полтавщини закріплено в Регіональній стратегії розвитку Полтавської області на період до 2027 року [204], за якою основними напрямками розвитку трипартизму мають бути:

- забезпечення розвитку людських ресурсів та високої якості життя шляхом створення умов для поліпшення здоров'я, якості освіти, розвитку інтелектуального капіталу, сприяння зайнятості, ефективної системи надання адміністративних послуг, забезпечення гідних умов проживання тощо;
- забезпечення універсальної системи соціального захисту населення;
- ефективне управління розвитком громад, забезпечення балансу

екосистем та охорона довкілля;

– цифрова трансформація – нові можливості розвитку усіх сфер регіону.

Регіональні пріоритети тристороннього партнерства Київської області було визначено в Регіональній стратегії розвитку Київської області на період до 2027 року [203]. Стратегічні цілі передбачають: розвиток людського потенціалу, наближення якості життя до європейських стандартів; підвищення конкурентоспроможності економіки регіону; розвиток інноваційно орієнтованих галузей економіки (на засадах смарт-спеціалізації); сталий розвиток територій населених пунктів і громад.

Отже, можемо підсумувати, що нині регіональні пріоритети тристороннього партнерства передбачено стратегіями розвитку регіонів, які визначають цілі та завдання в короткостроковій і довгостроковій перспективі [268].

У Законі України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року» № 695 від 05.08.2020 [143] було зазначено, що в регіонах України засвідчується низка таких проблем, як «втрата людського капіталу, різкі просторові та структурні зміни в економіці, втрата експортного потенціалу регіонів, знищення і значні пошкодження інфраструктури та її невідповідність актуальним потребам людини, економіки та вимогам безпеки, збільшення кількості територій, які потребують державної підтримки, неготовність системи управління регіональним розвитком до процедур та кращих практик ЄС». Ці проблеми мають визначати пріоритетні завдання регіонального розвитку.

На нашу думку, для поліпшення соціально-економічного становища регіонів повинен використовуватися інтегрований підхід до реалізації регіональної політики тристороннього партнерства, що має містити три складові (табл. 3.5).

Таблиця 3.4

Основні складові інтегрованого підходу до реалізації регіональної політики в Україні*

Складова регіонального розвитку	Сутність та коротка характеристика складової
Економічна	Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів шляхом оптимізації та диверсифікації структури економіки, забезпечення ефективної спеціалізації регіонів з пріоритетним використанням власного ресурсного потенціалу. Відновлення об'єктів інфраструктури. Надання якісних послуг
Територіальна	Досягнення рівномірного та збалансованого розвитку територій, розвиток міжрегіонального співробітництва, запобігання поглибленню соціально-економічних диспропорцій шляхом формування «точок зростання», активізації місцевої економічної ініціативи та зміцнення потенціалу сільської місцевості, забезпечення соціально-економічної єдності і рівномірності розвитку регіонів з метою створення рівних умов для розвитку людини
Управлінська	Застосування єдиних підходів до формування й реалізації політики регіонального розвитку, створення єдиної системи стратегічного планування та прогнозування розвитку держави і регіонів, оптимізація системи територіальної організації влади

**Джерело: складено автором*

Загалом забезпечення соціального та економіко-екологічного розвитку можна назвати основним пріоритетом здійснення тристороннього партнерства та регіональної політики держави в цілому. Серед пріоритетів розвитку тристороннього партнерства – забезпечення зайнятості в регіонах, що має ґрунтуватися на ефективному діалозі усіх сторін трипартизму та зрештою забезпечити ефективність використання ресурсного потенціалу з покращенням екологічного стану території, на якій здійснюється тристороння взаємодія.

На нашу думку, основними сферами регіональних пріоритетів в Україні мають стати:

- 1) транспорт, інфраструктура областей, міст, сіл, селищ;

- 2) економічний розвиток, інвестиції;
- 3) підприємництво та регуляторне середовище;
- 4) освіта і наука;
- 5) політика;
- 6) інноваційна діяльність;
- 7) ринок праці.

Усі пріоритети можна класифікувати залежно від стратегічного завдання, що відображено в табл. 3.6.

Таблиця 3.5

Пріоритети регіональної політики тристороннього партнерства відповідно до основних стратегічних завдань України*

Стратегічні завдання	Пріоритети регіональної політики тристороннього партнерства
Підвищення конкурентоспроможності регіонів та зміцнення їхнього ресурсного потенціалу	Створення оптимальних умов для розкриття регіонами власного потенціалу та ефективного використання конкурентних переваг регіональної економіки
Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток	1. Виконання завдань і здійснення заходів, спрямованих на вирішення актуальних проблемних питань областей 2. Недопущення поглиблення регіональних диспропорцій у доступі населення насамперед до базових соціальних, комунальних, адміністративних, транспортних, інформаційних та інших послуг 3. Створення умов для співробітництва регіонів
Ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку	Децентралізація державних повноважень шляхом їх передачі на місцевий рівень з одночасною передачею відповідних фінансових ресурсів, удосконалення процесів стратегічного планування та виконання поставлених завдань на всіх рівнях, запровадження ефективного механізму координації дій центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування під час реалізації галузевих пріоритетів і завдань на різних територіальних рівнях
Забезпечення розвитку людських ресурсів	Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток
Розвиток міжрегіонального співробітництва	Ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку

**Джерело: складено автором*

Проте сьогодні доцільно визначити основний пріоритет державної політики розвитку трипартизму у забезпеченні: зайнятості населення та розвитку бізнесу, а також забезпечення динаміки розвитку кожного конкретного регіону.

Міжнародна організація праці у межах цього напрямку визначила основні пріоритети. Відповідно до Програми гідної праці МОП для України [98] на 2016–2019 рр. основними пріоритетами визначено:

- 1) сприяння зайнятості та розвитку сталих підприємств задля стабільності і зростання;
- 2) сприяння ефективному діалогу;
- 3) покращення соціального захисту і умов праці.

У межах другого пріоритету вже зроблено суттєві кроки. На його виконання у 2010 році було прийнято Закон України «Про соціальний діалог в Україні», який заклав міцне підґрунтя для розвитку соціального діалогу. Було створено нову інституцію – Національну тристоронню соціально-економічну раду (НТСЕР) і територіальні тристоронні соціально-економічні ради (ТТСЕР). Законом також були встановлені критерії репрезентативності для суб'єктів профспілкової сторони та сторони роботодавців. Попри певну критику, згаданий вище закон реально сприяв консолідації партнерів, особливо в разі руху роботодавців [190].

Для досягнення завдань та заходів, які визначено пріоритетними для розвитку регіонів, лише в деяких областях України налагоджено та зроблено перші кроки до розвитку партнерства. Прикладом налагодження соціального діалогу, що сприяє розвитку трипартизму в Україні в цілому, адже слугує зразком для інших регіонів, є Івано-Франківська область, де вибудовано цілісну систему діалогових відносин між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування з профспілками і роботодавцями: діють координаційні ради профспілок, забезпечено представництво профспілок та організацій роботодавців у складі колегій облдержадміністрації та райдержадміністрацій. Налагоджено співпрацю облдержадміністрації, ради

профспілок області та обласного об'єднання організацій роботодавців щодо вироблення узгоджених рекомендацій до нормативно-правових актів, які є нагальними для громадськості [77].

Водночас сьогодні національна система тристороннього діалогу не виконує поставлені перед нею завдання на належному рівні. Основними чинниками цього є [18]:

- низька інституалізація існуючих суб'єктів соціального діалогу;
- відсутність механізму імплементації рішень;
- декларативність, формальність і невиконання колективних угод і договорів;
- об'єктивна неспроможність як організацій роботодавців, так і професійних спілок до ефективної взаємодії з органами центральної і місцевої влади;
- слабке залучення організацій громадянського суспільства до процесу соціального діалогу.

Також потрібно назвати найбільш актуальні проблеми місцевого розвитку, які характерні для всіх регіонів України і визначають пріоритети розвитку партнерства [193]:

- ефективність інфраструктури, зокрема транспортної, дорожньої;
- ефективність економічного розвитку;
- ефективність екології, що проявляється в охороні навколишнього середовища (відновлення/створення пунктів переробки відходів, системи каналізації та дренажної системи і т.ін.);
- ефективність енергетики (енергозбереження, енергоефективність, альтернативні джерела енергії);
- ефективність місцевого економічного розвитку (розвиток кооперативів, просування малого бізнесу).

Для вирішення цих проблем на рівні держави було встановлено основну мету – розвиток тристороннього партнерства (шляхом моніторингу

25 областей, 200 районів, 900 сільських/міських рад) та визначено завдання – налагодити конструктивний тристоронній діалог. Отже, перші кроки в напрямі забезпечення тристороннього діалогу та формування дієвого інституту трипартизму в Україні зроблено на основі запровадження та реалізації децентралізації влади. Нині, на нашу думку, важливо забезпечити залучення громадського сектору до ефективного соціального діалогу, адже освітній рівень та обізнаність громади залишаються на низькому рівні, тому органи влади повинні взяти на себе функцію відповідальності за поширення та пропагування трипартизму.

Тристороннє партнерство активно почало розвиватися наприкінці 2015 року, коли Генеральною асамблеєю ООН спільно з урядом України був затверджений перелік Цілей сталого розвитку (ЦСР), яких на сьогодні дотримуються всі країни світу, встановлюють власні показники розвитку і охоплюють 17 цілей і 169 конкретних завдань. Цей перелік містив основні для більшості регіонів та областей України пріоритети регіональної політики розвитку, які загалом можна систематизувати за трьома основними напрямками: подолання бідності, економічний розвиток та забезпечення охорони довкілля (рис. 3.1) [284].

Отже, усі пріоритети розвитку можна згрупувати за трьома напрямками: економічний, соціальний та екологічний. Зазначені пріоритети в цілому сприятимуть побудові ефективного суспільства: ефективного політичного режиму, ефективного соціального забезпечення, ефективного економічного розвитку та симбіозу наведених складових ефективного суспільного ладу з природою.

Проте зауважимо, що діяльність усіх партнерів характеризується недостатньою увагою до екології, політики та соціально-економічних наслідків для сфери зайнятості та ринку праці, питань забезпечення конкурентоспроможності регіонів.

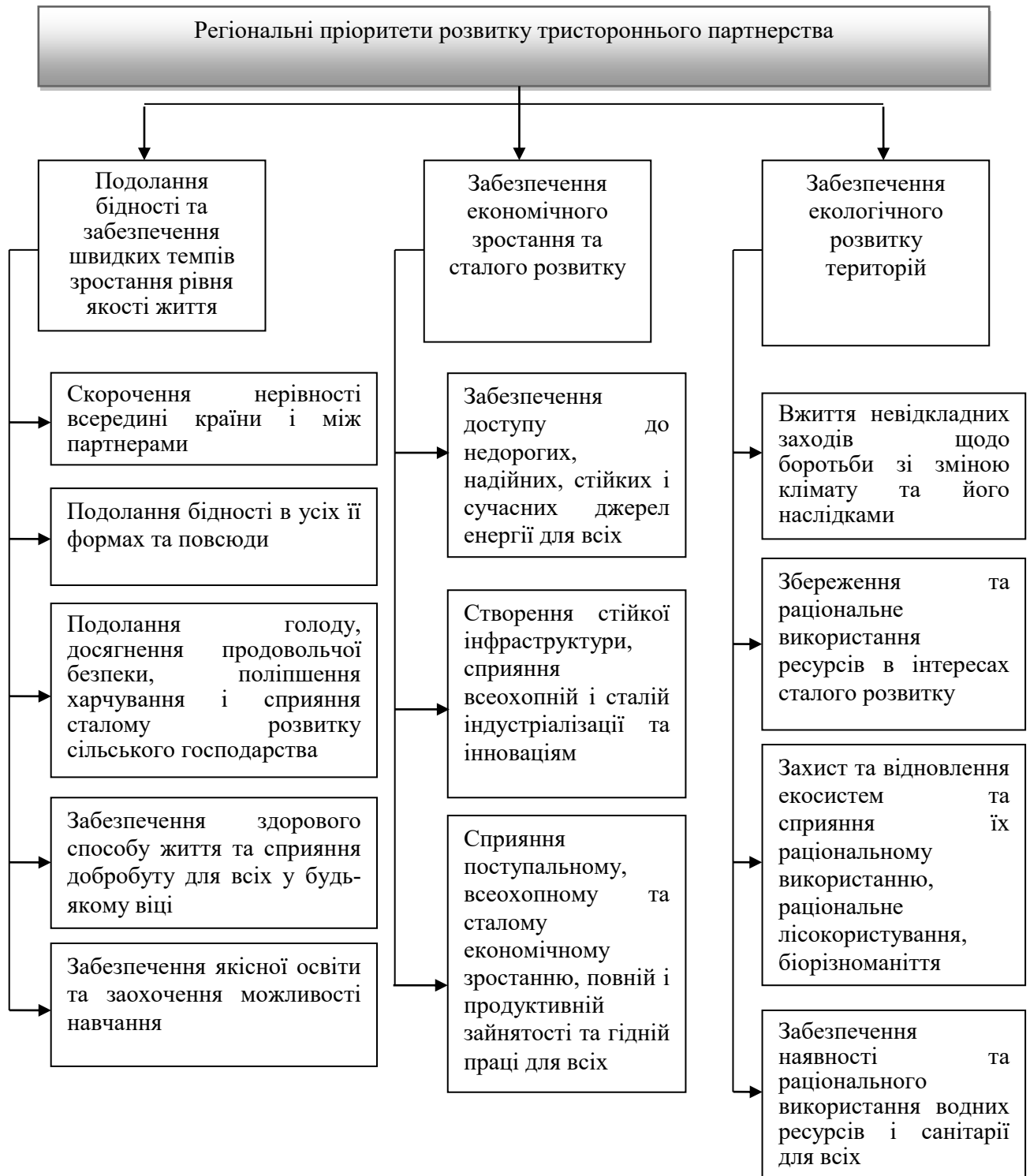


Рис. 3.1. Пріоритетні напрями розвитку тристороннього партнерства*

**Джерело: складено автором*

Важливою складовою ефективного суспільства є симбіоз соціально-економічних детермінант з природою, саме тому екологічна складова регіонального розвитку відіграє важливе значення в побудові тристоронніх відносин і передбачає:

- 1) збереження природного і ресурсного потенціалу;
- 2) раціональне використання лісових, водних, земельних ресурсів, збереження біорізноманіття;
- 3) забезпечення якісного управління відходами;
- 4) використання альтернативних джерел енергії тощо.

Перехід до екологічно стійкої і соціально орієнтованої економіки зумовлює переорієнтацію принципів зростання з метою забезпечення рівнозначності ваги економічних, соціальних і екологічних аспектів. Для розвитку підприємств і ринків праці екологічно чиста економіка сьогодні вже є необхідністю, а не тільки питанням вибору, оскільки реально може забезпечити зростання зайнятості, значне поліпшення якості робочих місць і підвищення рівня доходів, рівності та соціальної інтеграції. У той самий час у міжнародних документах наголошується, що неможливо досягти цілей і завдань сталого розвитку без активної участі зацікавлених сторін. У ХХІ ст. серед основних груп зацікавлених осіб визнається важлива роль взаємодії бізнесу, влади та громадян. Визначною є їх роль у вирішенні проблем сталого розвитку як на національному рівні, так і на регіональному.

Отже, трипартизм є одним із найбільш перспективних шляхів забезпечення стійкого розвитку та реагування на виклики в соціальній, економічній та екологічній сферах, які змінюються. Одним із головних інструментів реалізації сталого розвитку може стати трипартизм розширеного формату, заснований як на традиційних, так і на нових формах співпраці між органами місцевої влади, підприємствами та суспільством, між державним і приватним сектором та організаціями громадянського суспільства, для максимального підвищення якості життя людей як сьогодні, так і в майбутньому, з одночасним забезпеченням економічної, соціальної та

екологічної стійкості.

Таким чином, сьогодні основними методами розвитку тристороннього партнерства є:

- проведення консультацій;
- висування вимог та пропозицій сторонами;
- участь у колективних переговорах;
- використання процедур примирення;
- оформлення досягнутих домовленостей;
- контроль за виконанням домовленостей, оскільки вони залучають

активну частину населення, яка прагне змін.

У досліджуваній тріаді, як уже наголошувалося, жодна зі сторін самостійно не здатна впоратися з вирішенням поставленого завдання або розв'язанням конфлікту. Тож мета нашого дослідження – знайти шляхи ефективного розвитку з вирішенням проблемних питань без конфліктів або ж запропонувати систему превентивних методів нівелювання конфліктів, конструктивного їх вирішення .

Методи залучення до партнерства, зазначені вище, є сьогодні поки що досить хаотичною системою форм, яка дозволяє хоч якось задовольнити виклики українського суспільства в прагненні до ефективного розвитку. Ця система містить:

- 1) систему прозорих закупівель «ProZorro»;
- 2) систему-платформу «Е-дата»;
- 3) відкриті конкурси щодо оприлюднення об'єктів комунальної інфраструктури;
- 4) платформу «Відкрите місто»;
- 5) інформаційні системи «Відкритий бюджет»;
- 6) інформаційні системи «Прозорий бюджет»;
- 7) роботу ЦНАПів;
- 8) єдиний портал публічних закупівель «Е-дата»;
- 9) відкриті реєстри власності.

Зазначені форми, які є одночасно й інструментами та елементами інфраструктури трипартизму, хоч і точково, але дають змогу трьом секторам дотримуватися принципів прозорості та відкритості, добровільності, обов'язковості виконання взятих на себе зобов'язань, відповідальності за їх виконання, децентралізації, субсидіарності, що дозволяють розвивати міжсекторну взаємодію на території, де вона здійснюється, та ефективно її розвивати.

На думку автора, ефективною формою, що реалізує зазначені принципи і методи трипартизму, є така інноваційна форма, як публічні закупівлі, що унормована Законом України «Про публічні закупівлі» № 922-VIII від 27.01.2018 [179]. Дія закону поширюється на закупівлі, очікувана вартість яких є меншою за вартість, визначену в ч. 1 ст. 2 цього закону, тобто вартість ≥ 50 тис. грн, але ≤ 200 тис. грн (товари/послуги) і 1,5 млн грн (роботи).

За допомогою схеми розглянемо особливості застосування аналізованого (рис. 3.2).

Як бачимо з рис. 3.2, незважаючи на те що закон регулює здійснення саме процедурних закупівель, він частково поширюється і на допорогові закупівлі: якщо їхня очікувана вартість ≥ 50 тис. грн і $\leq$ наведеним вище на рисунку вартісним порогам. Тож у разі, якщо замовник має на меті закупити товари (роботи або послуги) за прямим договором і не проводить електронні торги, він повинен оприлюднити звіт про укладений за цим предметом закупівлі договір у системі Prozorro. Термін для оприлюднення зазначеного звіту становить один календарний день з дня укладення такого договору [194].

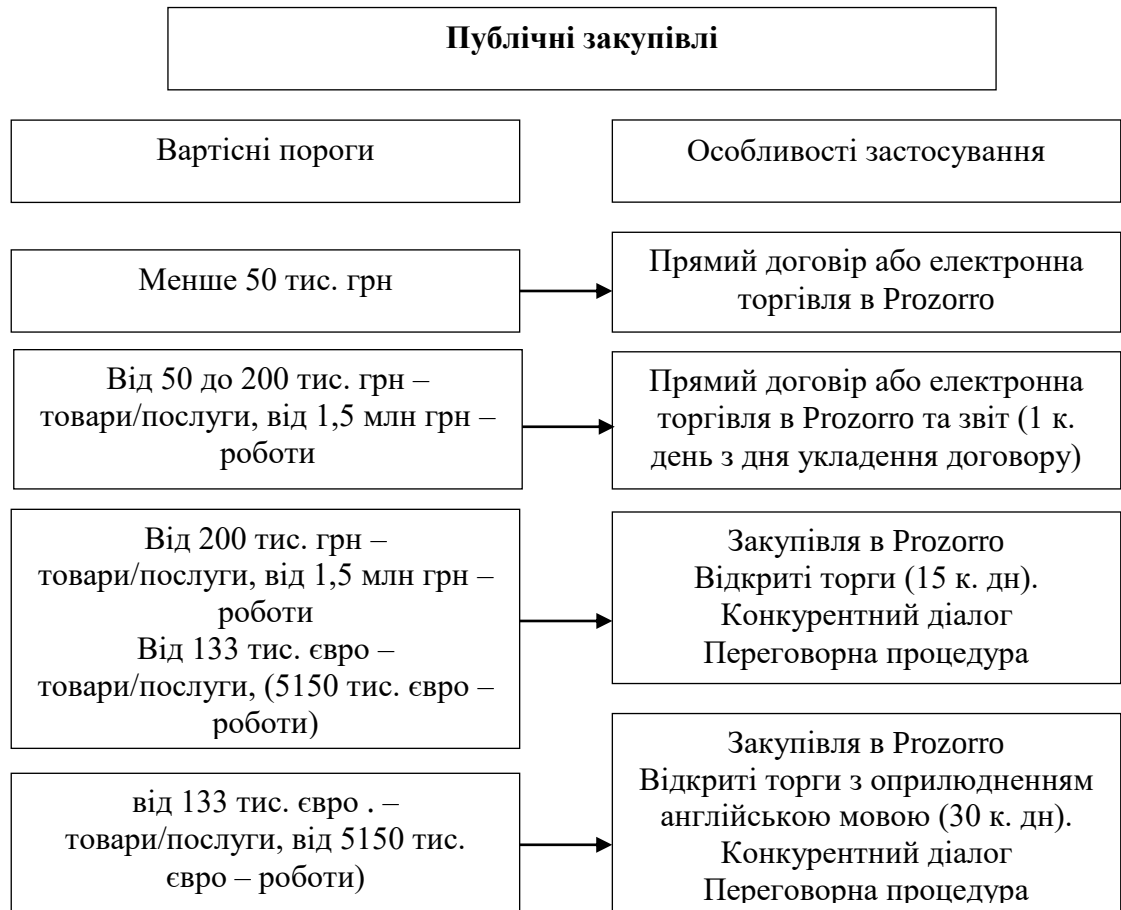


Рис. 3.2. Особливості використання процедури державних закупівель

**Джерело: [194]*

Наступна форма унормована розпорядженням КМУ № 92-р від 11.02.2016, яким схвалено Концепцію створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Прозорий бюджет» [160]. Ініціатива Кабінету Міністрів України «Прозорий бюджет» передбачає впровадження кращих міжнародних рекомендацій Світового банку, Міжнародного валютного фонду та Міжнародного бюджетного партнерства (ІБР). Розроблення Концепції викликане прагненнями українського суспільства підвищити прозорість використання публічних коштів, закликами міжнародної спільноти до урядів держав світу зробити доступною інформацію про них для своїх громадян. Система «Прозорий бюджет» покликана, з одного боку, підвищити

ефективність управління бюджетом, а з іншого – підвищити ступінь підзвітності уряду громадянам.

Проблема прозорості дій влади на будь-якому рівні сьогодні є особливо актуальною, оскільки прозорість – основна умова відкритості рішень владних структур. Існує потреба у впровадженні норми щодо участі громадськості у бюджетному процесі та забезпеченні сучасною інформаційно-аналітичною підтримкою роботи Мінфіну, ДФС, казначейства.

Створення системи «Прозорий бюджет» забезпечить підвищення бюджетної грамотності, обізнаності громадян з бюджетним процесом, відкритості процесів підготовки, прийняття та виконання бюджету; доступності, якості та оперативності інформування громадськості про публічні кошти; ефективності їх використання.

Також ефективним методом залучення трьох секторів є громадські ради, що діють на різних регіональних рівнях. Основне завдання такої ради полягає у доведенні громадської думки до органів виконавчої влади та можливості впливати на рішення відповідно до потреб громадськості. Постанова КМУ «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» № 996 03.11.2010 [140] забезпечила створення при міністерствах, центральних органах виконавчої влади, обласних державних адміністраціях громадських рад. Відтоді фактично розпочалося активне формування останніх при органах виконавчої влади.

Завдання громадських рад стосуються:

- сприяння реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні державними справами;
- здійснення громадського контролю за діяльністю органу;
- сприяння врахуванню органом громадської думки під час формування та реалізації державної політики.

Аналіз Типового положення про громадську раду дозволив визначити деякі особливості, що не сприяють ефективному впливу громадськості на діяльність органів виконавчої влади, зокрема:

- громадська рада наділена правом вимоги інформації щодо діяльності органів виконавчої влади, тоді як представники органів влади не зобов'язані надавати таку інформацію, що зумовлює суб'єктивізм представників органів влади в оприлюдненні інформації;
- відсутня налагоджена взаємодія між громадськими радами та органами виконавчої влади, що негативно впливає на забезпечення інтересів обох сторін;
- формами забезпечення діяльності громадської ради є публічне громадське обговорення та вивчення думки громадськості, на основі яких формуються певні пропозиції щодо соціально-економічного, екологічного розвитку регіону, які мають рекомендаційний характер, що зумовлює можливість органів виконавчої влади ігнорувати пропозиції громадськості;
- фінансування діяльності громадської ради здійснюється органами виконавчої влади, при яких вона діє, що негативно впливає на незалежність ради. Крім того, відсутність фінансування загалом негативно впливає на ефективне функціонування рад [123].

Ураховуючи зазначене вище, можна стверджувати, що робота громадських рад значною мірою залежить від її членів та учасників, їх ініціативності, готовності до соціального діалогу з органами виконавчої влади за умов можливого неврахування рекомендаційного характеру пропозицій ради та відсутності фінансування її діяльності. Тому сьогодні функціонування громадської ради, яка фактично представляє «третій сектор», залежить від усвідомленості потреб у соціально-економічному розвитку регіону та подоланні екологічних проблем, ініціативності, самомотивації громадян. Разом з тим мотивацію і зацікавленість «третього сектору» повинні забезпечувати представники органів виконавчої влади шляхом підзвітності, оприлюднення інформації щодо видатків місцевих бюджетів на проекти регіонального розвитку. Найкращим засобом мотивації третього сектору є результат соціально-економічних або екологічних проєктів, який можна виміряти шляхом зіставлення показників соціально-

економічного та екологічного стану регіону до та після реалізації проєктів.

Наприклад, при органах місцевого самоврядування м. Миколаєва діє низка консультативно-дорадчих органів за участю представників громадських, благодійних організацій, професійних спілок та їх об'єднань, товариств і установ усіх форм власності, легалізованих відповідно до законодавства України, які впливають на рішення органів державної влади і забезпечують [26]:

- участь громадян у формуванні та реалізації міської політики;
- вирішення нагальних проблем міста;
- здійснення громадського контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування;
- налагодження ефективної взаємодії зазначених органів з громадськістю;
- підвищення якості підготовки рішень з питань життєдіяльності міської громади завдяки врахуванню громадської думки;
- створення умов для участі мешканців міста у розробленні проєктів зазначених рішень.

Найбільш активно діють сьогодні експертно-громадська рада виконавчого комітету Миколаївської міської ради та громадська рада з екологічної безпеки та благоустрою при Миколаївському міському голові.

Доцільно проаналізувати діяльність громадських рад у різних регіонах України та їх участь у вирішенні територіальних питань. Одним з основних напрямів роботи громадських рад є обговорення планових бюджетів регіону. Крім того, зазначені ради беруть активну участь у вирішенні територіальних питань, пов'язаних з:

- інфраструктурою міста, зокрема готують пропозиції та рекомендації щодо капітальних ремонтів будівель та споруд регіону;
- незаконним будівництвом, яке є джерелом корупції та тримання доходів незаконним шляхом;

- плануванням місцевих бюджетів;
- управлінням транспортною та дорожньою інфраструктурою міста;
- фінансуванням програм розвитку спорту та туристичної галузі регіонів у контексті надзвичайної важливості для забезпечення робочих місць та економічного розвитку;
- житлово-комунальним господарством;
- соціальним захистом населення, гуманітарним розвитком, розвитком громадянського суспільства;
- історично-культурним розвитком територій;
- удосконаленням механізму взаємодії органів влади та громадськості;
- охороною здоров'я, фінансовим забезпеченням закладів освіти та медицини;
- земельними відносинами.

Отже, громадські ради беруть активну участь у партнерських відносинах. Крім того, вони прагнуть удосконалити механізм взаємодії співробітництва, тому активні при обговоренні територіальних питань. Крім того, сьогодні «третій сектор» впливає на партисипативний бюджет, що є дієвим інструментом демократії, за допомогою якого громадяни мають можливість брати участь у розподілі бюджетних коштів. Його також можна визначити як «бюджет участі», адже громадяни мають можливість впливати на розподіл коштів.

Проект партисипативного бюджету реалізовується у Чернігові, Полтаві та Черкасах на основі досвіду впровадження такого бюджету в Польщі. При цьому варто зазначити, що нині законодавча база в Україні дозволяє створювати бюджети участі, хоча не затверджено нормативного акта, що регулює такий бюджет на національному рівні. При цьому важливе значення має можливість затвердження місцевих нормативних актів, які регулювали б партисипативний бюджет на локальному рівні, чого цілком достатньо для забезпечення активної участі «третього сектору» у розподілі коштів місцевих бюджетів. Як зазначає В. П. Писаренко, зазначений бюджет (Participatory

Budget) – це місцевий бюджет, розроблений і затверджений за участі громадськості, це фінансовий план спільного управління, здійснюваного громадянами та місцевими органами влади. Партисипативний бюджет, або ж простіше громадський бюджет, бюджет участі, – один з елементів успішних західних демократій [26].

У Польщі вперше бюджети участі з'явилися у 2011 році, з кожним роком їх ставало більше. Засвідчується стрімке зростання кількості міст, що запроваджують такий бюджет. Обсяги бюджетів участі в Польщі – від 40 тис. до 60 млн злотих, від 0,002 до 3,4% загального бюджету міста. Стосовно активності мешканців, то це від 2 до 40%. Утім активність голосування залежить від того, кому дозволено голосувати. Наприклад, у Варшаві голосувати можуть всі – від дітей до дорослих. Десять – після досягнення певного віку, залежно від реєстрації. У Польщі немає закону про принципи партисипативного бюджету, кожне місто або район приймають рішення про запровадження його відповідно до власних моделей. Усе це набуває форми суспільного договору. Наприклад, місто зобов'язується, що всі обрані проєкти будуть реалізовані. Сьогодні в Польщі триває дискусія, чи потрібно приймати офіційний документ на рівні держави, чи міста будуть приймати на своєму рівні [17].

В Україну поняття прийшло у 2015 році, станом на березень 2016 року дев'ять українських міст затвердили нормативні документи та знаходяться на різних етапах запровадження проєкту партисипативного бюджету [122]. За підтримки Фондації ПАУСІ міста Чернігів, Черкаси та Полтава запровадили бюджет участі у межах проєкту «Партисипативний бюджет – можливості для підвищення громадської активності і встановлення справжнього партнерства з органами влади» (за сприяння польсько-канадської програми підтримки демократії).

Громадянська партисипація – «спосіб активної участі в різноманітних подіях, які нас стосуються; можливість вести активну діяльність, висловлювати думку стосовно процесів, що відбуваються в публічній сфері

спілкування з владою. Це процес, під час якого громадяни отримують можливість впливати на рішення органів державної влади, а опосередковано – можливість здійснювати контроль за їх виконанням, якщо ці рішення стосуються інтересів громадян» [122].

Механізми участі громадськості в бюджетному процесі охоплюють:

- участь у заходах, що здійснюють місцева рада, її комісії та комітети;
- «надання письмових пропозицій і запитів щодо формування місцевого бюджету та використання бюджетних коштів;
- надсилання письмових запитів місцевим радам, їх виконавчим органам, місцевим фінансовим органам, розпорядникам бюджетних коштів;
- здійснення громадського моніторингу використання бюджетних коштів;
- участь в оцінюванні ефективності бюджетних програм;
- громадські бюджетні слухання;
- місцеві ініціативи;
- партисипативний (громадський) бюджет» [122].

В Україні, наприклад, у Житомирі «бюджет участі» запроваджений у 2016 році на початку березня. Положення про бюджет участі в місті депутати підтримали 16 червня 2016 р. Проєкт реалізовується за підтримки Фондації польсько-української співпраці ПАУСІ у межах польсько-канадської програми підтримки демократії, співфінансованої з програмами польсько-канадської співпраці, на користь розвитку Міністерства закордонних справ РП та канадського Міністерства закордонних справ, торгівлі та розвитку (DFATD).

У Полтаві «передбачено 0,1% коштів від загального обсягу міського бюджету без урахування трансфертів (у 2016 р. це становило близько 1,5 млн грн), з яких 50% спрямовуються на загальноміські проєкти і 50% – на районні. У межах останніх 30% розподіляється рівномірно між трьома

районами міста, а 70% – залежно від площі та кількості мешканців району» [120].

«Регіональні особливості парсипативного бюджетування на Закарпатті полягають у тому, що діяльність неурядових і громадських організацій в області є незначною», отже, головні заходи з організації цього процесу лягають на плечі місцевої влади, а тому вона матиме значний вплив на прийняття регулювальних рішень [14].

У Луцьку основні ідеї партисипативного бюджетування також було запроваджено в 2015 році. Відмінністю була умова реалізації проєктів на засадах спільного фінансування у розмірі 10% [174]. Бюджет програми становив 1,5 млн грн коштів бюджету міста (500,0 тис. грн щорічно). З-поміж відібраних 50 проєктів було обрано 12 для реалізації [42].

У Чернігові в 2015 році було виділено 4,8 млн грн, які впродовж 2016 року скеровувалися на реалізацію 17 проєктів, які було обрано під час загальноміського голосування. Із них 13 проєктів стосувалися поточних видатків, а чотири – капітальних. При цьому максимальна сума для реалізації проєкту, який передбачає капітальні видатки, становить 1,2 млн грн, для поточних видатків ця сума обмежується 360 тис. грн.

У Черкасах згідно з програмою громадського бюджету міста на 2015–2019 рр. у загальному бюджеті закладено 5 млн грн. У 2015 році подано 54 проєкти, шість з яких було обрано після розгляду координаційною радою [41].

При цьому до створення бюджету участі було залучено провідних експертів Польщі та України, які відіграли одну з ключових ролей, адже практика зарубіжної країни довела ефективність партисипативного бюджету, даючи змогу разом з тим викликати довіру органів виконавчої влади в Україні та активістів, тобто третього сектору, до такого підходу щодо формування бюджету.

У цілому на сьогодні в Україні партисипативне бюджетування запроваджено або заплановано до впровадження у 38 містах.

Ключову роль у партисипативному бюджетуванні відіграє влада, адже представники місцевого самоврядування відповідальні за розроблення типових положень бюджетів на локальному рівні та організації усього процесу. При цьому нині залишається високий рівень недовіри третього сектору до партисипативного бюджетування через попередній досвід діяльності виконавчої влади в Україні, що є суттєвою перешкодою в розвитку тристоронніх відносин. Це зумовлює низький рівень активності громадян у проєктах бюджету участі. Крім того, однією з проблем слабкої активності третього сектору є низький рівень компетентності у вирішенні питань, пов'язаних з формуванням та розподілом бюджетних коштів. Зазначені проблеми зумовлюють порушення принципів трипартизму: відповідальності, обов'язковості виконання, субсидіарності.

Таблиця 3.7

Учасники процесу партисипативного бюджетування та мотиви їх участі

Учасники	Мотив участі
Місцева влада	Спільна робота місцевої влади та громадян – учасників процесу партисипативного бюджетування Підвищення ефективності розподілу суспільних ресурсів Збільшення можливостей для громадян щодо зміни їх політичної та соціальної свідомості Збільшення прозорості задля скорочення корупції та бюрократичної неефективності
Громадські та неурядові організації	Побудова ширших мереж між учасниками Можливість впливу на політичні рішення Збільшення можливостей для вирішення соціальних проблем Поширення консультаційної роботи щодо роз'яснення громадянам бюджетної політики органів місцевої влади
Ділове середовище	Сприяння збільшенню прозорості, скороченню корупції та підвищенню ефективності Надання коштів для проєктів
Окремі громадяни	Полегшення доступу до процесу прийняття суспільних рішень Полегшення доступу до інформації Прямий взаємозв'язок між участю в процесі бюджетування та якістю суспільних благ, що надаються владою

**Джерело: складено автором*

Найбільш поширеними формами партисипативного бюджетування є:

1) делегування права приймати рішення щодо визначеної представниками виконавчої влади певної частини коштів третьому сектору, тобто фактично громадяни мають право вирішити, куди спрямувати частину бюджету (США);

2) паралельна міська рада партисипативного бюджету, що визначає пріоритети розвитку регіону, обирається громадою на певний термін і надає рекомендації щодо використання коштів місцевого бюджету (Бразилія);

3) комбінація видів партисипативного бюджетування (Норвегія) із залученням третього сектору – експертів та активістів.

Партисипативне бюджетування може забезпечити дотримання принципу прозорості тристороннього партнерства, адже всі сторони залучені в процес формування та використання бюджетних коштів. Проте найголовніше завдання бюджету участі полягає в забезпеченні соціально-економічного, культурного розвитку територій, оскільки врахування інтересів усіх сторін трипартизму дасть змогу фінансувати інвестиційні проекти розвитку інфраструктури, а не спрямовувати основну частку бюджету на забезпечення соціальних виплат та оплати праці.

Доцільно навести приклад реалізації громадського проекту бюджету участі у м. Кременчук. Бюджет участі – демократичний процес, який дозволяє кожному жителю брати участь у розподілі коштів місцевого бюджету шляхом створення проектів для поліпшення життя в місті та/або голосування за них. Будь-який житель міста може подати проект, пов'язаний з покращенням життя в місті, взяти участь у конкурсі, перемогти в голосуванні і спостерігати за тим, як його проект реалізують у межах бюджету. Платформа «Громадський проект», що нині функціонує, дозволяє брати участь у конкурсі онлайн: кожен житель міста Кременчук може подати заявку онлайн і відслідковувати долю свого проекту прямо на сайті <https://kremen.pb.org.ua/about>. Отже, сьогодні на базі платформи реалізація проектів відбувається на основі бюджету участі в кілька етапів:

- 1) подання проєктів;
- 2) розгляд ідей;
- 3) голосування громадян за найбільш ефективні проєкти;
- 4) відбір кращих проєктів з урахуванням наданих коштів;
- 5) реалізація проєктів.

У 2017 році міська рада м. Кременчук спрямувала 3 млн грн на партисипативний бюджет, що забезпечило реалізацію таких проєктів, як: влаштування дитячих ігрових майданчиків на території ДНЗ № 11 по вул. Академіка Маслова, 3-а, влаштування нового дитячого майданчика по вул. Одеській, 6, 6-А і пр. Кремневому, 13, облаштування нових спортивних майданчиків у районі будинку № 83 по вул. Мічуріна та будинку № 63 по пров. Героїв Бреста, влаштування дитячого майданчика у сквері біля спорткомплексу «Юність» на 304 кварталі, будівництво дитячої поліклініки-антистрес, багатофункціонального спортивного майданчика по вул. Юрія Кондратюка, а також на території ЗОШ № 24, енергоефективне освітлення в загальноосвітній школі № 26.

«Загалом бюджет участі практикується більш ніж у 1500 містах на всіх континентах Землі» [15].

Із аналізу зазначених проєктів можна дійти висновку, що бюджет участі – ефективний інструмент реалізації проєктів соціального спрямування, і тому третьому сектору, який є ініціатором таких проєктів, також належить і функція контролю за їх виконанням. Партисипативний підхід забезпечує максимальне врахування інтересів народу під час прийняття рішень, збільшує його активність у суспільному та державному житті, легітимізує владу в очах народу, нівелює його відчуження від публічного управління, а отже, сприяє розвитку демократії та ефективного суспільства.

З 2015 року в Україні активно створюються територіальні громади, які представляють сьогодні органи виконавчої влади в першу чергу та слугують субстанцією й основним об'єктом тристороннього партнерства. Їх формування стало можливим завдяки децентралізації влади та повноважень

держави. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» № 157-19, прийнятий у 2015 році, заклав фундамент для створення й розвитку цих громад в Україні та партнерських відносин загалом. Важливим для забезпечення ефективності та результативності проєктів територіальних громад вважаємо також Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [183] від 17.06.2014, що фактично створив механізм вирішення спільних проблем територіальних громад: утилізація та перероблення сміття, забезпечення необхідним обладнанням закладів медицини та освіти, розвиток спільної інфраструктури тощо. Станом на початок 2018 року в процесі реалізації перебувають 133 договори про співробітництво, механізмом у цілому скористалися 587 територіальних громад. Співробітництво громад насамперед дає змогу вирішити екологічні проблеми територій.

Формування територіальних громад забезпечило взаємодію трьох секторів трипартизму. Ініціаторами проєктів стали передусім представники виконавчої влади, на яких покладено одну з основних функцій – розроблення інвестиційних проєктів, організації та документального забезпечення їх реалізації. При цьому влада також забезпечує ефективну мотивацію громадян шляхом інформаційної кампанії з метою визначення пріоритетних об'єктів інфраструктури, що потребують інвестицій. Представники бізнесу нині займають пасивну позицію, фактично лише забезпечуючи наповнення місцевих бюджетів податковими надходженнями. Проте, незважаючи на низький рівень ініціативності третього сектору та бізнесу, органам виконавчої влади вдалося досягти певних успіхів у реалізації проєктів розвитку територій та вирішенні найбільш проблемних питань регіону. Подальша ініціативність та діяльність влади на основі принципів співробітництва, відповідальності, прозорості та відкритості забезпечуватиме більшу активність бізнесу і громадян.

Формування територіальних громад та децентралізація влади зумовили підвищення рівня державної підтримки регіонального розвитку, розвитку інфраструктури громад: фінансова підтримка з часу впровадження реформи

збільшилася у 32 рази: з, 0,5 млрд у 2014 до 16,1 млрд грн у 2017 році. Рішення про створення агенцій регіонального розвитку прийняла 21 область, в усіх областях працюють Центри розвитку місцевого самоврядування, які, зокрема, допомагають місцевій владі втілювати регіональні стратегії [118].

На початок 2018 року в Україні діяло 11 215 територіальних громад та 705 об'єднаних територіальних громад (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Територіальні громади в Україні станом на початок 2018 року

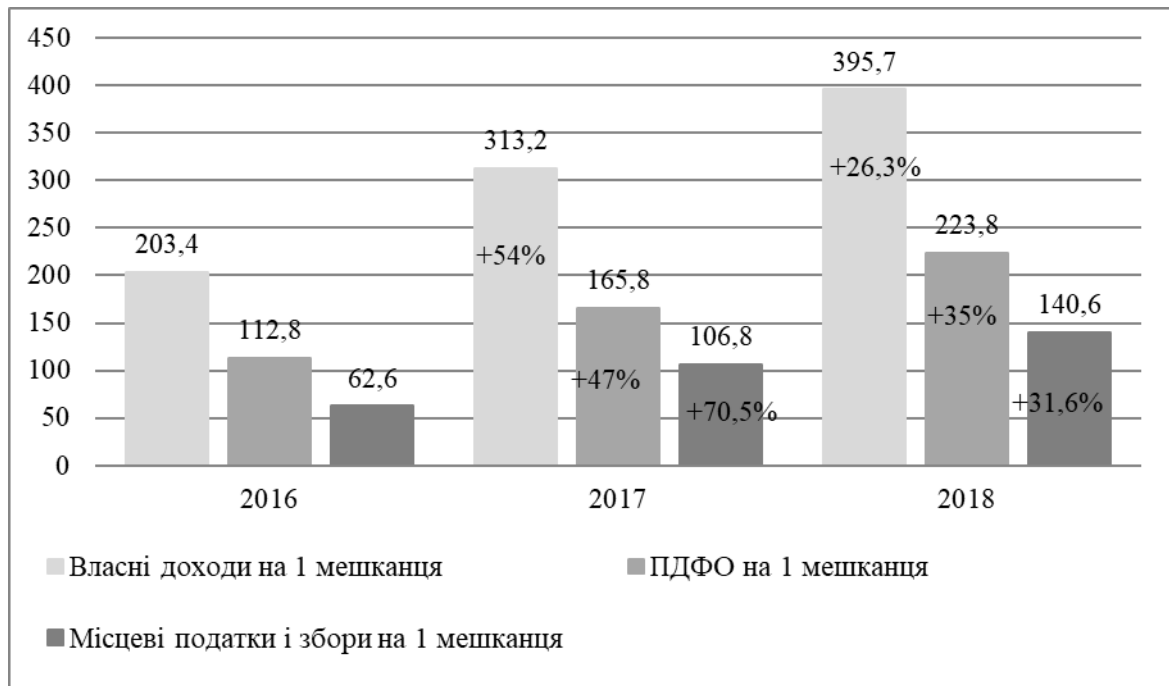
Область	Площа об'єднаних громад, км ²	Кількість населення, осіб	Кількість територіальних громад	Кількість об'єднаних територіальних громад	Площа об'єднаних громад, м ² (%)
Івано-Франківська	13 900	1 376 211	711	25	2373,527 (17,08)
Одеська	33 310	2 373 490	707	28	8553,928 (25,68)
Київська	28 131	1 737 989	659	9	1832,43 (6,51)
Житомирська	29 832	1 237 101	631	45	16 134,46 (54,08)
Тернопільська	13 823	1 052 755	615	42	5477,7 (39,63)
Чернігівська	31 865	1 018 732	605	37	16 396,03 (51,45)
Дніпропетровська	31 914	3 228 399	569	60	15 892,47 (49,80)
Львівська	21 833	2 513 807	556	35	3466,701 (15,88)
Черкаська	20 900	1 222 650	516	26	3730,055 (17,85)
Полтавська	28 748	1 413 014	503	41	7343,983 (25,55)
Вінницька	26 513	1 576 599	490	35	4080,744 (15,39)
Харківська	31 415	2 682 492	458	16	4423,381 (14,08)
Рівненська	20 047	1 160 856	419	28	5011,6 (25,00)
Кіровоградська	24 588	954 992	415	16	2541,817 (10,34)
Волинська	20 144	1 037 095	412	41	9326,404 (46,30)
Донецька	26 517	4 210 544	386	10	4192,44 (15,81)
Миколаївська	24 598	1 145 389	365	28	8598,112 (34,95)
Хмельницька	20 645	1 277 137	348	41	11438,023 (55,40)
Закарпатська	12 777	1 255 721	337	6	616,124 (4,82)
Луганська	26 684	2 177 607	332	9	4670,471 (17,50)
Чернівецька	8097	904 331	313	28	2779,1943 (34,32)
Запорізька	27 180	1 731 056	299	43	14437,036 (53,12)
Сумська	23 834	1 097 651	298	29	7989,559 (33,52)
Херсонська	28 461	1 050 188	271	27	7342,264 (25,80)
Загалом	575 756	39 435 806	11 215	705	168 648,4533

**Джерело: складено автором*

Активне формування територіальних громад розпочалося у 2015 році. У 2015 році їх створено 159, у 2016 р. – 207, у 2017 р. – 299, у 2018 р. – ще 40 територіальних громад. Загалом у 2015–2018 рр. створено 706 ОТГ, а чисельність жителів ОТГ на початок 2018 року становить 6,1 млн осіб, або 14,4% загальної чисельності населення України. Протягом 2015–2018 рр. 3313 територіальні громади об'єдналися в ОТГ. Загалом з 2015 по 2018 рік з існуючих 10 411 територіальних громад залишилося 7902. Станом на лютий 2018 року територія 15 районів України була повністю покрита ОТГ, 98 районів на 50–99% забезпечені їх діяльністю, 202 райони забезпечені діяльністю ОТГ на 1–49%, у 152 районах ОТГ взагалі не функціонували. Доцільно також навести статистику співробітництва ОТГ в Україні. Станом на лютий 2018 року 587 ОТГ використовували інструмент міжмуніципального співробітництва, укладено 133 договори зазначеного співробітництва.

Така активність формування ОТГ сприяє зростанню доходів місцевих бюджетів. На рис. 3.3 відображено динаміку доходів загального фонду місцевих бюджетів у розрахунку на одного мешканця за січень 2016–2018 рр.

Формування ОТГ забезпечує «зростання надходжень до бюджетів, що сприятиме фінансуванню програм та проєктів соціально-економічного розвитку регіонів і підвищенню рівня життя населення в регіонах. Крім того, важливого значення набуває підзвітність з боку територіальних громад та контроль за використанням коштів бюджетів з боку громадських рад, що сприятиме в подальшому зростанню доходів бюджетів. При цьому разом зі зростанням надходжень збільшуються капітальні видатки бюджетів на розвиток територій» [250]. У 2017 році відбулося зростання видатків місцевих бюджетів на 41,9% – з 1352 до 1919 млн грн, бюджетів міст обласного значення – на 24,8% (з 1324 до 1652 млн грн), бюджетів ОТГ – на 1,2% (з 1344 до 1360 млн грн). У 2018 році порівняно з 2014 роком державна підтримка розвитку територіальних громад та розбудови їх інфраструктури зросла у 39 разів.



**Джерело: складено автором*

Рис. 3.3. Динаміка доходів загального фонду місцевих бюджетів у розрахунку на одного мешканця станом на січень 2016–2018 рр., % та млн грн

ОТГ забезпечують розвиток освіти, медицини, культури, інфраструктури регіону, поліпшення стану навколишнього середовища та створення проєктів управління відходами, зокрема твердими побутовими відходами. Основним механізмом реалізації проєктів ОТГ є створення комунальних підприємств, які беруть на себе дві головні функції – надання послуг для вирішення найбільш серйозних проблем територій та пошук джерел фінансування. Тож основне завдання створених комунальних підприємств – забезпечити самоокупність та реалізацію проєктів, що поліпшать соціально-економічний і передусім екологічний стан регіонів. При цьому основними завданнями комунальних підприємств на сьогодні є вивезення сміття, управління твердими побутовими відходами, водопостачання та водовідведення, боротьба із забрудненням водних ресурсів. Крім того, додатковими функціями підприємств є: можливість надання в оренду комунальної власності для бізнесу, що забезпечить

наповнення бюджету ОТГ, надання транспортних послуг, сервіс системи освітлення тощо.

Розвиток діяльності ОТГ здійснюється на принципах конституційності та законності, добровільності, економічної ефективності, державної підтримки, повсюдності місцевого самоврядування, прозорості та відкритості, відповідальності. Тобто держава повинна забезпечити часткове фінансування, громадські ради, що представляють третій сектор, – вирішити найбільш нагальні проблеми регіону, бізнес – забезпечити часткове фінансування шляхом можливості отримання в оренду об'єктів комунальної власності. У такий спосіб будуть дотримані всі принципи тристороннього партнерства та забезпечено розв'язання найбільш значущої проблеми – забруднення середовища.

Так, у Полтавській області одна з ОТГ забезпечила створення єдиної електронної мережі медичних закладів Гадяцького району, що охоплює первинну, спеціалізовану та частково вузькоспеціалізовану ланки медицини, забезпечуючи покращення технічної діяльності та ефективності медичних закладів. Омельницька об'єднана територіальна громада Кременчуцького району на Полтавщині, створена у 2015 році, забезпечує зростання доходів до місцевого бюджету та з 2015 року реалізувала близько 50 проєктів з поліпшення інфраструктури, капітального ремонту об'єктів у галузях культури, освіти, релігії та медицини. ОТГ здійснює планування витрат та доходів, зокрема передбачено створення індустріального парку на основі найбільших підприємств: консервного, сміттєпереробного заводів, логістичної і транспортної компаній. Ефективну діяльність ОТГ було забезпечено постійним соціальним діалогом з місцевою громадою, яка визначала пріоритетні потреби міст, селищ та сіл (наприклад, громадою визначено першочергові об'єкти міст, які потребували капітального ремонту). Сьогодні функціонування ОТГ залежить від зовнішнього фінансування, адже нині субвенції з державного бюджету поступово зменшуються [118].

Одним з ефективних інструментів партнерства та співробітництва територіальних громад є міжмуніципальне співробітництво, основні механізми реалізації якого становлять: делегування виконання завдань; реалізація спільного проєкту територіальними громадами; спільне фінансування (утримання) інфраструктурного об'єкта територіальними громадами; створення спільного комунального підприємства; утворення спільного органу управління. Суть співробітництва полягає в тому, що органи місцевого самоврядування на договірній основі об'єднують свої ресурси та зусилля для вирішення загальних проблем розвитку. Кінцева мета такого співробітництва – підвищення якості життя громад [264].

Механізм міжмуніципального співробітництва передбачає ініціювання, вирішення питання щодо прийняття чи відхилення пропозиції співробітництва територіальними громадами, розгляд пропозиції про початок переговорів щодо початку співробітництва, утворення комісії та підготовку проєкту про співробітництво, громадське обговорення проєктів, схвалення проєктів, укладення договору про співробітництво. Як бачимо, механізм передбачає залучення не лише органів виконавчої влади, а й територіальної громади в цілому, що може бути представлена бізнесом та третім сектором [84].

Дані Міністерства регіонального розвитку свідчать про зростання чисельності територіальних громад, які активно використовують механізм такого партнерства. Зокрема, у 2017 році кількість договорів співпраці на основі міжмуніципального співробітництва збільшилася з 95 до 104. Здебільшого цей інструмент забезпечує вирішення проблем, пов'язаних з благоустроєм територій, освітою, охороною здоров'я, соціальним забезпеченням, навколишнім середовищем. Територіальні громади реалізують численні проєкти, пов'язані з поводженням з твердими побутовими відходами, а основними чинниками, які забезпечують реалізацію таких проєктів, є:

- належне планування шляхом складання оперативних планів,

стратегій, фінансових планів з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін;

- фінансова участь територіальних громад у розвитку інфраструктури;

- активна участь громадян завдяки ефективній мотивації та інформуванню населення представниками територіальних громад про розроблені проекти;

- фінансова участь міжнародних донорів у розроблених проєктах, яка стає можливою завдяки ефективному плануванню проєктів територіальними громадами.

Основу механізму партнерських відносин становлять: форми, методи, способи, процедури і технології взаємодії, система контролю виконання прийнятих договорів, угод, а також організаційно-функціональні структури (органи) на всіх рівнях тристороннього партнерства.

Визначення поняття принципів партнерства необхідно вважати основоположними провідними засадами правового регулювання, на які спирається процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, з питань формування і реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин [84].

На сучасному етапі розвиток соціального діалогу в Україні відбувається за програмою співробітництва між Міністерством соціальної політики України, соціальними партнерами та Міжнародною організацією праці «Гідна праця для України» на 2012–2015 рр. [191].

Разом з тим представники бізнесу сьогодні зазначають, що в Україні відсутній соціальний діалог. Відбувається лише його імітація та підклимна боротьба між суб'єктами сторін діалогу за можливість впливати на рішення влади. Це негативно позначається на ефективності генеральної, галузевих,

регіональних та колективних угод та загалом деструктивно впливає на регуляторну політику і соціальну стабільність у країні [263].

Участь громадськості не повинна здійснюватися за якихось особливих обставин; вона має бути частиною повсякденного життя громадян. Можна визначити такі методи залучення громадськості до процесу розроблення й прийняття рішень, що сприятимуть поверненню довіри громади до влади [76]:

1. «Підвищення рівня громадської інформованості. Успіх більшості підходів до залучення громадян залежить від того, наскільки добре громадяни інформовані про діяльність органів влади та процеси, які відбуваються всередині громади. В Україні гостро відчувається потреба у збільшенні доступу до інформації та адекватних можливостей її використання. До інструментів комунікації та інформування можна віднести публікації в місцевих засобах масової інформації, телевізійні та радіопередачі, електронні засоби спілкування».

2. «Консультації з громадськістю. Механізм консультації з громадськістю містить: громадські слухання, круглі столи, дорадчі ради, зустрічі зацікавлених сторін тощо. Вони дозволяють залучати широкі кола громадян до процесу вироблення політики та надання послуг органами влади».

3. Громадський контроль за діяльністю органів влади. «Громадський контроль передбачає впровадження таких механізмів і процедур, як дослідження якості державних послуг, здійснення моніторингу цих послуг та діяльності влади, діяльність наглядових рад, громадського журі та створення коаліцій недержавних організацій. Цей підхід допомагає підвищити відповідальність та прозорість органів влади шляхом проведення постійного моніторингу та налагодження зворотного зв'язку з громадськістю».

4. Стратегічне планування розвитку громади. «Основною метою стратегічного планування розвитку громади є вироблення місцевих соціально-економічних стратегій на тривалий період задля посилення

економічної позиції громади та підвищення рівня життя її мешканців. Стратегічне планування із залученням громади має важливе значення: по-перше, дозволяє сконцентрувати увагу на місцевих проблемах; по-друге, передбачає виявлення й використання власних ресурсів громади» [76].

Як уже зазначалося в попередніх розділах, діє офіційний державний інформаційний портал у мережі Інтернет E-Data, на якому оприлюднюється інформація про використання публічних коштів та реалізується ідея «Прозорого бюджету» [116]. Також сьогодні функціонує портал «Відкритий бюджет» [192], який створено Центром політичних студій та аналітики за участі Представництва Європейського Союзу в Україні, Міжнародного фонду «Відродження» і Програми розвитку ООН в Україні. Ці аналітичні портали забезпечують громадський контроль за діяльністю органів виконавчої влади.

Консультативно-дорадчі органи – досить потужний майданчик для дискусій та обговорення актуальних проблем. Саме тут відбувається віддзеркалення думок суспільства і його реакція на певні події. Тому й назва такого органу – дорадчий та консультативний – відповідає його головній меті. При кожній обласній державній адміністрації, районній адміністрації, у частині обласних та районних рад створено громадські ради. При органах виконавчої влади також значна кількість структур, які періодично збираються з метою вирішення та/або запобігання виникненню проблем, об'єднання зусиль для спільного вирішення певного питання чи розгляду низки господарських питань. Назви таких органів можуть бути найрізноманітніші: рада, комісія, штаб, колегія, комітет, група тощо [69].

Інституцією, що забезпечує взаємодію влади, бізнесу та громади, є центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), які працюють за принципом «єдиного офісу». Нині ЦНАПи «вирішують низку проблем громадян з отримання документів, унеможливаючи корупційні дії з боку владних структур» [225], та функціонують за законом про надання адміністративних послуг

Інноваційними інструментами також можна вважати системи «Prozorro», «E-data», які забезпечують розвиток інституційного забезпечення тристороннього партнерства в Україні.

Відповідно до аналітичного звіту Інституту аналітики та адвокації «Ефективні інструменти впливу громадськості на процес прийняття рішень органами влади» [225] представники консультативно-дорадчих органів найактивніше використовують такі інструменти впливу на владу: «звернення громадян, органи самоорганізації населення, громадські слухання, участь у роботі депутатських комісій, у тому числі виступи на них; консультації з громадськістю, консультативно-дорадчі органи, експертні думки вчених, спеціалістів, представників громадськості, яких влада може залучати як експертів, участь у роботі сесій місцевої ради, у тому числі виступи на них, оскарження в суді дій чи бездіяльності органів влади, громадська експертиза, у тому числі антикорупційна, мітинги, походи, демонстрації, пікети».

Тристоронній соціальний діалог відіграє важливу роль у забезпеченні гармонійних трудових відносин і міцного економічного зростання в умовах дедалі більш високоорганізованих ефективних суспільств. Він часто покликаний виконувати ключові функції досягнення консенсусу, сприяння справедливості та збереженню соціальної згуртованості в процесі розроблення й реалізації соціально-економічної політики, яка, своєю чергою, потім може бути узгоджена на інших рівнях соціального діалогу, зокрема в ході колективних переговорів на галузевому рівні або на рівні підприємства [119].

Багато країн, як і раніше, стикаються з труднощами щодо використання всього потенціалу трипартизму. Досвід МОП показує, що в багатьох країнах «тристоронні інституції відіграють у кращому разі незначну роль у процесі формування політики, відчують дефіцит ресурсів, функціонують лише спорадично, часто стикаються з тим, що їхні висновки ігноруються урядом при розробленні соціально-економічної політики» [190].

Відсутність довіри до діалогу та трипартизму може означати низьку

прихильність урядів до принципів трипартизму і слабку справжню зацікавленість у співпраці з соціальними партнерами в процесі формування національних стратегій у галузі розвитку. «Національний соціальний діалог не може процвітати там, де не дотримуються права на свободу об'єднання та ведення колективних переговорів і де соціальні партнери слабкі і розрізнені. Відсутність або обмеженість коштів тристоронніх установ та їх учасників також можуть підривати ефективність їх функціонування. Для забезпечення успіху необхідна рішуча політична воля уряду та соціальних партнерів. Іншими передумовами ефективності є їхній технічний потенціал, довіра один до одного і віра в дієвість цього процесу» [190].

Берданова О., Вакуленко В. [10] визначають принципи забезпечення сталого розвитку територій, які обов'язково мають бути враховані при визначенні пріоритетів розвитку регіонів:

- «орієнтація на потреби й інтереси людей;
- консенсус щодо довготермінової мети (бачення) розвитку території;
- усебічність та цілісність;
- спрямованість на чіткі бюджетні пріоритети;
- проведення комплексного аналізу стану розвитку територіальної громади;
- обов'язковість моніторингу та оцінювання;
- наявність відповідальності та лідерства на місцевому рівні;
- наявність впливової провідної установи та висока готовність органів влади дотримуватися зобов'язань;
- розбудова існуючих механізмів і стратегій;
- активна й ефективна участь;
- зв'язок між національним та місцевим рівнями» [10].

Отже, аналіз основних методів і принципів розвитку партнерства дозволяє дійти висновку, що правові норми для розвитку партнерства є

законодавчо визначеними, науково обґрунтованими. Тож взаємодія держави, бізнесу і суспільства ґрунтується на використанні системних принципів, зокрема таких, як досягнення консенсусності інтересів влади, представників бізнесу й громади під час суспільної дискусії з метою ідентифікації основних напрямів економіко-соціальної стратегії держави; інституціоналізація взаємовідносин бізнесу, суспільства та органів влади шляхом посилення ролі інститутів громадських рад, саморегулювних організацій підприємців, структур лобіювання та ін., реалізація соціальних і доброчинних програм; участь місто-, бюджетотвірних та великих фірм у соціальному та економічному житті громади через інститут державно-приватного партнерства й інші моделі партнерства; транспарентність відносин держави та бізнесу; демократизація процесів ухвалення стратегічних рішень; диверсифікація соціальної відповідальності бізнесу і влади.

3.3. Нормативно-правове регулювання регіональної стратегії розвитку тристороннього партнерства в системі транскордонної співпраці

Глобальні інтеграційні процеси у світовій економіці та прагнення України увійти у світову спільноту вимагають нових підходів, спрямованих на всебічний розвиток українського суспільства завдяки узгодженим діям держави, бізнесу і третього сектору, а також транскордонній співпраці.

Методологію формування регіональної стратегії розвитку тристороннього партнерства можна визначити як сукупність прийомів дослідження, своєрідну інструкцію, що систематизує певні підходи до взаємодії органів влади, бізнесу та громади, передбачає комплекс заходів, які сприятимуть цій взаємодії з метою реалізації основних соціально-економічних пріоритетів регіонів. Методологічні підходи покликані інтегрувати ключові пріоритети та забезпечувати баланс їх реалізації задля

забезпечення задоволення інтересів усіх учасників цієї взаємодії.

Правильно визначені методологічні підходи сприяють постійному збалансованому розвитку та швидкому підвищенню рівня життя населення на основі:

- збалансованого розвитку регіонів;
- надання якісних послуг населенню;
- створення нових робочих місць;
- забезпечення безпеки довкілля.

Методологічну базу тристороннього співробітництва становить законодавство України.

Закон України «Про засади державної регіональної політики» № 156-19 від 05.02.2015 [142] визначає «державну регіональну політику як систему цілей, заходів, засобів та узгоджених дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб для забезпечення високого рівня якості життя людей на всій території України з урахуванням природних, історичних, екологічних, економічних, географічних, демографічних та інших особливостей регіонів, їх етнічної і культурної самобутності, а регіональний розвиток як процес соціальних, економічних, екологічних, гуманітарних та інших позитивних змін у регіонах».

Крім того, ст. 4 цього закону визначено, що:

1) «об'єктами державної регіональної політики є територія регіонів, макрорегіонів, мікрорегіонів, об'єктами державної регіональної політики можуть бути групи регіонів (або їх частин), міст, сіл, селищ, об'єднані за критеріями та в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України»;

2) «суб'єктами державної регіональної політики є Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, їх посадові особи;

3) у розробленні та забезпеченні реалізації державної регіональної політики беруть участь асоціації та інші об'єднання органів місцевого самоврядування, громадські об'єднання, юридичні та фізичні особи» [142].

Отже, Закон України «Про засади державної регіональної політики» визначає суб'єктів і об'єктів регіональної політики, що, на нашу думку, забезпечує формування засад для реалізації програм і проєктів тристороннього партнерства. Разом з тим у законі чітко зазначено, що суб'єктами є органи державної влади (центральні та місцеві), органи місцевого самоврядування, а об'єктами – територія регіонів, тобто інфраструктура за критеріями та в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. При цьому участь у реалізації політики розвитку регіонів можуть брати юридичні особи у формі бізнес-структур, громадських об'єднань і неформальні об'єднання громадян, а також фізичні особи.

У законі також передбачено право міських рад, обласних державних адміністрацій на «створення агенцій регіонального розвитку, співзасновниками яких можуть бути регіональні торгово-промислові палати, регіональні асоціації підприємців, регіональні представництва всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування чи асоціації органів місцевого самоврядування регіону, заклади вищої освіти, наукові установи, профільні громадські об'єднання регіону».

При цьому відповідно до аналізованого закону агенція регіонального розвитку є неприбутковою установою, що утворюється на засадах партнерства між державним, приватним та громадським секторами, організаціями роботодавців та їх об'єднаннями на підставі цього закону та інших законів України. Агенції регіонального розвитку вже успішно функціонують у таких провідних країнах, як: Німеччина, Великобританія, Франція, Канада, Польща, Австралія.

Отже, цей закон можна вважати базовим для об'єднання суб'єктів тристороннього партнерства з метою ефективної реалізації політики регіонального розвитку, адже він визначив одну з головних засад

інституційного забезпечення трипартизму – створення агенції регіонального розвитку на принципі партнерства трьох секторів.

Важливу нормативно-правову базу тристороннього партнерства становлять такі нормативно-правові акти:

- Закон України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року» № 695 від 05.08.2020 [143];
- закони України «Про співробітництво територіальних громад» № 1508-VII від 17.06.2014 [183] та «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [136] № 157-VIII від 05.02.2015, Постанова КМУ «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» № 996 від 05.02.2015 [140];
- Закон України «Про державно-приватне партнерство» [134] № 2404-VI від 01.07.2010, Цивільний кодекс України № 435-IV від 16.01.2003, Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010, Закон України «Про концесію» [162] № 997-XIV від 16.07.1999, Закон України «Про концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг» [161] № 1286-XIV від 14.12.1999, Закон України «Про особливості передачі в оренду чи концесію об'єктів у сферах теплопостачання, водопостачання та водовідведення, що перебувають у комунальній власності» [171] № 2624-VI від 21.10.2010;
- Положення про порядок проведення конкурсного відбору проєктів (програм) транскордонного співробітництва, які можуть бути включені до державної програми розвитку транскордонного співробітництва, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 11 травня 2005 р. № 339 [146];
- закони України «Про індустриальні парки» [157] № 5018-VI від 21.06.2012 та «Про інноваційну діяльність» [158] № 40-IV від 04.07.2002;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання Державного фонду регіонального розвитку» [54] № 196-2015-п від 18.03.2015.

Упродовж 2008 року силами співробітників Департаменту конституційного та адміністративного права, інших департаментів Міністерства юстиції України, представників центральних органів

виконавчої влади, науковців, представників громадських організацій та інших інститутів громадянського суспільства з метою створення належних умов для участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики було розроблено, а потім прийнято Постанову КМУ «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади» від 05.11.2018 № 976 [152]. Важливим здобутком цього нормативно-правового акта, крім реалізації зазначеної вище мети, стало унормування інститутів громадянського суспільства.

Відповідно до абз. 2 п. 2 під інститутами громадянського суспільства потрібно розуміти громадські об'єднання, професійні спілки та їх об'єднання, творчі спілки, організації роботодавців та їх об'єднання, благодійні і релігійні організації, органи самоорганізації населення, недержавні засоби масової інформації та інші невідприємницькі товариства і установи, легалізовані відповідно до законодавства.

Кожен із зазначених інститутів громадянського суспільства є разом з тим неприбутковою організацією, на яку покладено різні функції, а саме: забезпечення соціального, економічного, культурного, інформаційного, інноваційного розвитку об'єктів інфраструктури. Важливо також зауважити, що представники неприбуткових організацій як представники інститутів громадянського суспільства мають виконувати функцію контролю за діяльністю органів виконавчої влади.

Нормативно-правове регулювання обліку та оподаткування неприбуткових організацій забезпечено Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку та Податковим кодексом України. Крім того, неприбуткові організації регулюються відповідними законами, що відображено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Нормативно-правове забезпечення партнерських відносин в Україні*

Вид неприбуткової організації	Законодавчий документ, що регулює діяльність неприбуткових організацій
Благодійні організації	Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» № 5073-VI від 06.11.2016
Релігійні організації	Закон України «Про свободу совісті та релігійні організації» №987-XII від 08.09.2016
Творчі спілки	Закон України «Про професійних творчих працівників та творчі спілки» № 554/97-ВР від 07.10.1997
Громадські об'єднання, політичні партії, творчі спілки, релігійні організації, благодійні організації, пенсійні фонди	Закон України «Про громадські об'єднання» № 4572-VI від 22.03.2012
Садові, дачні, гаражні кооперативи, житлово-будівельні кооперативи	Закон України «Про кооперацію» № 1087-IV від 10.07.2003
Об'єднання співвласників багатоквартирного будинку, асоціації власників жилих будинків	Закон України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку» № 2866-III від 29.11.2001
Професійні союзи, їх об'єднання та організації профспілок, утворені в порядку, визначеному законом	Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» № 1045-XIV від 15.09.1999
Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, кооперативні об'єднання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів	Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» № 469/97-ВР від 17.07.1997
Агенція регіонального розвитку	Постанова КМУ «Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку» № 258 від 11.02.2016
ДФРР	Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання Державного фонду регіонального розвитку» № 196-2015-п від 18.03.2015
Інститут громадянського суспільства	Концепція сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 листопада 2007 р. № 1035, Порядок сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 р. № 976
Національна тристороння соціально-економічна рада, територіальні	Закон України «Про Національну тристоронню соціально-економічну раду» №

Вид неприбуткової організації	Законодавчий документ, що регулює діяльність неприбуткових організацій
тристоронні соціально-економічні ради	347/2011 від 03.07.2014, регіональні положення про територіальні тристоронні соціально-економічні ради

**Джерело: складено автором*

На основі табл. 3.9 можна дійти висновку, що чинна нормативно-правова база визначає загальні засади розвитку тристороннього партнерства та нині унеможлиблює ефективну реалізацію програм і проєктів регіональної транскордонної співпраці та розвитку інфраструктури.

«Ефективність державного регулювання розвитку регіонів і регіонального управління суттєво залежить від взаємодії між центральними органами державної виконавчої влади, місцевими (на рівні регіонів) органами державної виконавчої влади та органами регіонального самоврядування, а також від оптимальної організації влади безпосередньо на рівні субнаціональних регіонів первинного поділу» [48].

В умовах інтеграції та глобалізації важливого значення набуває розвиток транскордонної співпраці, зокрема тих його форм, які забезпечуватимуть розвиток регіонів. Тому тристороннє партнерство, на нашу думку, може бути одним з інструментів розвитку форм транскордонного співробітництва областей України.

Закон України «Про транскордонне співробітництво» № 1861-IV від 02.12.2012 [189] визначає транскордонну співпрацю як «спільні дії, спрямовані на встановлення й поглиблення економічних, соціальних, науково-технічних, екологічних, культурних та інших відносин між територіальними громадами, їхніми представницькими органами, місцевими органами виконавчої влади України та територіальними громадами, відповідними органами влади інших держав у межах компетенції, визначеної їх національним законодавством» [189].

На нашу думку, у визначенні транскордонної співпраці закладено

можливість трипартизму, адже про це свідчать мета та пріоритети, які містяться в цьому понятті (дефініції чи категорії), що абсолютно точно корелюються з наведеними раніше пріоритетами розвитку трипартизму. Крім того, визначено головних суб'єктів транскордонної співпраці.

У попередньому підрозділі розглянуто територіальну громаду як сублімований об'єкт тристороннього партнерства. Оскільки Законом України «Про транскордонне співробітництво» визначено основних суб'єктів транскордонної співпраці – «територіальні громади, їх представницькі органи, місцеві органи виконавчої влади України, що взаємодіють з територіальними громадами та відповідними органами влади інших держав у межах своєї компетенції, встановленої чинним законодавством та угодами про транскордонну співпрацю», то можна говорити про те, що територіальна громада є також основою трипартизму в системі ТКС. Інакше кажучи, у системі транскордонної співпраці органи влади – головний суб'єкт співпраці регіонів.

Учасниками транскордонної співпраці є юридичні та фізичні особи, громадські організації, що беруть участь у ТКС.

Серед форм ТКС найбільш поширені такі: єврорегіони, європейські угруповання територіальної співпраці, об'єднання єврорегіональної співпраці, транскордонне партнерство, транскордонні промислові зони та промислові парки, транскордонні кластери [5]. Тож трипартизм можна віднести до однієї з форм транскордонної співпраці, розвиток якої в цілому сприятиме розвитку регіонів.

Н. А. Мікула зазначає, що транскордонні партнерства є однією з новітніх форм транскордонної взаємодії: «Транскордонне партнерство – це організаційна форма транскордонної співпраці, що здійснюється на добровільній основі між двома або більше територіальними громадами, їх представницьких органів, місцевих органів виконавчої влади, громадських організацій, юридичних та фізичних осіб з різних боків кордону, що діють відповідно до умов формалізованого договору (статут, рамкова угода тощо), з

метою виконання спільних проєктів, програм та вирішення соціальних, доброчинних, культурних, освітніх, наукових та управлінських завдань» [208].

До форм транскордонної співпраці належать і транскордонні або трансрегіональні проєкти, метою створення яких є покращення конкурентного середовища регіонів в інноваційній сфері та сприяння запровадженню інноваційних стратегій, які «є комплексом взаємопов'язаних дій і заходів, що регулюють міжрегіональну співпрацю у науково-технічній сфері між регіонами різних країн» [208].

Отже, можна підсумувати, що формування регіональної стратегії розвитку трипартизму має спиратися на методологію побудови та розвитку форм транскордонної співпраці, а тому пріоритетними вважаємо провідні методи створення й реалізації стратегій.

Вивчення впливу інституту міжсекторного партнерства на розвиток транскордонних територій має відбуватися шляхом підвищення їх конкурентоспроможності, що пов'язано з розширенням територіальних кордонів місцевого ринку та з розвитком конкурентного середовища транскордонних ринків. Безперечно, транскордонну співпрацю необхідно досліджувати більш докладно, тому що вона є адекватним інструментом підвищення соціально-економічного розвитку прикордонної територіальної одиниці, яку потрібно активніше використовувати в регіональній політиці як держави, так і регіону.

Сутність міжсекторного партнерства полягає в «налагодженні конструктивної взаємодії між трьома силами, що діють на суспільній прикордонній території. Проте кожен із секторів, маючи свою нішу в суспільстві, не надто прагне ділитися завойованими в ній позиціями з іншими секторами. Однак, залишаючись тільки в межах своєї ніші, сектор автономно не може вирішувати всі завдання, що є для нього актуальними» [248]. Розглянемо основу міжсекторального партнерства. «У суспільстві визнається приватна власність, існують ринкові відносини, а міжсекторну взаємодію

поділяють на три сектори:

- перший сектор – держава – поєднує органи державної влади, тобто організації, майно яких перебуває в державній чи комунальній власності;
- другий сектор – бізнес – це комерційні структури, які декларують одержання прибутку як основну мету своєї діяльності і майно яких не перебуває в державній чи комунальній власності;
- третій сектор – об'єднання громадян задля задоволення інтересів членів об'єднання» [248].

Досягнення гармонійного розвитку транскордонних територій можливе при забезпеченні соціальної відповідальності учасників міжсекторального партнерства.

Нормативно-правова база, сформувалася в Україні, доводить, що стимулювання розвитку відповідальності належить інститутам держави. Практична реалізація ідей відповідальності проявляється в участі бізнес-структур у забезпеченні добробуту учасників. А формування умов для прояву відповідальності держави і бізнесу є активною вмотивованою діяльністю представників громадянського суспільства.

Інституціювання представництва інтересів трьох секторів є важливим кроком для забезпечення сталого розвитку України, підвищення ефективності управління та зміцнення демократичних процесів. Це дозволяє консолідувати суспільство на консенсусній основі, застосовувати систему соціального управління, що ґрунтується на принципах мережевої взаємодії, здійснювати пошук групами інтересів нових механізмів взаємодії з державою. На сьогодні вагомим результатом співпраці між органами влади, бізнесом та громадськістю є підвищення рівня активності громадян. У процесі такої співпраці громадянин може заявити про себе: «через протест, участь, громадські дебати, творчість, відкритість до світу, зацікавленість, мистецтво чи освіту, поширюючи моделі громадянської активності, відповідальності та поінформованості, усувають загрозу недемократичного управління» [20].

Стосовно прикордонних територій, міжсекторне партнерство має бути стратегічним інструментом для розроблення програм економічного, культурного і гуманітарного співробітництва, де реалізовуватимуться конкретні проєкти, вирішуватимуться проблеми зайнятості населення, інфраструктури й екології. «Розглядаючи міжсекторне партнерство як інструмент розвитку прикордонних територій, доречно звернути увагу на терміни «розвиток» і «розвиток прикордонних територій». Ці поняття відносять до процесу змін, перетворень, що обумовлюють перехід від менш досконалого стану до стану з вищим рівнем досконалості. Оскільки розвиток проявляється в усіх аспектах життя громади прикордонної території не одразу, то однозначної відповіді на питання сутності розвитку не існує. Сьогодні одним із найбільш прийнятних, на наш погляд та з позиції об'єктивізації управлінських рішень, є варіант, коли взаємодія здійснюється спеціально створеними структурами зі зв'язків із громадськістю, роль яких вбачається в організації та координації роботи різних консультативних, координаційних рад, комітетів, нарад, круглих столів, територіальних угруповань тощо, учасниками яких є представники органів влади, бізнесу та «третього сектору» [20].

Активізація партнерства є особливо актуальною для прикордонних територій, де в умовах розвитку транскордонного й міжрегіонального співробітництва процес формування третього сектору відбувається значно інтенсивніше. Розвиток громадських організацій вимагає трансформації політичної, економічної та соціальної систем на всіх рівнях територіального управління, що об'єктивно зумовлює необхідність формування сучасної моделі управління та побудови нових партнерських відносин між бізнесом, владою та громадськими організаціями, їх розвитку та адаптації до світових стандартів [20].

Сьогодні в Україні тристороннє партнерство через недостатню розвиненість інститутів не забезпечує ефективної транскордонної співпраці, і в регіонах країни залишається низка проблем, зокрема:

- недостатній рівень інтенсифікації транскордонного співробітництва на прикордонних територіях України;
- низька економічна ефективність транскордонних проєктів, які здебільшого характеризуються політичною або культурною спрямованістю;
- обмежені повноваження регіональних органів влади, органів місцевого самоврядування щодо вирішення питань зовнішньоекономічної діяльності і транскордонного співробітництва;
- відсутність чіткого, законодавчо закріпленого механізму залучення інвестицій та міжнародної фінансової допомоги;
- недооцінені можливості єврорегіонів як головних суб'єктів транскордонного співробітництва;
- низький рівень поінформованості можливих бенефіціарів стосовно можливостей партнерства з української та з європейської сторін;
- відсутня ефективна, прозора система моніторингу й оцінки реалізованих транскордонних проєктів, що зумовлює ускладненість процесу оптимізації вибору кращих заявок на їх фінансування.

Для вирішення вищезгаданих проблем пропонується здійснювати заходи, що сприятимуть зміцненню тристороннього партнерства та позитивно вплине на розвиток регіонів України, а саме: «розширити повноваження місцевих органів влади та місцевого самоврядування, надати їм більшої самостійності у вирішенні спільних з регіонами сусідніх держав завдань регіонального та місцевого розвитку; бізнес-структурам – посилити економічну спрямованість співробітництва в межах євроінтеграції; громадським об'єднанням – посилити інформаційну підтримку транскордонних програм для підвищення ефективності їх реалізації; новоствореним інститутам (громадським радам, координаційним радам, координаційним центрам) – підвищити рівень забезпеченості органів місцевого самоврядування спеціалістами з питань транскордонної співпраці, а також розробити й запровадити ефективну, прозору систему проєктного

менеджменту, моніторингу та оцінки вже реалізованих проєктів» [96].

Реалізація цих заходів надасть імпульс соціально-економічному розвитку в прикордонних регіонах і підвищенню їхньої конкурентоспроможності шляхом об'єднання зусиль та мобілізації природно-ресурсного потенціалу сусідніх територій. Це забезпечить: «економію державних коштів внаслідок ефективного використання технічної фінансової допомоги ЄС у межах реалізованих транскордонних проєктів, спрямованих на вирішення найбільш актуальних проблем прикордонних територій; створення своєрідних «центрів зростання» на базі єврорегіонів, що надасть поштовх для розвитку суб'єктів малого підприємництва, суміжних галузей економіки, ринкової інфраструктури, створення нових робочих місць й усунення соціальної напруженості, пов'язаної з безробіттям і низьким рівнем якості життя; зростання ефективності діяльності регіональних органів влади, органів місцевого самоврядування завдяки поліпшенню кадрового потенціалу й обміну досвідом із відповідними закордонними інституціями в межах реалізації транскордонних проєктів; адаптацію вітчизняного законодавства до норм ЄС у частині транскордонного співробітництва; кадрову, інфраструктурну підготовку регіонів України до більш глибоких форм інтеграції з ЄС; сприяння успішній реалізації стратегії інтеграції України до Європейського Союзу» [96].

У довгостроковій перспективі внаслідок реалізованих заходів з нівелювання проблем у сфері ТКС передбачається створення сприятливих умов для активної участі у євроінтеграційному та глобалізаційних процесах, а саме: «просування позитивного іміджу України загалом та прикордонних регіонів зокрема, зростання довіри до українських інституцій як партнерів для співробітництва, що сприятиме залученню зовнішніх ресурсів з боку приватних інвесторів та міжнародних організацій; посилення інтегральної конкурентоспроможності України в контексті інтенсифікації зовнішньоекономічних зв'язків із сусідніми державами; поглиблення євроінтеграції України з перспективою набуття членства в ЄС» [96].

Зазначене вище дає основу для вибору оптимальних шляхів розвитку транскордонного співробітництва прикордонних територій, якими, на нашу думку, мають стати: модернізація і розвиток прикордонної транспортної мережі; розроблення прикордонної системи захисту навколишнього середовища; розвиток бізнес-інфраструктури (переважно рекреаційної); підвищення якості трудового потенціалу.

Визначення нових підходів до формування цілей, пріоритетів та механізмів реалізації регіональної політики й регіонального розвитку зумовлюється європейським вибором України. З огляду на це доцільним видається «ознайомлення з основними засадами формування та реалізації регіональної політики розвинених країн Європи, спрямованих на вирішення конкретних проблем як державного рівня, так і розвитку регіонів. Використання досвіду Європейського Союзу дозволить Україні уникнути помилок при побудові власної моделі регіонального розвитку» [96].

У проєкті Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку України» [12] чітко визначено методологію формування стратегії розвитку, яка повинна розпочатися з розроблення стратегічної платформи, тобто якісного і кількісного аналізу сучасного стану регіону, на основі якого має здійснюватися відбір переваг, сильних і слабких сторін, визначення концепції розвитку та цілей.

На переважній більшості територій України поки що відсутня ефективна взаємодія влади, бізнесу та громадських організацій, а також не опрацьовано методики оцінки впливу партнерства на розвиток територій, засвідчується невизначеність щодо формалізації взаємостосунків учасників міжсекторного партнерства прикордонних територій. Зазначимо, що одним із засадничих чинників для здійснення співпраці є наявність партнерської мережі, яка об'єднує агенції регіонального розвитку, громадські організації, торгово-промислові палати, представників органів влади та бізнесу.

Л. С. Вербовська [21] зазначає, що взаємодія влади, бізнесу та громадських організацій в контексті транскордонного співробітництва

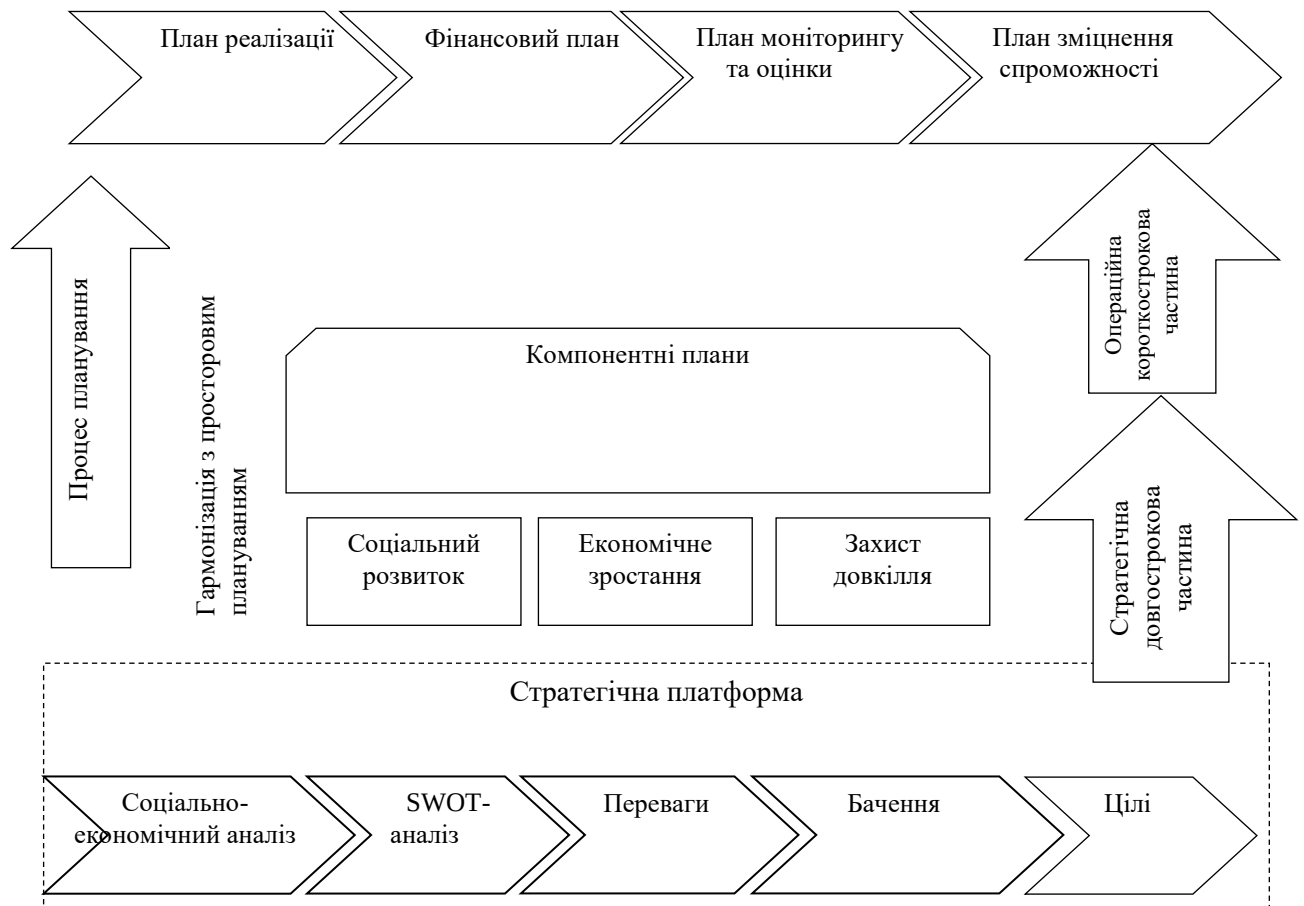
забезпечує:

- досягнення довгострокових цілей у стратегії розвитку прикордонної території (етичних, моральних, культурних норм і правил поведінки);
- підвищення конкурентоспроможності прикордонних територій шляхом забезпечення потреб суб'єктів як внутрішнього, так зовнішнього середовища;
- налагодження співпраці в сучасних умовах між партнерами, яка передбачає існування: суб'єктів, об'єктів, місії, стратегічних цілей, принципів, інструментів, вимог та застосування конкретних результатів.

З огляду на це варто зосередити увагу на якісній розробці стратегій регіонального розвитку, що можливо з використанням досвіду ЄС, де взаємодія влади, бізнесу та громадян ґрунтується на використанні партнерських відносин. Для цього ЄС розробив проєкт створення стратегій регіонального розвитку, який вже практично використано багатьма регіонами України. На рис 3.4 відображено методологію Європейського Союзу для забезпечення розроблення стратегій регіонального розвитку.

Процес розроблення стратегії регіонального розвитку зазвичай починається з підготовчого етапу. На цій фазі область забезпечує надання необхідних ресурсів й адекватну участь регіональних зацікавлених сторін у роботах зі стратегування.

На другому етапі – етапі створення компонентних планів розвитку за трьома основними напрямками – передбачається виконання таких завдань, як визначення цілей у межах кожного пріоритету, фокусування на основних проблемах, програмування, досягнення та вимірювання показників, визначення схеми фінансування.



**Джерело: складено автором на основі [20]*

Рис. 3.4. Методологія Європейського Союзу для забезпечення розроблення стратегій регіонального розвитку*

На завершальному етапі визначаються межі реалізації проєкту, зокрема проміжок часу або план реалізації стратегії, фінансовий план, призначення відповідальних за моніторинг та оцінку результатів, план зміцнення спроможності.

Участь усіх сторін трипартизму у формуванні стратегії є надзвичайно важливою з кількох причин. По-перше, це міжгалузевий підхід та можливість розглядати важливі стратегічні питання з урахуванням думок та інтересів кожної сторони, що сприяє кращому розумінню умов розвитку та підвищенню якості стратегії.

По-друге, «залучення відповідних зацікавлених сторін, таких, як влада та лідери громадської думки, збільшує довіру до процесу розроблення

стратегії. Це мотивує до участі інших, а також робить внесок у розбудову атмосфери довіри в регіоні, особливо щодо стратегічного планування та управління процесами розвитку» [20].

По-третє, «належна та своєчасна участь зацікавлених сторін у процесі підготовки регіональної стратегії створює почуття власності, необхідне для успішної реалізації стратегії на засадах партнерства. Це особливо актуально в умовах дефіциту ресурсів на рівні багатьох регіонів і більшості територіальних громад України. Участь широкого кола зацікавлених сторін може допомогти мобілізувати широкий спектр ресурсів, якими вони володіють, – матеріальних, інтелектуальних, інформаційних тощо» [20].

Крім того, важливо наголосити, що група регіонального партнерства є лише однією з ключових структур, необхідних для розроблення стратегії регіонального розвитку. Інакше кажучи, згідно з методологічним підходом ЄС, трипартизму недостатньо для забезпечення формування стратегії розвитку регіону.

Варто зауважити, що сьогодні в Україні за цією методологією вже сформовано регіональні стратегії розвитку більшості областей України, де здійснено ґрунтовні регіональні дослідження сучасного стану, що дозволило визначити пріоритети розвитку трипартизму, розглянуті в попередніх розділах.

А. В. Бойко [12] розглядає відмінності між традиційним та стратегічним плануванням регіонального розвитку, зазначаючи, що традиційне спирається на використання технократичного підходу, тоді як стратегічне – партнерського підходу. З цього випливає, що при розробленні стратегії регіонального розвитку за методологією ЄС відбувається процес активного розвитку трипартизму, а при залученні у процес кількох регіонів – розвиток транскордонного партнерства.

Технократичний підхід переважав під час стратегічного планування регіонального розвитку в Україні, що не сприяло формуванню суспільної відповідальності за ідентифікацію, визначення пріоритетів, розв’язання

регіональних проблем. Стратегії розроблялися за принципом «зверху вниз» працівниками департаментів економіки обласних державних адміністрацій із незначним залученням працівників районних державних адміністрацій, спеціалістів на децентралізованих рівнях управління і партнерів з інститутів громадянського суспільства. В українській практиці стратегічного планування визначення пріоритетів і напрямів розвитку держави, області чи міста переважно відбувається адміністративним та експертно-науковим способами.

Адміністративний підхід до розроблення стратегій передбачає підготовку цього програмного документа працівниками державних інституцій, наприклад обласної державної адміністрації; експертно-науковий – залучення до цього процесу національних і міжнародних науково-дослідних установ та організацій.

Розглянута нами методологія планування регіонального розвитку Європейського Союзу пропонує використовувати партнерський підхід до розроблення стратегій. Програмні документи на основі цієї методології розробляються на засадах публічності, соціального діалогу, узгодженості інтересів залучених зацікавлених сторін. Стратегічне планування на основі партнерського підходу сприятиме узгодженості й задоволенню інтересів у взаємовідносинах «влада – бізнес – громадянське суспільство». Такий підхід допоможе залученню коштів для фінансування проєктів соціально-економічного розвитку з боку міжнародних донорів.

Варто наголосити, що існують певні недоліки методології формування регіональних стратегій розвитку в Україні. Л. І. Федулова [277] визначає, на нашу думку, основні з них:

- відсутність системного методологічного інструментарію управління економічними та соціальними процесами українських регіонів з урахуванням концептуальних засад інноватики, реалій і викликів зовнішнього світу;

- у документах методологічно не враховано всі класичні етапи стратегічного планування, зокрема кількісну оцінку визначених цілей,

альтернативні варіанти стратегії, конкретний механізм реалізації через систему бюджетування, управління за цілями, відповідну тактику та процедурні дії, які були б системно взаємопов'язані й уможливили досягнення синергетичного ефекту під час реалізації;

- аналітичні дані, використані для характеристики реального стану розвитку регіону, дуже поверхові, не відтворюють виявлених тенденцій, а тому й не можуть бути основою для системного планування та прогнозування розвитку регіональної соціально-економічної системи з урахуванням дії чинників внутрішнього і зовнішнього середовища;

- відсутня конкретна система моніторингу, яка б здійснювала постійні спостереження й оцінювала перебіг реалізації стратегії та контролювала ступінь виконання поставлених цілей.

Отже, можна дійти висновку, що в методологічному підході до формування стратегій регіонального розвитку, що нині використовується в Україні, переважають технократичні та адміністративні способи побудови стратегій і програм.

О.Берданова та В.Вакуленко [10] зазначають, що для вдосконалення стратегічного планування регіонального розвитку та трипартизму доцільно використовувати системний підхід, який дозволить забезпечити:

- методично пророблений і процедурно закріплений взаємозв'язок планувальних документів (стратегічних, середньострокових та оперативних, містобудівних, цільових і комплексних) на регіональному рівні;

- процедурно закріплений зв'язок програмних і фінансових документів;

- гармонізацію принципів та практики регулювання планувального процесу;

- інституційне забезпечення й підвищення відповідальності та прозорості планувального процесу;

- методично розроблену та впроваджену в практику систему

моніторингу й оцінювання.

Використання системної діяльності та партнерського підходу до формування регіональної політики розвитку забезпечить успішність стратегії в короткостроковій та довгостроковій перспективах, що має такі індикатори:

- підхід на основі широкої участі всіх зацікавлених сторін;
- зростання рівня громадського консенсусу, ефективності та ділового підходу;
- залучення значної кількості зацікавлених сторін усіх сфер;
- застосування дієвого та ефективного аналітичного інструментарію;
- загальну координацію процесу.

Одним з ефективних, на нашу думку, підходів до формування регіональної стратегії розвитку трипартизму в межах системи транскордонного співробітництва є методологічний підхід, запропонований М. Г. Акуловим [2], який зазначає, що відносини «влада – бізнес – громадяни» можна вважати мезоекономічними. Ключовими характеристиками таких відносин є: інтегрованість, ієрархічна координація, ринкова орієнтованість. Суб'єкти мезоекономічних відносин – це регіональні органи влади, інтегровані господарські організації, великі бюджетні установи, населення. Інноваційним у формуванні мезоекономічного середовища є кластерна організація економіки, тобто формування повноцінних економічних кластерів на мезорівні сприяє поширенню нових інноваційних підходів, політики ефективної взаємодії профільної галузі з наукою, утворенням, що впливає і на стратегію регіональної влади. Кластер може стати найважливішим рушієм розвитку соціально-економічної системи та її інноваційної активності [287].

Шпильова В. О. [287] розрізняє чотири групи підходів до формування стратегій регіонального розвитку.

Перша група підходів до формування стратегій побудована на «стійкому розвитку» (збалансованому, стабільному, сталому). Деякі автори обґрунтовують необхідність відновлення планових засад в економіці на

індикативній основі, знаходження оптимальної комбінації підприємницьких інновацій і державного регулювання економіки на рівні регіонів.

Друга група підходів до дослідження питань становлення стратегії регіонального розвитку заснована на аналізі нерівномірності і незбалансованості процесів відтворення в регіонах країни.

Третя група підходів до дослідження стратегії регіонального соціально-економічного розвитку заснована на аналізі системи бюджетно-фінансових і інвестиційно-кредитних чинників цього процесу.

Четверта група передбачає комплексний аналіз дореформного і зарубіжного досвіду становлення програмних засад ринкових реформ, у тому числі й на рівні регіону.

Кожний з цих підходів має певні переваги, але всі вони здебільшого мають недоліки. Аналіз досвіду застосування показує, що їхнім загальним слабким місцем є те, що жодний з них не враховує і не утверджує ринковість відносин чи хоча б їх конкурентність, а, скоріше, схиляє побудову співпраці до бюрократично-монопольних методів. Це й дозволяє дійти висновку, що самого трипартизму замало для того, щоб стратегія забезпечувала динаміку розвитку регіону. Насамперед потрібно приділити увагу суспільно-економічним відносинам у даному регіоні. Зрозуміло, що їх стан визначається загальнонаціональною правовою базою, але все ж деякі важелі залишаються в руках регіонів і їх необхідно намагатися використовувати максимально ефективно.

Загалом сучасний стан трьох головних сфер – економічної, соціальної та екологічної – потрібно розвивати в подальшому. Проте, як уже наголошувалося, на цей час в Україні переважають технократичні й адміністративні риси побудови стратегій та програм, оскільки не всі зацікавлені сторони беруть активну участь у соціальному діалозі. Тому необхідно насамперед використовувати методологічний підхід до розвитку регіонів, що ґрунтується на партнерських відносинах, який передбачає аналіз поточної ситуації, що буде слугувати стратегічною платформою для

розроблення програм розвитку, визначення ключових проблем, короткострокових та довгострокових цілей. Наступним етапом є формування планів соціально-економічного, екологічного розвитку територій, одним із завершальних – моніторинг та контроль виконання.

Висновки до розділу 3

Розглянуто принципи, на яких здійснюється міжсекторна взаємодія, серед яких: принцип співробітництва, обопільної довіри трьох секторів один до одного, паритетності, відкритості, субсидіарності, законності, децентралізації; добровільності; справедливості; обов'язковості виконання взятих на себе зобов'язань та відповідальності; перманентного перерозподілу ресурсів.

Запропоновано типи (соціальні, економічні, естетичні, теоретичні) і категорії цінностей та завдання, що реалізуються в міжсекторній взаємодії, зокрема виділено такі типи. Виділено їх загальні аспекти:

- реалізація кінцевої мети діяльності;
- близькість ціннісних орієнтирів, які сприяють реалізації приватних цілей (завдань), поставлених перед суб'єктами партнерських відносин;
- спільність мотиваційних спонукань членів недержавних організацій (НДО) і клубних працівників, для яких важливими є не тільки економічні, власницькі мотиви, а й престиж, творчість, альтруїзм;
- схожість змістового компонента діяльності держави та НДО.

Запропоновано основні складові інтегрованого підходу до реалізації регіональної політики в Україні, що забезпечує злагоджену взаємодію представників трьох секторів суспільства:» економічна складова (підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів шляхом оптимізації та диверсифікації структури економіки, забезпечення ефективної спеціалізації

регіонів з пріоритетним використанням власного ресурсного потенціалу, відновлення об'єктів інфраструктури, задоволення потреби населення у якісних адміністративних і публічних послугах); територіальна складова (забезпечення інтегрованого розвитку територій з урахуванням інтересів майбутніх поколінь, досягнення рівномірного та збалансованого розвитку територій, розвиток міжрегіонального співробітництва, запобігання поглибленню соціально-економічних диспропорцій шляхом формування «точок зростання», активізації місцевої економічної ініціативи та зміцнення потенціалу сільської місцевості, забезпечення соціально-економічної єдності і рівномірності розвитку регіонів з метою створення рівних умов для розвитку людини); управлінська складова (застосування єдиних підходів до формування й реалізації політики регіонального розвитку, створення єдиної системи стратегічного планування та прогнозування розвитку держави і регіонів, оптимізація системи територіальної організації влади)» [250].

Виділено сфери регіональних пріоритетів в Україні: транспорт, інфраструктура областей, міст, сіл, селищ; економічний розвиток, інвестиції; підприємництво та регуляторне середовище; освіта і наука; політика; інноваційна діяльність; ринок праці. Запропоновано класифікацію пріоритетів регіональної політики тристороннього партнерства відповідно до основних стратегічних завдань України.

Здійснено аналіз нормативно-правового забезпечення партнерських відносин в Україні та визначено, що чинна нормативно-правова база визначає загальні засади розвитку тристороннього партнерства та нині унеможлиблює ефективну реалізацію програм і проєктів регіональної транскордонної співпраці та розвитку інфраструктури.

Виокремлено проблеми тристороннього партнерства та запропоновано заходи для його зміцнення, що матиме позитивний вплив на розвиток регіонів України:

- розширити повноваження місцевих органів влади та місцевого самоврядування, надати їм більшої самостійності у вирішенні

спільних з регіонами сусідніх держав завдань регіонального та місцевого розвитку;

- бізнес-структурам – посилити економічну спрямованість співробітництва в межах євроінтеграції;
- громадським об'єднанням – посилити інформаційну підтримку транскордонних програм для підвищення ефективності їх реалізації;
- новоствореним інститутам (громадським радам, координаційним радам, координаційним центрам) – підвищити рівень забезпеченості органів місцевого самоврядування спеціалістами з питань транскордонної співпраці, а також розробити й запровадити ефективну, прозору систему проєктного менеджменту, моніторингу та оцінки вже реалізованих проєктів.

Розглянуто методологію планування регіонального розвитку Європейського Союзу та виділено використання партнерського підходу до розроблення стратегій, що передбачає публічність, соціальний діалог, узгодженість інтересів залучених зацікавлених сторін.

РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ ВЕКТОРНОСТІ РОЗВИТКУ ФЕНОМЕНУ ТРИПАРТИЗМУ В ЗАХІДНОМУ РЕГІОНІ УКРАЇНИ

4.1. Методичні підходи до аналізу й оцінки ефективності співробітництва держави, бізнесу та інституцій громадянського суспільства

Як уже зазначалося, базою ефективної взаємодії бізнесу, влади та громадянського суспільства є наявність і співвідношення між учасниками відносин, набутих з розумінням переваг, що міжсекторна взаємодія створює синергетичний ефект у розвитку всіх учасників. Переваги, що отримуються кожним із учасників міжсекторної взаємодії висвітлено автором на рис.4.1 відповідно забезпечують гармонізацію інтересів учасників. Для міжсекторної взаємодії суб'єктами здійснюється системний вибір стратегії. Вони можуть використовувати три стратегії: лояльність (loyalty), голос (voice) і вихід (exit) [164]. Стратегія лояльності означає виконання формальних правил, стратегія голосу – публічне заперечення формальних правил, а стратегія виходу – приховане невиконання цих правил [164].

На думку вчених на початку впровадження ринкових відносин на пострадянському просторі трипартизм, акцентований на ДПП, розвивався за двома стратегіями – тісної інтеграції з метою максимізації прибутку від участі в реалізації спільних проєктів та дистанціювання від влади, заснованої на незалежності і свободі підприємництва [164]. Своєю чергою в наукових джерелах зазначено, що в 2000-ті рр. на пострадянському просторі чітко окреслилися дві стратегії зрощування бізнесу і влади:

- 1) ринкова, яка передбачає систематичне і стійке використання бізнесом послуг влади, які надавались у «тіньовому» режимі, що перетворює відносини чиновника і підприємця на угоди з окресленими корупційними схемами;

2) інвестиційна, яка полягає в тому, що бізнес купує не послуги чиновника або законодавця, а місце у владі, ставлячи на нього свою людину [172].

З маркетингу може бути запозичений досвід вибудовування стратегії взаємин, який дозволяє, вивчаючи потреби і вимоги своїх клієнтів, обслуговувати їх, модифікуючи надавані їм послуги відповідно до їхніх потреб [44].

На нашу думку, у сучасних умовах вибір повинен бути зроблений на стратегіях взаємодії бізнесу, влади, науки, освіти, громадських об'єднань на основі:

- інтеграції на умовах лояльності;
- прагнення оптимізації та модифікації відносин;
- схильності до незалежності, не виключаючи можливості виходу з партнерства.

Крім того, досягнення балансу інтересів усіх учасників взаємодії дозволяє подолати низку гострих суперечностей, що склалися протягом еволюції трипартизму, оскільки в держави в цьому разі унеможлиблюється тиск на партнерів. Учасники системи партнерських відносин мають сприяти (не перешкоджати) отриманню особистих привілеїв, консолідувати дії з метою підвищення переваг для громади в цілому.

Ми вважаємо, що в межах моделювання такої взаємодії може бути застосована методологія теорії ігор, яка полягає в повторюваності результату гри. Ця методологія досліджує однотипну взаємодію учасників, що відбувається протягом досить тривалого часового лагу, та ієрархічність ігор, сформованих на основі аналізу й прогнозування ситуацій, що виникають у ході партнерської взаємодії за умови дотримання послідовності ходів і обміну інформацією учасників.

Розглядаючи перший варіант, необхідно зазначити, що існує велика кількість робіт, присвячених кооперативній поведінці в повторюваних іграх, які можна умовно згрупувати за двома напрямками.

Перший напрям пов'язаний з імітаційними моделями відбору стратегій у повторюваних іграх. Дослідження, здійснені Р. Аксельродом, показали, що найбільш ефективною стратегією є кооперативна поведінка учасників з одночасним виробленням групою певних захисних механізмів проти учасників, які поводяться опортуністично [293].

Згодом цей підхід застосовувався іншими вченими до широкого спектру моделей, які передбачають різні умови взаємодії, і підтвердив, що природна еволюція відбирає стратегії, які підтримують кооперативну поведінку [314].

Аналітичне обґрунтування такого підходу здійснено в дослідженнях другого напрямку, який полягає в доказуванні «народних теорем», які підтверджують рівновагу кооперативних стратегій у повторюваних іграх. До цього часу цей результат доведено для досить загальних припущень про характер взаємодії учасників і про форму їх критеріїв ефективності [295, 301, 302, 292, 326].

Зокрема, у роботі Р. Аумана розглядалась гра повторів, у якій виграш кожного гравця визначався як нижня межа його середнього виграшу за T повторень, якщо $T \rightarrow \infty$. Було показано, що кожному досяжному й індивідуально раціональному результату одноразової гри відповідає рівновага Неша саме в цьому розіграві.

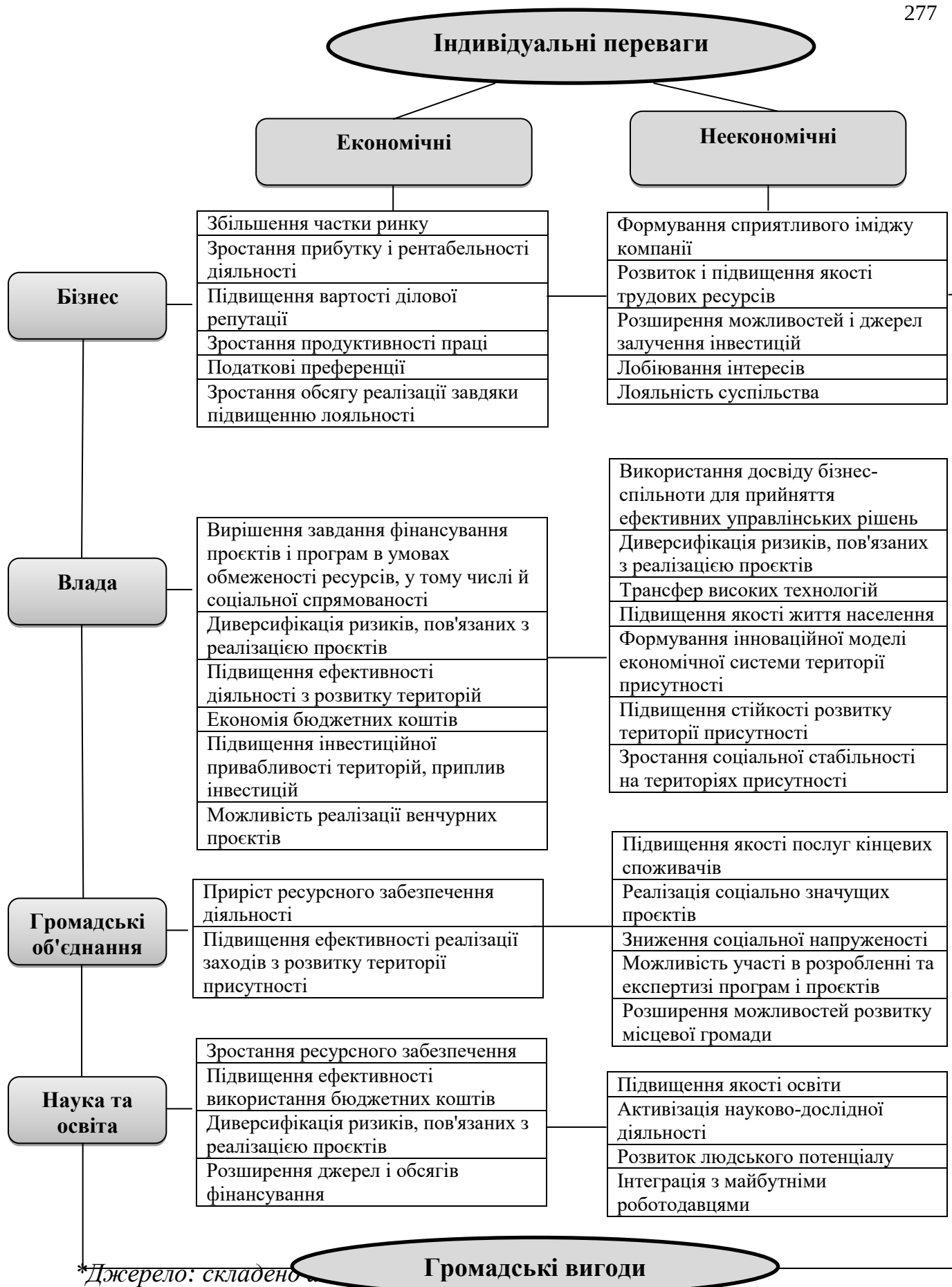


Рис. 4.1. Переваги учасників партнерських відносин міжсекторної взаємодії*

За досить загальних припущень про вихідні дані гри Γ цей результат узагальнюється також для ігор з дисконтованим виграшем: кожен результат гри Γ може бути апроксимований рівноважними наслідками дисконтованих повторюваних ігор при прагненні коефіцієнта дисконтування до 1 (Д. Фрідман, Х. Бюлер). Аналогічний результат був доведений у працях Д. Фуденберга для рівноваги, що отримана в повторюваних іграх з критеріями учасників – дисконтованими виграшами. З урахуванням цих результатів можна моделювати довгострокові взаємини влади і бізнесу з використанням апарату повторюваних ігор. Однокрокова взаємодія учасників зручно подана у формі моделі «дилема в'язня», яка описує вигоди від кооперативної і опортуністичної («егоїстичної») поведінки. Матриця виграшів у такій моделі має вигляд:

$$\begin{array}{cc} \hat{E} & ((\bar{u}, \bar{u}) \quad (0, V)) \\ \hat{Y} & ((V, 0) \quad (\underline{u}, \underline{u})) \end{array} \quad (4.1)$$

Передбачається, що за будь-якої поведінки контрагента кожному учаснику вигідніше використовувати егоїстичну стратегію ($U > u, u > 0$), однак сумарний виграш агентів максимальний за їх кооперативної поведінки.

Як критерій ефективності учасників взаємодії в повторюваній грі в розглянутій задачі доцільно використовувати дисконтований виграш, що враховує як майбутні вигоди, так і супутню їм невизначеність:

$$F_i(\mu) = \sum_{t=0}^{\infty} \beta u^t(S_i(t, \mu)),$$

де μ – профіль стратегій учасників у повторюваній грі;

$S(t, \mu)$ – дії, що робляться ними в момент часу t відповідно до стратегії μ ;

u_i – функція виграшу i -го учасника за одноразової взаємодії;

β – коефіцієнт дисконтування виграшу.

Використання апарату повторюваних ігор дозволяє для такої моделі проаналізувати параметри, за яких учасникам вигідна кооперативна

взаємодія, і сформулювати рекомендації щодо формування інституційних умов для її забезпечення.

Натомість ієрархічна гра передбачає, що один із гравців (Гравець 1 – влада) знаходиться на більш високому рівні ієрархії порівняно з іншими. Тому вважаємо за доцільне розглянути взаємини між зазначеними гравцями у вигляді ієрархічної гри, алгоритм якої формується з урахуванням умовних позначень, представлених у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Умовні позначення учасників процесу забезпечення максимальних переваг (вигоди) в умовах формування ефективних партнерських відносин бізнесу і влади на території присутності*

Учасник партнерської взаємодії	Умовні позначення
Держава	Гравець 1
Бізнес	Гравець 2
Громадський некомерційний сектор	Гравець 3
Науково-освітній сектор	Гравець 4

**Джерело: складено автором*

Лідером є Гравець 1, а веденими – інші три гравці, при цьому можна виділити такі види дій Гравця 1 у цій грі:

x_1 – обсяг грошових коштів, що спрямовуються на освіту і науку;

x_2 – податковий режим для сфери бізнесу;

x_3 – обсяг коштів, що надаються на розвиток громадського сектору.

Узагальнені види дій гравців за зазначених вище умов ієрархічної гри наведені в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Узагальнені види дій гравців в рамках ієрархічної гри

Гравець	Узагальнені види дій гравців у межах ієрархічної гри
Гравець 2	x_5 – рівень виробництва і послуг, що надаються
Гравець 3	x_6 – рівень розвитку громадського сектору
Гравець 4	x_4 – рівень розвитку освітніх послуг та наукових досліджень

**Джерело: складено автором*

Можливі значення узагальнених видів дій зазначених гравців можуть вибиратися відповідно до числової шкали для відповідних показників (у діапазонах від 0 до 1 або від 0 до 100).

При цьому відомо, що

$$x_4 = x_4(x_1), \quad (4.2)$$

тобто рівень розвитку освітніх послуг та проведених наукових досліджень залежить від обсягу фінансування науки і освіти. Аналогічно

$$x_6 = x_6(x_3), \quad (4.3)$$

тобто рівень розвитку громадського сектору залежить від фінансування цієї сфери.

Стосовно стратегій бізнесу,

$$x_5 = x_5(x_2, x_4, x_6), \quad (4.4)$$

тобто рівень виробництва і послуг, що надаються, залежить від податкових режимів, а також фінансування науково-освітнього та громадського секторів.

З урахуванням формул (4.2) і (4.3) отримуємо

$$x_5 = x_5(x_1, x_2, x_3, x_4, x_6) \quad (4.5)$$

тобто в кінцевому рахунку рівень виробництва і послуг, що надаються, залежить від обраних варіантів дій трьома іншими гравцями.

Зупинимося на цільових (критеріальних) функціях гравців у цій ієрархічній грі. Для Гравця 1 як агрегований критерій виберемо якість життя населення і потенціал влади:

$$F_1(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6) \rightarrow \max_{x_1, x_2, x_3} \quad (4.6)$$

Тут максимум визначається на множинності можливих видів дій

Гравця 1. Для Гравця 2 критерієм є сукупний вимір функціонування бізнесу – прибуток:

$$F_2(x_2, x_4(x_1), x_5, x_6(x_3)) \rightarrow \max_{x_5} \quad (4.7)$$

Для Гравця 3 критерій – узагальнений показник стану розвитку громадського сектору – набуває вигляду

$$F_3(x_3, x_6) \rightarrow \max_{x_6} \quad (4.8)$$

Для Гравця 4 узагальнений показник стану науки та освіти маємо подати у вигляді критерію

$$F_4(x_1, x_4) \rightarrow \max_{x_4} \quad (4.9)$$

Зазначені критерії гравців можуть вимірюватися як у реальних величинах, так і на підставі числової шкали (наприклад, від 0 до 1 або від 0 до 100).

З огляду на те що за умови зростання кожного з аргументів для наведених чотирьох цільових функцій значення останніх збільшуються. Приватні похідні цих функцій по аргументах мають бути позитивними. При цьому приріст критеріальних функцій при зростанні одного з аргументів на величину Δx_i на проміжку $[x_i, x_i + \Delta x_i]$ зменшується зі збільшенням значення x_i [52].

Тому другі приватні похідні критеріальних функцій по кожному аргументу повинні бути негативними.

Як апроксимаційні моделі для цільових функцій критеріїв можна взяти квадратичні функції. Тоді, наприклад, цільова функція Гравця 4 набуде вигляду (за фіксованого варіанту дій x_1 Гравця 1):

$$F(x) = a + bx + cx^2 \quad (4.10)$$

При цьому коефіцієнти a , b , c визначаються за реальними даними в результаті вирішення задачі ідентифікації з використанням методу найменших квадратів. Аналогічний прийом для знаходження коефіцієнтів квадратичних критеріальних функцій можна використовувати й для інших

трьох гравців.

Отже, методика Г. Штакельберга полягає в тому, що Гравець 1 (лідер) вибирає свої варіанти дій в умовах відсутності інформації про обрані варіанти дій іншими гравцями [321].

При цьому потрібно, щоб для кожного набору варіантів дій Гравця 1 (x_1, x_2, x_3) інші гравці вибирали свої варіанти дій, які забезпечують максимум їхніх власних критеріїв.

Як оптимальний береться той варіант дій Гравця 1, за якого забезпечується максимум його критеріальної функції за знайдених варіантів дій інших гравців.

Розглянемо цей підхід докладніше.

Позначимо вихідні умови:

$$R_4(x_1) = \operatorname{Argmax}_{x_4} F_4(x_1, x_4), \quad (4.11)$$

$$R_3(x_3) = \operatorname{Argmax}_{x_6} F_3(x_3, x_6), \quad (4.12)$$

$$R_2(x_2) = \operatorname{Argmax}_{x_5, x_4, x_6} F_2(x_2, x_5, x_4, x_6). \quad (4.13)$$

де в останньому виразі максимум по x_5 береться за всіма можливими варіантами дій Гравця 2, максимум по x_4 береться по добутку і $R_4(x_1)$, а максимум по x_6 береться по безлічі $R_3(x_3)$.

Це відповідає режиму сприяння гравців один одному в розглянутій ієрархічній грі. Як оптимальний набір варіантів дій Гравця 1 вибирається той набір (x_1, x_2, x_3) , для якого забезпечується

$$\max_{x_1, x_2, x_3} \max_{x_4} \max_{x_5} \max_{x_6} F_1(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6), \quad (4.14)$$

де максимум по x_4 береться по добутку $R_4(x_1)$, максимум по x_5 береться по максимуму добутку $R_2(x_2)$, а максимум по x_6 береться по добутку $R_3(x_3)$.

У цьому разі оптимальні варіанти дій гравців визначаються так: для Гравця 2 за виразом (4.13), для Гравця 3 за виразом (4.12), а для Гравця 4 за виразом (4.11) за знайденого оптимального набору варіантів дій Гравця 1 (x_1, x_2, x_3) .

Якщо ж Гравці 2, 3, 4 діють незалежно один від одного чи сприяють один одному в розглянутій ієрархічній грі, то замість забезпечення взаємовигідності інтересів та результату за формулою 4.13 гравці отримують

$$R_2(x_2) = \text{Argmax}_{x_5} \min_{x_4} \min_{x_6} F_2(x_2, x_3, x_4, x_5, x_6) \quad (4.15)$$

А замість прогнозованого результату за формулою 2.15 отримують:

$$\max_{x_1, x_2, x_3} \min_{x_4} \min_{x_5} \min_{x_6} F_1(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6). \quad (4.16)$$

Ця ієрархічна гра може бути розглянута при використанні принципу Ю. Гермейера [54].

Він полягає в такому: вважаємо, що Гравець 1 (лідер) матиме інформацію про вибір варіантів дій іншими гравцями. Тоді він формує варіанти своїх дій залежно від варіантів дій цих гравців, тобто

$$\begin{aligned} x_1 &= x_1(x_4), \\ x_2 &= x_2(x_5), \\ x_3 &= x_3(x_6). \end{aligned} \quad (4.17)$$

Отже, і гравці заздалегідь обумовлюють з лідером вибір своїх варіантів дій.

В іншому схема знаходження оптимального набору варіантів дій гравцями аналогічна наведеній для випадку використання принципу Г. Штакельберга, але Гравець 1 здійснює вибір (x_1, x_2, x_3) як варіантів дій функцій, тобто залежно від варіантів дій Гравців 2, 3 і 4, що відображено на рис. 4.2.

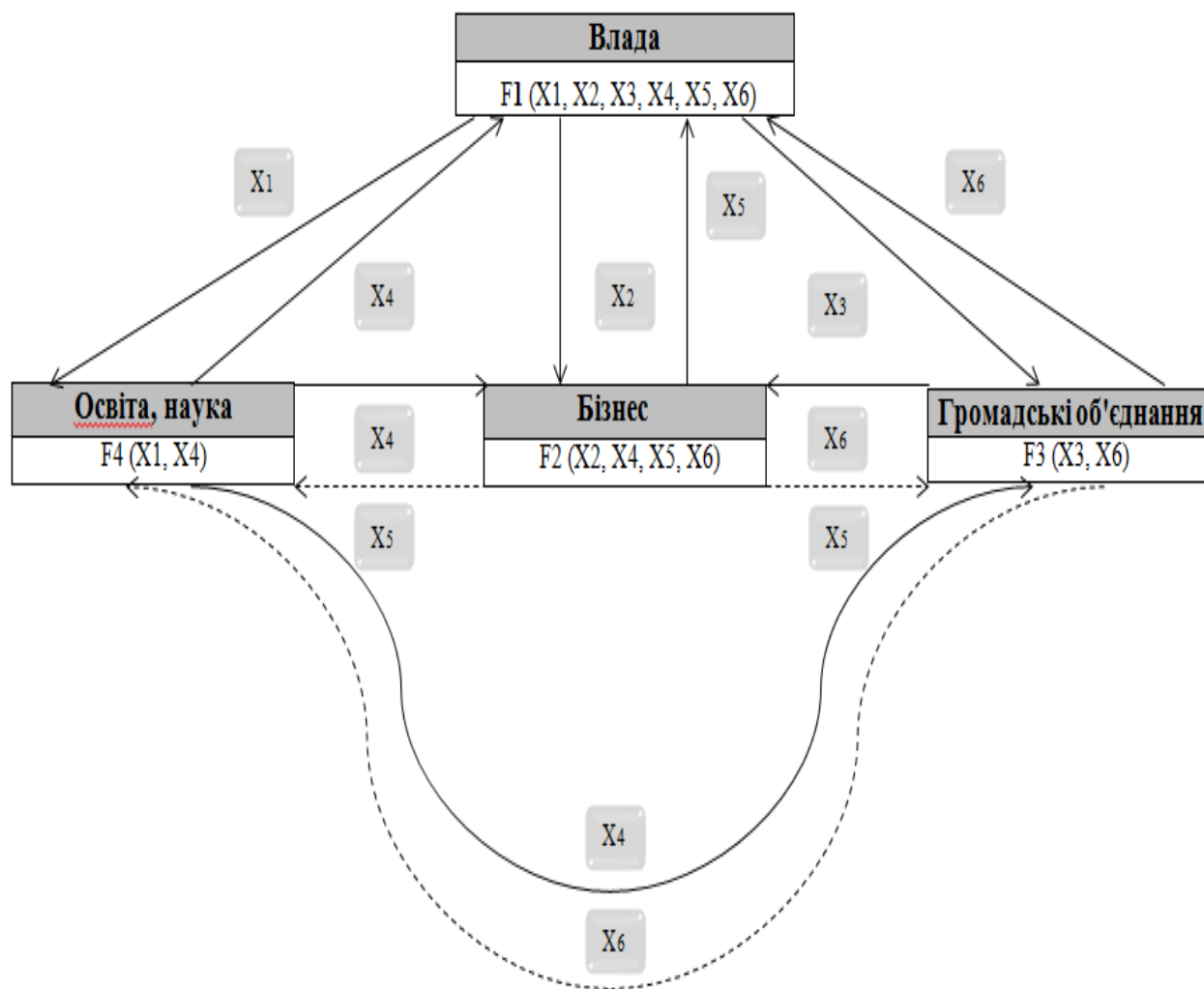


Рис. 4.2. Система ієрархічної гри учасників системи партнерських відносин міжсекторної взаємодії*

**Джерело: складено автором*

У межах цього процесу наведений підхід до взаємодії учасників партнерства дозволяє оцінити переваги від використання режиму сприяння розглянутих гравців в ієрархічній грі та обміну інформацією між ними і може служити основою для дослідження поведінки учасників партнерства в мінливих умовах середовища, що трансформується.

Очікувані результати від застосування розглянутих методологічних підходів партнерських міжсекторних відносин полягають у:

- підвищенні ефективності партнерської взаємодії владних і підприємницьких структур, науково-освітнього та громадського некомерційного секторів на території присутності;
- досягненні стратегічної мети і вирішенні тактичних завдань партнерської взаємодії учасників модернізованої системи партнерських відносин;
- підвищенні лояльності учасників партнерської взаємодії на основі розширення можливості діяти конструктивно і в межах встановлених нормативно-правових та інституційних норм;
- зниженні ймовірності недоотримання очікуваних вигод учасників партнерства, що підвищує ефективність використання вихідного потенціалу територіальної економічної системи;
- усуненні (певною мірою) формальності при виборі підходів до здійснення взаємодії державних і підприємницьких структур, що підвищує результативність і ефективність взаємовідносин учасників партнерства;
- підвищенні вмотивованості учасників системи партнерських відносин бізнесу і влади до приросту економічного потенціалу території та країни в цілому;
- розширенні можливостей владних структур на території здійснення партнерства в залученні інвестицій та подоланні проблеми обмеженості ресурсів для фінансування актуальних для території проєктів [309].

Пропонований механізм, не вступаючи в протиріччя з принципами ринкових умов господарювання, може забезпечити ефективне впровадження

найбільш прийнятної для українських умов міжсекторної партнерської моделі взаємовідносин.

4.2. Аналіз проявленої векторності феномену тристороннього партнерства

Зростання ролі системних утворень нового типу, в основі яких лежить міжсекторна взаємодія, для територіально-просторового розвитку нашої країни формує нові вимоги щодо науково-практичних підходів до оцінки результативності та ефективності взаємодії всіх учасників економічних відносин.

Дослідження світової практики державно-приватного партнерства в різних сферах свідчить про можливість застосування в українських умовах низки методик і підходів до оцінки ефективності взаємодії між секторами. Соціально-економічні процеси тісно пов'язані з матеріальними сторонами людського життя, що дозволяє здійснювати їх безпосередню кількісну оцінку. Однак при дослідженні відносин партнерів ми маємо справу з емоційно-духовною сферою, специфічними інформаційно-інтелектуальними явищами і об'єктами, які виміряти неможливо [218].

Розвиток тристороннього партнерства реалізовується в ефективній діяльності інститутів трипартизму. Проте показник міжсекторної взаємодії, який насамперед піддається аналізу та є відчутним, – це соціально-економічний та екологічний рівень розвитку території, на якій воно здійснюється. Такі показники проявляються в стані об'єктів інфраструктури, стані реалізації проєктів регіонального розвитку, розроблених за участі всіх сторін тристоронніх відносин, екологічному становищі та загальному рівні життя населення.

Рівень розвитку трипартизму в Україні можна оцінити на основі аналізу ефективності функціонування інститутів тристороннього партнерства

через форми та інструменти прояву, адже вони забезпечують взаємодію бізнесу, влади та громади. У третьому розділі було визначено такі форми інституціоналізації трипартизму через створені та організовані:

- «територіальні громади та об'єднані територіальні громади;
- Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР);
- консультативно-дорадчі органи за участю представників інститутів громадянського суспільства;
- осередки організованого впливу громадянського суспільства (як громадян, так і їх об'єднань) на діяльність органів державної влади або органів місцевого самоврядування у формі громадських рад при органах влади» [4];
- «громадські слухання;
- громадські експертизи;
- центри розвитку місцевого самоврядування (ЦРМС);
- агенції регіонального розвитку як основний інститут взаємодії влади, бізнесу та громадян;
- інститути громадянського суспільства;
- центри надання адміністративних послуг (ЦНАП);
- Національну тристоронню соціально-економічну раду та територіальні тристоронні соціально-економічні ради» [250].

Проте наявність цих інститутів та їх функціонування мають незначний вплив на рівень взаємної довіри між владою, підприємницькими структурами та інститутами громадянського суспільства, що проявляється в низькій солідарній відповідальності за стан суспільного розвитку. Таким є і рівень усвідомлення громадянами участі в реалізації тотальних змін за демократичними принципами, що базуються на самоорганізації представників усіх трьох секторів у процесі розв'язання суспільних проблем. Досить високим є й рівень суспільної підтримки патерналістського характеру держави [100]. Розглянемо динаміку створення дорадчих органів на прикладі

областей України (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Динаміка створення дорадчих органів в Україні за 2014–2018 рр.*

Область	Рік					Відхилення 2018 від 2014, +/-
	2014	2015	2016	2017	2018	
Вінницька	46	48	67	80	81	35
Волинська	28	33	43	68	69	41
Дніпропетровська	43	58	77	99	104	61
Донецька	71	74	77	80	86	15
Житомирська	36	45	68	81	82	46
Закарпатська	25	27	28	31	31	6
Запорізька	35	41	51	71	78	43
Івано-Франківська	30	33	41	53	55	25
Київська	53	54	55	62	65	12
Кіровоградська	34	36	39	47	51	17
Луганська	56	58	59	64	68	12
Львівська	65	80	87	100	100	35
Миколаївська	29	30	48	57	58	29
Одеська	46	54	57	71	74	28
Полтавська	41	53	59	80	84	43
Рівненська	28	33	46	53	56	28
Сумська	34	35	48	62	64	30
Тернопільська	36	62	72	76	78	42
Харківська	45	45	49	57	61	16
Херсонська	28	29	40	54	56	28
Хмельницька	34	56	60	73	75	41
Черкаська	37	40	43	63	64	27
Чернівецька	23	33	39	49	51	28
Чернігівська	39	44	55	76	76	37
Усього	951	1110	1314	1613	1673	722

*Джерело: складено автором

З даних, наведених у таблиці, можна дійти висновку, що з 2014 року реформи з питань децентралізації в Україні в контексті розвитку трипартизму сприяли зростанню кількості дорадчих органів у кожній області. Необхідно зазначити, що найбільша кількість дорадчих органів зосереджена у Волинській, Дніпропетровській, Житомирській, Запорізькій, Полтавській, Тернопільській та Хмельницькій областях. Така ситуація позитивно впливає на розвиток тристороннього партнерства в країні, оскільки метою цих органів є: залучення громадян до участі в управлінні державою; можливість вільного доступу до інформації про діяльність органів виконавчої влади; забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів [87].

Однак дорадчі органи, утворені в Україні, не позбавлені недоліків функціонування [87], а саме:

- нестача достатньої кількості фахівців у галузі, у якій вони беруть участь, що зумовлює зниження ефективності їх функціонування саме як консультативно-дорадчих;
- відсутність ефективної взаємодії з працівниками органу, за якої вони сформовані, що спричинює взаємну недовіру та деструкцію в роботі;
- проблеми щодо формування складу дорадчого органу, що полягає у відсутності активної кількості фахівців (експертів, аналітиків);
- застосування недоброчесних технологій при формуванні дорадчого органу, зокрема коли обрані представники лобіюють інтереси органу, при якому створені, що не забезпечує прозорості діяльності;
- намагання керівництва окремих органів використати дорадчі органи у своїх інтересах;
- формальність та декларативність громадських обговорень за участі представників дорадчого органу.

Наступною формою інституціоналізації є територіальні громади як сублімована субстанція тристороннього співробітництва. Такий висновок автор вважає надважливим, оскільки міжсекторна взаємодія відбувається на

певній території. Результати тристороннього партнерства на території його здійснення говорять самі за себе [235]. Починаючи з 2015 року територіальними громадами розроблено проекти в різних сферах: дошкільної та загальної середньої освіти, вищої та професійно-технічної освіти, водопостачання та водовідведення, охорони здоров'я та соціального захисту, охорони природи, дорожньо-транспортної інфраструктури, культури та збереження автентичності території, енергозабезпечення, поводження з твердими побутовими відходами, соціального підприємництва та економіки, сільськогосподарській, індустріальній та інноваційній, містобудування, громадської безпеки, благоустрою, рекреації, життєдіяльності комунальних підприємств.

Така взаємодія мала прояв у розробленні та ініціюванні проектів місцевими та центральними органами влади шляхом розміщення їх на онлайн-платформі ДФРР. Відбір та оцінка проектів проводилась регіональними комісіями, після чого вони подали пропозиції щодо визначених пріоритетних програм і проектів до ОДА, КМДА. Проте з 2015 року з проектів, запропонованих регіональними комісіями для фінансування, був реалізований лише один у 2016 році – проект з реконструкції системи тепlopостачання ЗОШ I–III ступенів у Чернігівській області, на який було витрачено 548,193 тис. грн: з ДФРР 456,993 тис. грн та з місцевих бюджетів 91,2 тис. грн. Два проекти знаходяться у стані реалізації: це капітальні ремонти автодоріг на території Закарпатської області на загальну суму 140 068,91 тис. грн, при цьому з ДФРР надано 12661,282 тис. грн. Загалом на реалізацію 201 проекту заплановано 10 679 385,13 тис. грн (89,80%) коштів ДФРР, з моменту його створення, та 1 170 990,65 тис. грн (9,85%) коштів місцевих бюджетів, що становить відповідно 11 891 779,17 тис. грн загальної вартості проектів.

На рис. 4.3 подано інформацію про кількість проектів за статусом виконання, запланованих до фінансування протягом 2015–2019 рр. в Україні.

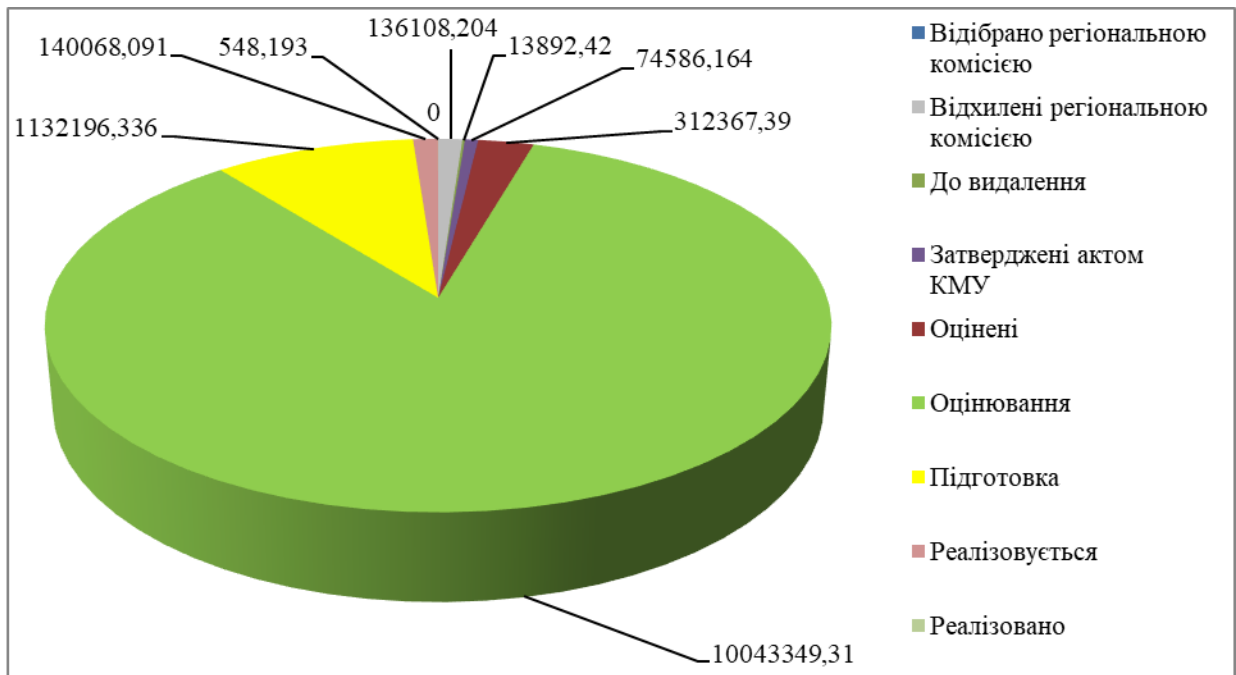


**Джерело: складено автором*

Рис. 4.3. Кількість проектів, відібраних ДФРР та запланованих до виконання і фінансування протягом 2015–2019 рр. в Україні*

Отже, на підставі інформації щодо статусів та стану виконання проектів розвитку регіонів, поданих місцевими та центральними органами влади до ДФРР можна дійти висновку про низьку ефективність діяльності в Україні територіальних громад, адже ними реалізовано лише один проект, 43 перебуває на етапі підготовки, 46 оцінюються, 36 оцінені, видаленню підлягають 11, відхилено 35 проектів.

На рис. 4.4 наведено структуру проектів територіальних громад в Україні за статусом виконання в усіх сферах протягом 2015–2019 рр., поданих до ДФРР, що розроблено та ініційовано місцевими і центральними органами влади.

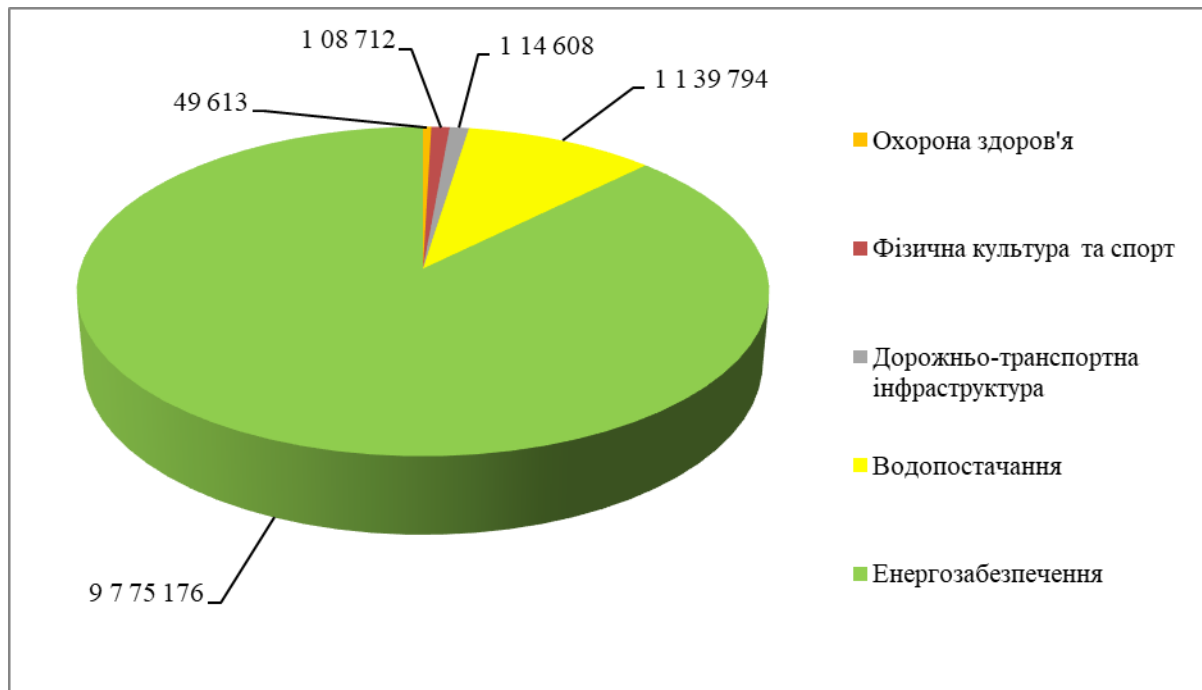


**Джерело: складено автором*

Рис. 4.4. Структура проєктів співробітництва територіальних громад в Україні за статусом виконання в усіх сферах, поданих до ДФРР протягом 2015–2019 рр., тис. грн*

Більша частина проєктів, поданих до ДФРР територіальними громадами, перебуває на етапі оцінювання регіональними комісіями. Разом з тим через причини, які були закладені в поданих до ДФРР проєктах, а саме: відсутність співфінансування з боку інших секторів партнерства, відсутність ефективного адміністрування та соціально-економічного ефекту, негативний вплив на екологію проєкти територіальних громад на суму 136 108,204 тис. грн були відхилені. Також зазначимо, що досить малою є частка реалізованих проєктів і проєктів, що знаходяться на етапі реалізації, що становить 548,193 та 140 068,091 тис. грн відповідно.

На рис. 4.5 відображено структуру проєктів територіальних громад в Україні за пріоритетними сферами реалізації протягом 2015–2018 років.



**Джерело: складено автором на основі [87]*

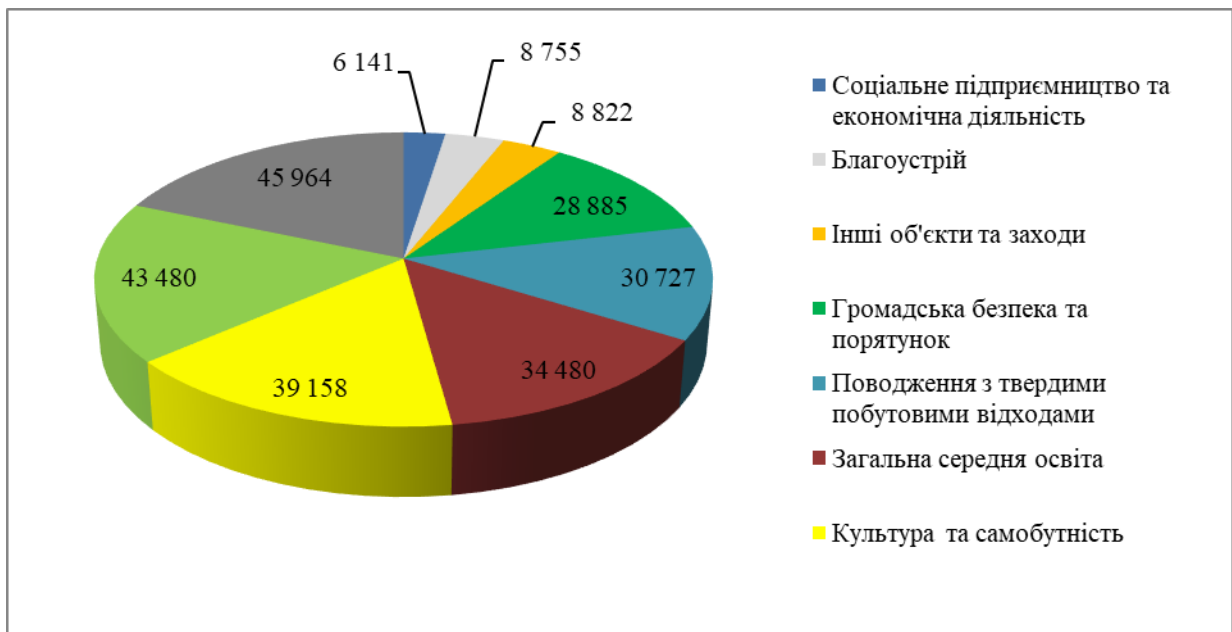
Рис. 4.5. Структура проєктів територіальних громад в Україні за пріоритетними сферами, що підлягають реалізації протягом 2015–2018 рр., тис. грн

Найбільший відсоток серед проєктів територіальних громад, ініційованих місцевими та центральними органами влади, що фінансуються коштами ДФРР, становить реконструкція об'єктів і заходи, пов'язані з енергозабезпеченням (87%), водопостачанням (10%), натомість нечисленними були проєкти щодо охорони здоров'я (1%), фізичної культури та спорту (2%), реконструкції, капітального ремонту місцевих доріг і вулиць (1%).

Проєктами територіальних громад не передбачено спрямування коштів на реалізацію індустріальних та «інноваційних парків, як це визначено ст. 241 Бюджетного кодексу України, не сформовано збалансований підхід щодо забезпечення розвитку соціальної, виробничої, транспортної інфраструктури відповідних регіонів» [250]. Крім того, прийняті Міністерством регіонального розвитку України та окремими облдержадміністраціями управлінські рішення щодо відбору та формування переліків об'єктів для

фінансування у 2015 році за рахунок ДФРР не забезпечили концентрації його коштів на низці пускових об'єктів і об'єктів з високим ступенем будівельної готовності, що в подальшому стало однією з причин невведення їх в експлуатацію в заплановані терміни та зростання обсягів незавершеного будівництва.

На рис. 4.6 зображено структуру проєктів територіальних громад в Україні за другорядними сферами з терміном реалізації протягом 2015–2018 рр.



**Джерело: складено автором на основі [87]*

Рис. 4.6. Структура проєктів територіальних громад в Україні за другорядними сферами з терміном їх реалізації протягом 2015–2018 рр., тис. грн

Більш ефективною є робота з реалізації проєктів регіонального розвитку добровільно об'єднаних територіальних громад, про що свідчить наведений далі аналіз їхньої діяльності.

У табл. 4.4 відображено ефективність діяльності ОТГ в Україні щодо фінансування за рахунок субвенції з державного бюджету на формування інфраструктури ОТГ станом на 09.08.2017.

Таблиця 4.4

Аналіз поданих до ДФРР об'єднаними територіальними громадами проєктів до фінансування за рахунок субвенції з державного бюджету на формування інфраструктури ОТГ станом на 09.08.2017* (тис. грн.)

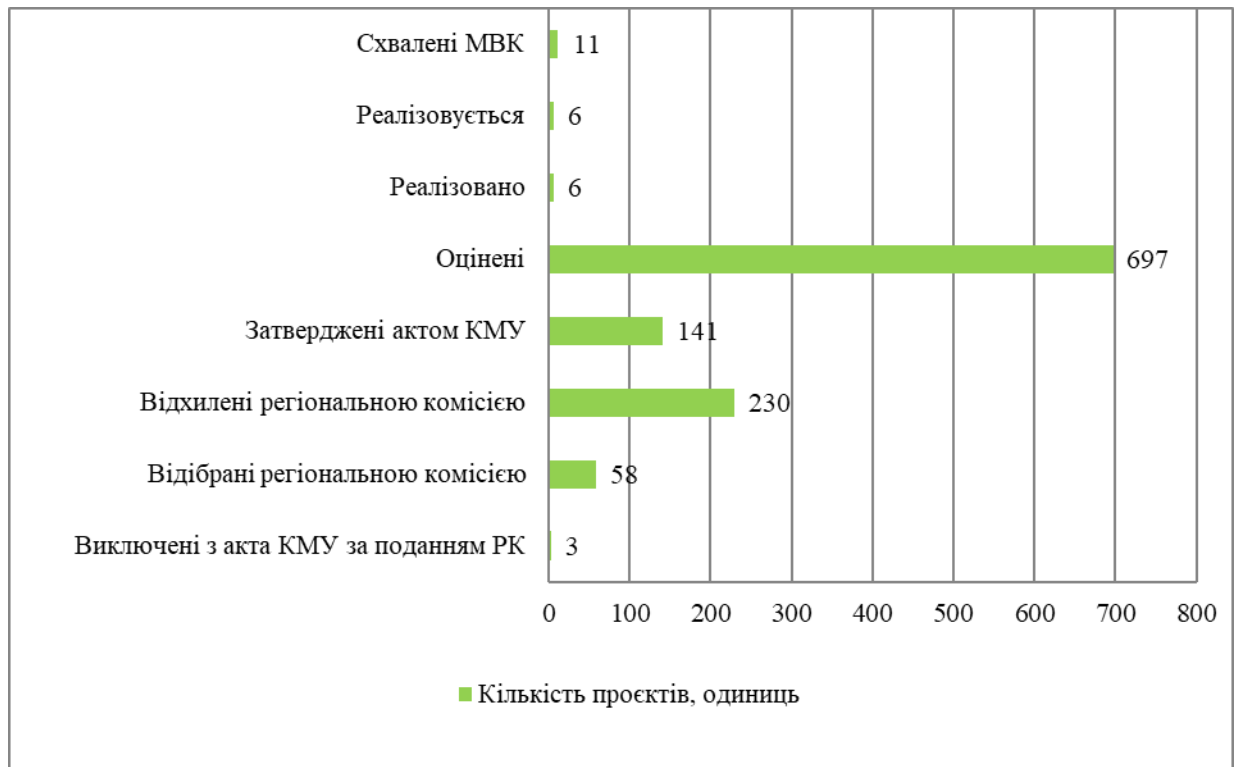
Область	Кількість ОТГ	Сума коштів для ОТГ	ОТГ, що подали проєкти		Вартість поданих проєктів	Нерозподілений залишок	
			кількість	%		сума	% загальної суми спрямованих коштів
Вінницька	21	45705,60	14	67	27675,1	18030,5	39
Волинська	15	50122,90	9	60	23165,2	26957,697	54
Дніпропетровська	34	135017,00	21	62	77633,0	57384,05	43
Донецька	6	41845,90	6	100	39675,8	2170,052	5
Житомирська	32	155132,40	3	9	39679,4	115453	74
Закарпатська	3	14551,80	3	100	14551,8	0	0
Запорізька	16	70918,80	8	50	34510,7	36408,1	51
Івано-Франківська	11	43224,10	10	91	40497,0	2727,135	6
Київська	2	6075,30	0	0	0,0	6075,3	100
Кіровоградська	5	19178,90	4	80	13156,6	6022,3	31
Луганська	3	16167,90	2	67	9680,1	6487,8	40
Львівська	22	63497,20	17	77	42868,2	20629,03	32
Миколаївська	19	90567,00	0	0	0,0	90567	100
Одеська	11	53017,20	5	45	21235,6	31781,577	60
Полтавська	18	59161,90	6	33	23200,1	35961,791	61
Рівненська	18	64265,90	6	33	15711,9	48554,037	76
Сумська	14	54607,40	8	57	35474,6	19132,777	35
Тернопільська	36	115491,20	11	31	36364,6	79126,65	69
Харківська	4	17654,00	1	25	1033,8	16620,193	94
Херсонська	12	52113,80	3	25	13037,7	39076,08	75

Область	Кількість ОТГ	Сума коштів для ОТГ	ОТГ, що подали проекти		Вартість поданих проектів	Нерозподілений залишок	
			кількість	%		сума	% загальної суми спрямованих коштів
Хмельницька	26	167031,20	10	38	56653,0	110378,166	66
Черкаська	6	17910,70	6	100	12653,8	5256,9256	29
Чернівецька	16	61935,90	8	50	34025,1	27910,8	45
Чернігівська	16	84806,00	4	25	20076,3	64729,7	76
Усього по Україні	366	1500000,00	165	45	632 559,3	867 440,7	58

**Джерело: складено автором на основі [235]*

Загалом, зважаючи на початок формування у 2015 році, можна говорити про недостатньо результативну діяльність ОТГ щодо створення інфраструктури, від якої залежить ефективний розвиток об'єднаних громад та їхня спроможність у реалізації проектів і програм розвитку територій. Лише 45% ОТГ подали проекти на формування власної інфраструктури, що означає низький рівень активності представників трьох секторів на території їхньої діяльності, а отже, низький рівень функціонування механізму тристороннього партнерства.

На рис. 4.7 відображено кількість розроблених об'єднаними територіальними громадами в Україні проектів за статусом виконання в усіх сферах, що підлягають фінансуванню за рахунок субвенцій з державного фонду протягом 2015–2019 рр.

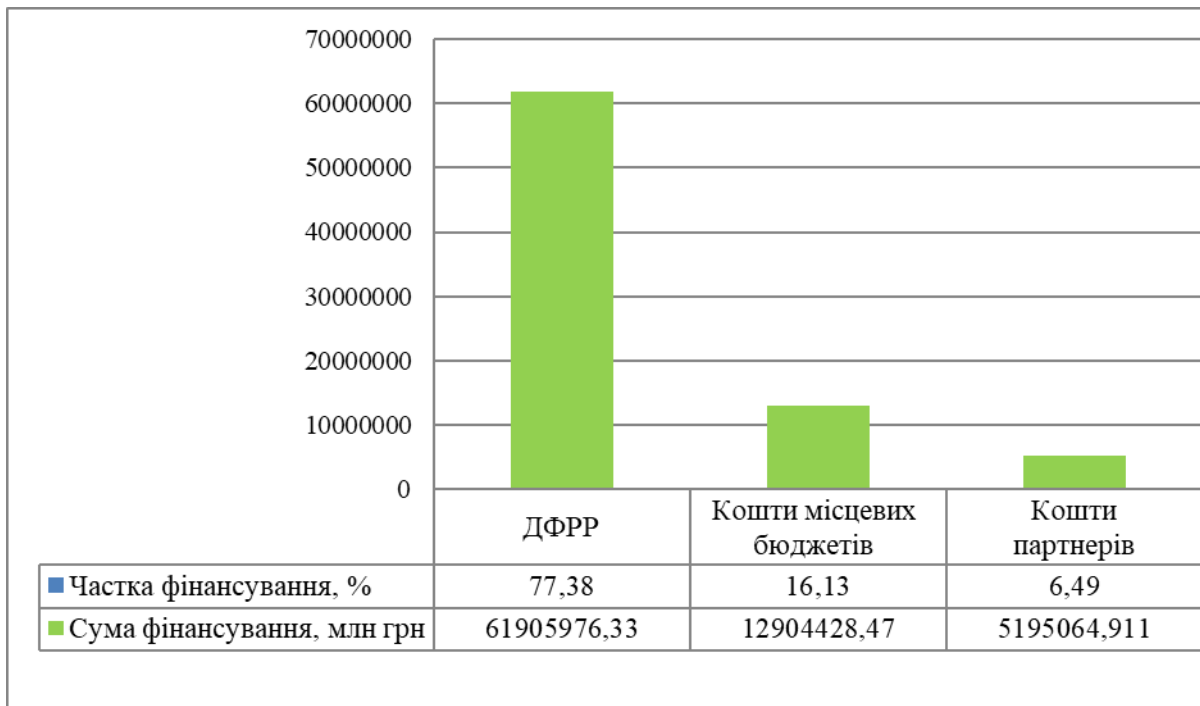


**Джерело: складено автором на основі [100]*

Рис. 4.7. Кількість розроблених об'єднаними територіальними громадами в Україні проєктів за статусом виконання, які підлягають фінансуванню за рахунок субвенцій з державного фонду протягом 2015–2019 рр., од.

Незважаючи на значну кількість розроблених проєктів, усього з 2015 по 2017 рік за рахунок субвенцій з державного фонду реалізовано шість проєктів у таких сферах, як загальна середня освіта та охорона здоров'я, що зумовлено впливом громадської думки на управлінські рішення органів державної влади та місцевого самоврядування.

На рис. 4.8 наведено структуру фінансування проєктів об'єднаних територіальних громад в Україні за другорядними сферами реалізації протягом 2015–2019 рр.



**Джерело: складено автором на основі [100]*

Рис. 4.8. Структура фінансування проєктів об'єднаних територіальних громад в Україні за другорядними сферами реалізації за рахунок усіх учасників тристороннього партнерства, що мають фінансуватись протягом 2015–2019 рр.*

Необхідно зазначити, що більшість проєктів фінансуються за державні кошти та кошти, які знаходяться в розпорядженні об'єднаних територіальних громад. Зокрема, державний бюджет фінансує подані проєкти у розмірі 77,38% загальної вартості, що в грошовому вираженні відповідає 61 905 976,33 млн грн, а фінансування за рахунок місцевих коштів становить 16,13%, що, своєю чергою, становить 12 904 428,47 млн грн.

У табл. 4.5 наведено реалізовані проєкти добровільно об'єднаних територіальних громад в Україні у 2017 році, профінансовані за рахунок коштів державного бюджету та коштів об'єднаних територіальних громад.

Таблиця 4.5

Реалізовані проєкти об'єднаних територіальних громад в Україні, профінансовані за рахунок державних коштів та коштів зазначених громад, 2017 р. (тис. грн)*

Проект	Область	Сфера реалізації	Ініціатор	ДФРР	Місцеві кошти	Разом
Капітальний ремонт Ласковецької ЗОШ І–ІІІ ступенів	Тернопільська	Загальна середня освіта	Теребовлянська міська рада	1179,26	294,82	1474,08
Реконструкція корпусу КП «Гусятинська бальнеологічна лікарня»	Тернопільська	Охорона здоров'я	Гусятинська селищна рада	306,78	1190,82	1497,60
Капітальний ремонт будівлі Шумської ЗОШ І–ІІІ ст. № 1	Тернопільська	Загальна середня освіта	Шумська міська рада	1099,51	471,30	1570,81
Реконструкція Підволочиської ЗОШ І–ІІІ ступенів	Тернопільська	Загальна середня освіта	Підволочиська селищна рада	1667,77	714,76	2382,53
Модернізація окремих складових системи теплопостачання Бугринської територіальної громади на основі лінії з виробництва паливних пелет і брикетів	Рівненська	Теплозабезпечення	Бугринська сільська рада	3600,00	400,00	4000,00

**Джерело: складено автором на основі [100]*

За даними табл. 4.5 можна дійти висновку, що п'ять із шести проєктів профінансовано за рахунок державного бюджету та коштів об'єднаних територіальних громад. Більшість проєктів реалізовано на території ОТГ Тернопільської області.

Ініціатором капітального ремонту Ласковецької ЗОШ І–ІІІ ступенів в с. Ласківці Теребовлянського району була Теребовлянська міська рада. Під час громадської експертизи виявилось, що в цьому закладі порушено навчально-виховний процес через протікання покрівлі, нестабільний температурний режим, збільшення захворюваності учнів і вчителів.

Інноваційністю цього проєкту є реконструкція покрівлі із застосуванням новітніх енергоощадних технологій для підвищення рівня енергоефективності з прогнозованим зменшенням видатків на опалення [100].

У табл. 4.6 подано інформацію про реалізовані проєкти добровільно об'єднаних територіальних громад в Україні у 2017 році, що профінансовані за кошти партнерів.

Таблиця 4.6

**Реалізовані проєкти об'єднаних територіальних громад в Україні,
що профінансовані за рахунок коштів трьох секторів, 2017 р. (тис. грн)**

Проект	Область	Сфера реалізації	Ініціатор	Кошти державного бюджету	Місцеві кошти	Кошти партнерів	Разом
Капітальний ремонт школи в с. Нижбірок Гусятинського району в межах реалізації проєкту «Комплексна термомодернізація школи в с. Нижбірок Гусятинського району»	Тернопільська	Загальна середня освіта	Васильковецька сільська рада	360,72	416,33	90,18	867,23

**Джерело: складено автором на основі [100]*

Як бачимо з табл. 4.6, лише один проєкт було підтримано партнерами, а саме: проєкт з капітального ремонту школи в с. Нижбірок Гусятинського району Тернопільської област, ініціатором якого стала Васильковецька сільська рада. На засіданні ЦНАП було виявлено, що через великі площі школи сільська рада несе значні витрати щодо забезпеченням її теплом та його збереженням у зимовий період. Саме це й зумовило необхідність утеплення стін у школі та заміни дерев'яних дверних і віконних блоків на

металопластикові [100].

Отже, сьогодні держава забезпечує основну частку фінансування проєктів регіонального розвитку об'єднаних територіальних громад. Свій вплив здійснюють представники бізнесу та громадськість у контексті фінансового забезпечення розроблених проєктів, однак вони фінансують їх лише в межах сплачених податкових платежів і зборів.

У табл. 4.7 наведено інформацію щодо проєктів об'єднаних територіальних громад, які знаходились у 2017 році в стані реалізації.

Таблиця 4.7

Проєкти об'єднаних територіальних громад в Україні у 2017 році, що фінансуються за рахунок ДФРР і коштів місцевих бюджетів за рахунок трьох секторів і знаходяться в стані реалізації (тис. грн)*

Проєкт	Область	Сфера реалізації	Ініціатор	ДФРР	Місцеві кошти	Кошти партнерів	Разом
Реконструкція існуючої будівлі під центр надання адміністративних послуг	Тернопільська	ЦНАП	Козлівська ОТГ	2572,81	285,87	0	2858,68
Реконструкція частини цокольного поверху головного корпусу під шкільну їдальню на 70 місць, заміна вікон та дахового покриття ЗОШ І–ІІІ ступенів № 2	Тернопільська	Загальна середня освіта	Теребовлянська міська рада	3191,85	1367,94	0	4559,79
Реконструкція ФАП під амбулаторію загальної практики – сімейної медицини	Тернопільська	Охорона здоров'я	Великогайська сільська рада	7383,39	3164,31	0	10547,7

Проект	Область	Сфера реалізації	Ініціатор	ДФРР	Місцеві кошти	Кошти партнерів	Разом
Капітальний ремонт вул. Проектна Бічна від будинку № 15а до будинку № 28 в с. Байківці Тернопільського району	Тернопільська	Дорожно-транспортна інфраструктура	Байковецька сільська рада	390,40	1556,44	0	1946,84
Капітальний ремонт вулиці Проектна Бічна від будинку № 1 до будинку № 14 в с. Байківці Тернопільського району	Тернопільська	Дорожно-транспортна інфраструктура	Байковецька сільська рада	390,30	1556,04	0	1946,34
Загальна (комплексна) реконструкція спортивного майданчика Підволочиської ЗОШ І–ІІІ ступенів	Тернопільська	Загальна середня освіта	Підволочиська селищна рада	1407,54	1407,54	0	2815,08

**Джерело: складено автором на основі [100]*

Як видно з табл. 4.7, відбулися роботи з реконструкції та капітального ремонту, що визначені найбільш пріоритетними сферами у зв'язку зі значною моральною і технічною зношеністю основних засобів територій. Знову можна зафіксувати відсутність партнерських коштів у структурі фінансування поточних проєктів регіонального розвитку.

Зазначені проєкти були реалізовані та реалізуються з метою:

- 1) підвищення ефективності управління енергетичними ресурсами в містах та сільських населених пунктах;
- 2) поліпшення якості питної води та розвитку питного водопостачання;
- 3) підтримки та стимулювання різних форм співробітництва територіальних громад;

- 4) поліпшення соціальної і транспортної інфраструктури сільських (селищних) та міських територій;
- 5) підвищення якості медичного обслуговування громадян та реабілітації людей з обмеженими можливостями;
- 6) розвитку комунальної інфраструктури; реконструкції та будівництва мереж водопостачання, водовідведення, газо- та електропостачання, вуличного освітлення;
- 7) підвищення стандартів життя в міській (сільській) місцевості.

Отже, можна дійти висновку про активний процес регіонального розвитку, що відбувається в усіх сферах соціальної та еколого-економічної діяльності об'єднаних територіальних громад. Однак рівень співпраці учасників тристороннього партнерства залишається незадовільним, оскільки, як було виявлено в результаті аналізу, бізнес-сектор та громада не виявляють зацікавленості в такому форматі взаємодії.

На рис. 4.9 подано динаміку планування та використання коштів ДФРР і місцевих бюджетів на реалізацію проєктів регіонального розвитку за участі територіальних громад в Україні у 2016–2018 рр.



**Джерело: складено автором на основі [104, 105, 201]*

Рис. 4.9. Динаміка планування та використання коштів ДФРР та місцевих бюджетів на реалізацію проєктів регіонального розвитку за участі територіальних громад в Україні у 2016–2018 рр.*

У табл. 4.8 подано інформацію щодо здійснених інститутами трипартизму у 2015–2017 рр. проєктів за сферами реалізації в областях України.

Таблиця 4.8

Проекти об'єднаних територіальних громад за сферами реалізації,
здійснені інститутами трипартизму у 2015–2017 рр. (тис. грн)*

Сфера реалізації	Область	Інститути трипартизму	З ДФРР та субвенцій за рахунок державного бюджету	З місцевих бюджетів	Кошти партнерів	Загалом
Вища та професійно-технічна освіта	Тернопільська	Органи державної влади та місцевого самоврядування, територіальні громади та територіальні організації, фізичні особи, бізнес-суб'єкти та суб'єкти іншої прибуткової діяльності	2714	302	0	3016
Дошкільна освіта	Миколаївська, Тернопільська, Чернігівська		8430	1119	0	9549
Загальна середня освіта	Миколаївська, Тернопільська, Чернігівська, Полтавська		111956	21580	350	133887
Водопостачання	Миколаївська, Тернопільська, Чернігівська		25088	3091	10	28188
Водовідведення	Миколаївська, Тернопільська, Чернігівська		50268	6671	0	56939
Охорона здоров'я	Миколаївська, Тернопільська, Чернігівська, Закарпатська		2428150	893222	1995	3323367
Соціальний захист	Миколаївська, Тернопільська, Чернігівська, Полтавська		16310	2550	0	18860
Дорожньо-транспортна інфраструктура	Закарпатська		8180	944	0	9124
Культура та самобутність	Миколаївська, Тернопільська, Чернігівська		1011131	113575	0	1124706
Фізична культура та спорт	Миколаївська, Тернопільська, Чернігівська		19785	3150	0	22935
Енергозабезпечення	Миколаївська, Тернопільська, Чернігівська		17197	3146	0	20343
Поводження з ТПВ	Миколаївська		5868	676	0	6544
Містобудівн	Миколаївська		11138	1238	0	12376

Сфера реалізації	Область	Інститути трипартизму	З ДФРР та субвенцій за рахунок державного бюджету	З місцевих бюджетів	Кошти партнерів	Загалом
а документація						
Благоустрій	Чернігівська		2564	285	0	2849
ЦНАП	Тернопільська		409	72	0	482
Усього			3719190	1051622	2355	4773166

**Джерело: складено автором на основі [100]*

При цьому в регіонах реалізовано 51 проєкт у Закарпатській області, 42 – у Миколаївській, 16 – у Полтавській, 8 – у Рівненській, 133 – у Тернопільській, 120 – у Чернігівській областях, а тому досвід розроблення й реалізації проєктів доцільно передавати іншим регіонам України. Важливо зазначити, що саме в Чернігівській і Полтавській областях уперше в Україні запроваджено партисипативний бюджет. У 2015 році було реалізовано 98 проєктів розвитку інфраструктури, у 2016 році – 142, у 2017 році – 130. Скорочення кількості регіональних проєктів, які були реалізовані територіальними громадами, може бути зумовлено наявністю перехідних проєктів терміном більше ніж один рік.

Як показав аналіз, загалом ухвалюються проєкти ремонту, будівництва, модернізації, реконструкції, дообладнання шкіл, будинків культури, ДНЗ, закладів охорони здоров'я. Також ухвалюються проєкти модернізації та обладнання спортивних об'єктів, каналізацій/водогонів, ЦНАПів. Варто зазначити, що наведені проєкти переважно ініціюються міськими радами об'єднаних територіальних громад. Деякі з них проходять через громадські слухання та громадські експертизи.

Засвідчується відсутність розроблених проєктів у сфері охорони природи, поводження з твердими побутовими відходами, туризму, інноваційних та індустріальних парків. Наприклад, програма поводження з твердими побутовими відходами на 2012–2018 рр. в Полтавській області була

скасована на підставі висновків фінансового аудиту 2015 року та згідно з рішенням сесії обласної ради від 26 липня 2016 р. Скасування відбулося через низький показник стану виконання у розмірі 0,54%, адже фактичні обсяги фінансування становили 19 449 тис. грн, тоді як планові – 3 609 023,203 тис. грн [78].

За даними Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, нині територіальні громади активно здійснюють розроблення та формування проєктів регіонального розвитку, які містять інноваційну складову та складову розвитку. Як приклад можна навести розроблені Чернівецькою обласною держадміністрацією проєкти створення еколого-інформаційного центру, Новодністровського індустриального парку, інтерактивного кінотеатру, громадського та культурного простору, які були, втім, відхилені через недостатній обсяг фінансування та тривалість реалізації [100].

У табл. 4.9 показано стан реалізації проєктів регіонального розвитку за рахунок коштів державного бюджету і місцевих коштів на 01.01.2018.

Таблиця 4.9

Реалізація проєктів регіонального розвитку за рахунок коштів державного бюджету та місцевих коштів станом на 01.01.2018*

Область	ДФРР у 2017 році		Здані у 2017 році		Використання коштів ДФРР у 2017 році		Місцеві бюджети		
	усього передбачено коштів, млн. грн	усього проєктів, що реалізуються	кількість проєктів	обсяг фінансування з ДФРР, млн. грн	за обсягом коштів	за кількістю зданих проєктів	передбачено, млн грн	використано, млн грн	використання, %
Усього по Україні	3500	803	433	1159	88,28	53,92	1354	1109	81,88

Область	ДФРР у 2017 році		Здані у 2017році		Використання коштів ДФРР у 2017 році		Місцеві бюджети		
	усього передбачено коштів, млн. грн	усього проєктів, що реалізуються	кількість проєктів	обсяг фінансування з ДФРР, млн. грн	за обсягом коштів	за кількістю зданих проєктів	передбачено, млн грн	використано, млн грн	використання, %
Вінницька	173	43	15	19	97,67	34,88	69	29	42,62
Волинська	113	22	14	59	90,7	63,64	37	32	87,52
Дніпропетровська	213	9	0	0	90,47	0	37	29	77,67
Донецька	279	47	22	94	65,99	46,81	38	19	51,19
Житомирська	135	33	13	29	98,9	39,39	67	58	86,18
Закарпатська	137	72	50	75	95,66	69,44	29	22	76,33
Запорізька	115	29	12	29	61,67	41,38	18	13	71,16
Івано-Франківська	150	50	35	31	90,54	70	28	10	36,66
Київська	114	19	8	34	78,12	42,11	41	22	53,05
Кіровоградська	64	8	0	0	99,62	0	25	15	62,77
Луганська	239	57	24	101	72,25	42,11	28	19	67,32
Львівська	167	62	34	74	95,13	54,84	86	89	102,85
Миколаївська	76	20	6	16	63,43	30	22	9	40,1
Одеська	157	15	8	57	97,73	53,33	53	50	92,91
Полтавська	94	19	5	13	96,58	26,32	82	76	92,4
Рівненська	126	14	8	64	98,66	57,14	32	31	97,37
Сумська	120	55	36	36	78,42	65,45	57	31	54
Тернопільська	115	59	42	56	87,34	71,19	46	25	53,97
Харківська	178	12	3	26	99,3	25	37	36	98,68
Херсонська	115	22	12	42	89,63	54,55	40	32	80,46
Хмельницька	140	53	27	45	98,87	50,94	33	22	68,05
Черкаська	81	13	8	35	95,1	61,54	43	40	93,96
Чернівецька	99	23	15	50	99,49	65,22	12	12	98,48

Область	ДФРР у 2017 році		Здані у 2017 році		Використання коштів ДФРР у 2017 році		Місцеві бюджети		
	усього передбачено коштів, млн. грн	усього проєктів, що реалізуються	кількість проєктів	обсяг фінансування з ДФРР, млн. грн	за обсягом коштів	за кількістю зданих проєктів	передбачено, млн грн	використано, млн грн	використання, %
Чернігівська	113	40	34	102	99,28	85	29	22	78,8
м. Київ	191	7	2	72	90,17	28,57	367	365	99,54

**Джерело: складено автором на основі [235]*

Як зазначено [235], «основною причиною неповного використання асигнувань, спрямованих державним бюджетом на проєкти розвитку інфраструктури, є неефективне управління коштами названого бюджету на місцевому рівні, що призводить до неосвоєння частини цих коштів, невиконання низки запланованих робіт. До інших причин повернення коштів належать: відсутність проєктної документації, яка б мала бути розроблена територіальними громадами, та неприйняття своєчасних управлінських рішень розпорядниками наданих коштів щодо їх спрямування». Отже, основні причини низької ефективності проєктів – це недоліки в плануванні та управлінні коштами держбюджету на місцевому рівні.

Участь у таких проєктах є корисним досвідом для представників громадськості. Розглянутий вид співпраці реалізується вперше на території України, тому ініціативність об'єднаних територіальних громад тільки починає нарощувати темпи. У той самий час тристороннє партнерство має стати дієвим інструментом залучення коштів для місцевого розвитку, що є особливо важливим для ОТГ у контексті фінансування процесу адміністративної реформи.

Аналіз розвитку трипартизму на місцевому рівні свідчить, що у

багатьох областях активно долучається до співпраці бізнес-сектор. Яскравим прикладом може бути громада Бурштина. Ця громада активно розвивається в партнерстві з великим бізнесом, а саме: із стратегічним об'єктом – ДТЕК Бурштинська ТЕС, яка впроваджує на території програму соціального партнерства. Крім того, у місті діє Агенція місцевого економічного розвитку, якій вдалося залучити потужного інвестора [101]. Інший приклад – Більшівцівська ОТГ, де завершуються напрацювання громади щодо співпраці з бізнес-середовищем, розвитку туристичної складової як одного з компонентів туристичної та інвестиційної привабливості. Попри дотаційність ОТГ, громада зробила багато зусиль самотужки. Зокрема, власним коштом реконструюють Вічевий майдан перед ратушею та адмінбудівлю селищної ради (ратушу зведено ще в XIX ст.), де згодом буде і ЦНАП [101].

На розвиток трипартизму комплексно впливають усі дії державних органів на всіх рівнях здійснення влади. Негативно вплинуло на розвиток трипартизму оприлюднення результатів аудиту, здійсненого в Дніпропетровській, Луганській, Львівській, Миколаївській, Полтавській, Чернівецькій та Чернігівській областях, де виявлено факти використання бюджетних коштів із порушеннями законодавства (здійснення незаконних видатків, а також платежів за відсутності підтвердних документів) на суму 78385,2 тис. грн, зокрема: по Львівській області – на 37 414,7 тис. грн, Полтавській – 32 413,6 тис. грн, Миколаївській – 3139,5 тис. грн, Луганській – 2941,1 тис. грн, Чернівецькій – 1668,4 тис. грн, Дніпропетровській – 765,2 тис. грн, Чернігівській – на 42,7 тис. грн. Така ситуація недотримання принципу законності в діяльності органів влади зумовлює недовіру з боку громадян та представників бізнесу, міжнародних організацій до представників територіальних громад, які сьогодні є основними активними суб'єктами трипартизму, адже на них покладено функції управління та розпорядження коштами, які спрямовуються на розвиток регіонів, розроблення й реалізації проєктів соціально-економічного й екологічного розвитку територій [75].

Як зазначено у «Звіті про результати аудиту ефективності використання у 2015 році коштів державного бюджету, спрямованих місцевим бюджетам на будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт об'єктів інфраструктури окремих територій» [75], інвестиційні програми (проекти) та заходи, внесені до затверджених Кабінетом Міністрів України переліків, передбачали переважно реконструкцію та капітальний ремонт уже наявної соціальної, транспортної та житлової інфраструктури. За даними звіту, практично не фінансувалися заходи щодо активізації місцевої економічної ініціативи, зміцнення виробничого потенціалу сільської місцевості, інші заходи, пов'язані з розширенням відтворення та стимулюванням зайнятості населення. Крім того, варто звернути увагу на проблему відсутності достатнього рівня внутрішнього контролю органами місцевого самоврядування за використанням коштів, спрямованих на розвиток конкурентоспроможних регіонів, та низький рівень громадського контролю.

Ще однією причиною неефективної реалізації проєктів, що також зазначається у звіті [75], є неврахування інтересів усіх сторін тристоронньої взаємодії, адже існує практика конфлікту інтересів членів комісії, яка оцінює та ухвалює проєкти розвитку регіонів та складається з представників органів місцевого самоврядування, територіальних органів центральної виконавчої влади, громадських об'єднань, наукових установ, інших інститутів трипартизму та громадянського суспільства, незалежних експертів тощо.

Автором проаналізовано донорські програми та проєкти, реалізовані в контексті реформи децентралізації. Це важливий напрям, оскільки такі проєкти реалізуються винятково за ініціативи громадських організацій, «третього сектору» та залучають інвестиції на території їх здійснення. Фінансування донорськими коштами – один із прикладів тристоронньої співпраці, адже ініціатива громадських організацій без підтримки органів місцевого самоврядування та бізнесу неможлива (Додаток Г).

З даних Додатку Г можна стверджувати, що відбувається активний

розвиток фінансування програм територіального розвитку донорськими організаціями. Наприклад, у Херсонській обласній державній адміністрації провели засідання координаційної ради з питань реалізації в області третього етапу спільного Проєкту Європейського Союзу / ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» у 2015–2017 рр., в якому саме Херсонська облдержадміністрація є бенефіціаром. Мета проєкту – сприяння сталому соціально-економічному розвитку на місцевому рівні шляхом посилення спільного планування, управління та заохочування місцевих громадських ініціатив по всій Україні. На Херсонщині проєкт реалізується на території 13 районів. Необхідно звернути увагу на те, що міжнародна спільнота вкладає кошти не в реалізацію тих заходів, які не може профінансувати сама держава, а у розвиток громадянського суспільства на місцях. Адже в Європі воно вдало сформоване і завдяки цьому проєкту відбувається розширення можливостей інших громад. Так, систематично проводяться семінари, «круглі столи», презентації для того, щоб до участі в проєктах й отриманні грантів залучити навіть громади, які сьогодні не співпрацюють з проєктами ЄС на власних територіях [276].

У контексті нашого дослідження одним із найважливіших напрямів діяльності місцевих органів влади в Україні вважаємо надання адміністративних послуг, оскільки це першочергове завдання місцевої влади. Таке завдання реалізується з допомогою Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПи), які є однією з комплексних інноваційних форм інституціалізації міжсекторної взаємодії. ЦНАПи є постійно діючими робочими органами, створеними при муніципальних органах, входять до структури виконавчого комітету. Вони здійснюють надання адміністративних послуг представниками певного адміністративного органу.

Розвиток ЦНАПів в Україні відбувається і за донорської допомоги, а саме: проєкту програми U-LEAD «Підтримка створення ЦНАПів в Україні» за ініціативи таких організацій, як Європейська Комісія, Федеральне міністерство економічної співпраці та розвитку Німеччини, Міністерство

закордонних справ Данії, Міністерство закордонних справ Естонії, Міністерство закордонних справ Польщі, Міністерство закордонних справ Швеції.

У ЦНАПах «громадяни, суб'єкти господарювання та інші особи можуть отримати адміністративні послуги, оформити документи дозвільного характеру. ЦНАП працює за принципом «єдиного офісу» та «єдиного вікна». У них створені умови для швидкого вирішення будь-яких проблем громадян, скорочення та спрощення процедур отримання ними всіх необхідних документів, унеможливлення будь-яких корупційних дій з боку посадових осіб адміністративних органів. Як правило, такі центри мають власну електронну пошту та надають змогу мешканцям отримувати адміністративні послуги в електронному режимі» [242].

Вони функціонують на підставі закону про надання адміністративних послуг, отже, створені за ініціативою держави, однак у ЦНАПах громадськість, представники бізнес-сектору та інші особи мають змогу отримати відповіді у сфері зазначених послуг та оформлення документації. Учасники тристороннього партнерства звертаються до центрів з метою вирішення адміністративних проблем та скорочення процедур підготовки усієї необхідної документації, унеможливаючи будь-які корупційні дії з боку посадовців. Останніми роками в Україні функціонує багато насправді ефективних ЦНАПів, досвід яких має стати прикладом для інших. Такі центри створено переважно в обласних центрах і містах обласного значення. На сьогодні ЦНАПи позитивно впливають на розвиток територіальних громад, що проявляється у [56]:

1) інтегрованості послуг, тобто великому переліку послуг, які є найбільш потрібними для громадян (популярними), великій кількості звернень упродовж дня, місяця, року. Найкращі ЦНАПи мають у переліку від 150 до 300 послуг, а відвідуваність їх коливається від 500 до 1000 осіб; у «Прозорому офісі» м. Вінниці 2500–3000 осіб щоденно;

2) «достатній поінформованості громадян та повноті інформації, яка їм

надається щодо адміністративних послуг: вебсайт, інформаційні кіоски, рецепція, електронні сервіси (SMS-повідомлення, мобільні додатки, Skype-консультування, Facebook-сторінки);

3) режимі роботи, який не лише відповідає законодавчим вимогам щодо кількості прийомних годин та роботи без перерви, але й суттєво поліпшує його. Передові ЦНАП мають для прийому громадян понад 50 годин на тиждень (зокрема, працюють у суботу, один-два дні – до 20:00 і без перерви) та аналізують кількість звернень за послугами в розрізі годин для складання оптимального графіка роботи працівників ЦНАП з метою уникнення черг;

4) приміщення та інфраструктура, для яких основними принципами є доступність та зручність, стали в найкращих ЦНАПах їхньою візитною карткою і є достатньо якісними. Сервіс цих офісів ЦНАП (приміщення, рецепція, електронна черга, вебсайт/портал та онлайн-послуги, інформаційні кіоски, оплата за послуги, інформаційні табло, місця для очікування, дитячі кімнати/кутки, послуги ксерокопіювання, гардероб, санвузол, умови для осіб з обмеженими можливостями) відповідає кращим зарубіжним стандартам;

5) упродовж останніх кількох років у найкращих ЦНАПах досить активно впроваджуються електронні сервіси (SMS-повідомлення, мобільні додатки, електронний кабінет, Skype-консультування, Facebook-сторінки тощо). Громадяни мають змогу отримувати деякі послуги в онлайн-режимі. Працівникам ЦНАП стали доступні електронні бази та реєстри як державних органів влади (Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань; реєстр щодо нерухомості; Державний земельний кадастр), так і власні (реєстр мешканців територіальної громади), що суттєво спрощує процедуру і скорочує строки надання послуг;

6) у результаті впровадження системи управління якістю ISO 9001 у більшості ЦНАПів аналіз діяльності став необхідною умовою для раціонального управління процесами надання послуг» [56].

Проте, незважаючи на достатньо позитивний досвід діяльності

ЦНАПів, що дали змогу вирішити багато проблем з надання муніципальних послуг та підвищити їх якість, сьогодні актуальною залишається проблема ефективного взаємозв'язку громадян та органів влади.

Загалом аналіз розвитку громадянського суспільства в Україні свідчить про наявність комплексу проблем, що є актуальними як для суспільства, так і для держави [45]:

- «зберігаються тенденції до непрозорості, закритості та бюрократизованості діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування замість налагодження ефективного діалогу з суспільством;
- недосконалість чинного законодавства створює штучні бар'єри для утворення та діяльності інститутів громадянського суспільства;
- механізми участі громадськості у формуванні та здійсненні державної політики належним чином не реалізуються;
- податкове навантаження не стимулює діяльність і розвиток інститутів громадянського суспільства та їх підтримку вітчизняними благодійними організаціями;
- більшість інститутів громадянського суспільства не має доступу до державної фінансової підтримки та вітчизняної благодійної підтримки;
- потенціал інститутів громадянського суспільства щодо надання соціальних послуг населенню не використовується;
- діяльність інститутів громадянського суспільства характеризується недостатнім рівнем їх інституційної, фінансової та кадрової спроможності» [45].

За період реалізації програм регіонального розвитку забезпечено систематичний збір інформації щодо інвестиційних проєктів, які реалізуються в областях, у тому числі забезпечено постійний моніторинг соціального ефекту від впровадження проєктів (зокрема, кількість створених робочих місць).

Наприклад, за інформацією міських виконавчих комітетів та райдержадміністрації в межах реалізації державних програм та інфраструктурних проєктів на території Полтавської області створено 863 робочі місця (у 2014 р. – 397; у 2015 р. – 212; у 2016 р. – 254 р.). Для представників органів влади, місцевого самоврядування, об'єднаних територіальних громад та ділових кіл регіону проведено 20 інформаційно-навчальних заходів (семінарів, тренінгів, форумів, конференцій тощо), зокрема із залученням проєктів міжнародної технічної допомоги: швейцарсько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO); «Реформа управління на сході України», що виконується GIZ; «Енергоефективність в громадах», що виконується GIZ; проєкту ПРООН/ЄС «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду», фаза III; українсько-канадського проєкту «Партнерство для розвитку міст» (ПРОМІС). На виконання програми розвитку Полтавської області за 2014–2016 рр. забезпечено організацію 45 офіційних візитів делегацій регіонів-партнерів до Полтавської області в межах щорічних заходів з виконання міжрегіональних угод та протокольних заходів під час перебування іноземних делегацій та представників посольств, акредитованих в Україні (у 2014 р. – 11; 2015 р. – 12, у 2016 – 12 заходів). Сьогодні Полтавська область має низку діючих міжрегіональних угод з регіонами іноземних держав, зокрема з повітом Бельц Республіки Молдова, Мцхета-Мтіанетським краєм Грузії, провінцією Ено Королівства Бельгія та Великотрнавською областю Республіки Болгарія [74].

Для ефективної інституалізації трипартизму державою ініційовано та запроваджено партисипативний бюджет, який почав впроваджуватися в Україні наприкінці 2014 р. (табл. 4.11).

Таблиця 4.11

Динаміка обсягу бюджету участі в розрізі областей у 2014–2018 рр. в Україні* (тис. грн)

Регіон	Рік
--------	-----

	2014	2015	2016	2017	2018
Вінниця	–	5000	5000	7000	7000
Луцьк	–	500	500	10000	500
Дніпропетровськ	–	–	–	16000	16000
Житомир	–	–	–	9103	12149
Запоріжжя	–	–	–	10000	10000
Ужгород	–	–	–	3500	10000
Івано-Франківськ	200	350	500	1500	2500
Кропивницький	–	–	–	–	5000
Львів	–	–	–	20000	20000
Миколаїв	–	–	–	–	10000
Одеса	–	–	–	100000	100000
Полтава	–	–	–	1500	5000
Рівне	–	–	–	10000	10000
Суми	–	–	–	5	9000
Тернопіль	–	–	–	5000	9000
Хмельницький	–	–	–	1000	2000
Черкаси	–	–	–	–	10000
Чернівці	–	–	–	7000	–
Чернігів	–	–	–	–	9572
м. Київ	–	–	–	50000	150000

**Джерело: складено автором на основі [16]*

З інформації, систематизованої автором у табл. 4.11, випливає, що загалом кошти бюджетів участі спрямовані на соціальний розвиток регіонів. Наприклад: протягом існування бюджету участі в Закарпатській області проекти громади були реалізовані в таких сферах: велоінфраструктура – 0 (0%); енергозбереження – 3 (4%); безпека та громадський порядок – 6 (8%); дорожнє господарство – 1 (1%); засоби масової інформації – 0 (0%); комунальне господарство – 11 (14%); культура – 3 (4%); навколишнє середовище – 6 (8%); освіта – 10 (13%); охорона здоров'я – 1 (1%); соціальний захист – 5 (6%); спорт – 20 (25%); телекомунікації, зв'язок та

інформаційні технології – 1 (1%); транспорт – 1 (1%); інше – 11 (14%).

Отже, сьогодні партисипативний бюджет є новим інструментом державного регіонального управління, який забезпечує активну участь «третього сектору» в управлінні бюджетними коштами, насамперед в управлінні розвитком соціальної складової ефективного суспільства, що проявляється у зазначених вище соціальних ефектах. Крім того, партисипативний бюджет можна розглядати як інструмент соціального розвитку. Загалом бюджет участі демонструє позитивний ефект від упровадження, проте його ефективність залежить передусім від співробітництва представників територіальної громади. Отже, можна вести мову про вищий ступінь взаємодії сторін трипартизму в тих областях та містах, де спрямовуються значні кошти на проекти громади.

Впровадження ідеї партисипативного бюджетування відбувалося у 2015 році за ініціатииви Фундації польсько-української співпраці ПАУСІ, яка запропонувала проєкт «Партиципаторний бюджет – можливості для підвищення громадської активності та встановлення належного партнерства з органами влади». Місцеві органи влади міст Чернігова, Черкас та Полтави підтримали взаємодію трьох секторів з використанням цього інструменту. Позитивно сприйняли проєкт і представники громадськості. Відтак уже сьогодні можна спостерігати ефект від впровадження партисипативного бюджетування, що виявляється в отриманні вигод для місцевих органів влади, публічного сектору та територіальних громад [40]:

- промоція територіальної громади та влади – використання нових інструментів участі свідчить про відкритість та інноваційний підхід місцевої влади до розвитку спільноти і турботу про її майбутнє;

- відкритість до змін та інноваційних інструментів позитивно свідчить про діяльність органів влади; зміцнює довіру до них як мешканців, так і потенційних інвесторів; сучасний, відкритий для змін і впровадження нових рішень муніципалітет також є привабливим для туристів і відвідувачів міста; може стати гарним прикладом для інших міст з аналогічним потенціалом і за

аналогічних умов;

- діалог і співробітництво – структура громадського бюджету як інструменту громадської участі сприяє розвитку соціального діалогу, плюралізму, створення мереж міжгалузевого співробітництва (державний сектор – соціальний сектор);

- отримання інформації і суспільного визнання – формула громадського бюджету дозволяє здійснювати обмін думками, дослухатися до потреб і очікувань населення; дозволяє уникнути локальних конфліктів шляхом роз'яснювання позиції влади, обґрунтування легітимності вжитих заходів й отримання тим самим соціального визнання для подальшої діяльності;

- розвиток і підтримка демократії та децентралізації на місцевому рівні – громадський бюджет дозволяє «передати» мешканцям частину влади над громадськими завданнями; у їхньому розпорядженні залишається пропозиція завдань, опрацювання концепції, організація підтримки для конкретного проєкту та співпраця з органами влади під час його реалізації;

- зменшення дистанції між органами влади і мешканцями – співпраця в межах громадського бюджету та реалізація спільних проєктів дозволяє дізнатися про очікування сторін, зближує жителів із владою; позитивні відносини сприяють новим проєктам та збільшенню громадської підтримки влади;

- підвищення ефективності управління державними фінансами – введення громадського бюджету дозволяє визначати пріоритетність заходів адекватно до потреб й очікування громадян. Влада може уникнути марнотратства фінансів на небажані з погляду мешканців видатки;

- прозорість процесу прийняття управлінських рішень – принципи і механізм дії громадського бюджету вимагають визначення пулу грошей, які будуть спрямовані на проєкти мешканців;

- професійність державного управління – здійснення громадського

бюджету вимагає залучення не тільки місцевої влади, а й адміністративного персоналу, який буде вирішувати організаційні питання та контролювати графік заходів громадського бюджету;

– промоція місцевої влади і соціальна підтримка – відкритість для введення інновацій (зокрема, соціальних) може бути схвалена людьми, у формі політичної підтримки муніципальних органів влади.

Впровадження партисипативного бюджету забезпечує зростання рівня активності, мобілізації громадян та їх зацікавленості; формування територіальної належності, ідентичності та згуртованості, підвищення рівня обізнаності та компетентності «третього сектору», зміцнення соціального сектору, появу лідерів серед громадян, які уможливають використання інструментів громадського контролю за діяльністю органів влади щодо розподілу бюджетних коштів, дотримання принципів відповідальності з боку «третього сектору» та прозорості й відкритості з боку державної влади [28].

Отже, «інститути тристороннього партнерства сьогодні характеризуються низькою ефективністю співпраці, що проявляється в безсистемності їх взаємодії та поодинокими випадками результативної діяльності усіх представників міжсекторальної взаємодії. Інакше кажучи, співпраця між органами влади, органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства, представниками бізнесу характеризується поодинокими ефективними прикладами їх взаємодії. Основну роль у міжсекторальній взаємодії відіграють обласні, міські, селищні та сільські ради, тобто територіальні громади, які здебільшого представлені органами виконавчої влади, що підтверджується фактичним поданням розроблених проєктів регіональними радами. Така ситуація зумовлює низький рівень фінансування проєктів міжнародними організаціями та донорами через низький рівень якості розроблених проєктів та призводить до недостатнього обсягу фінансування проєктів розвитку інфраструктури, їх поверховість, що відображається в підтриманні об'єктів інфраструктури у діючому стані, а не будівництві нових на основі сучасних

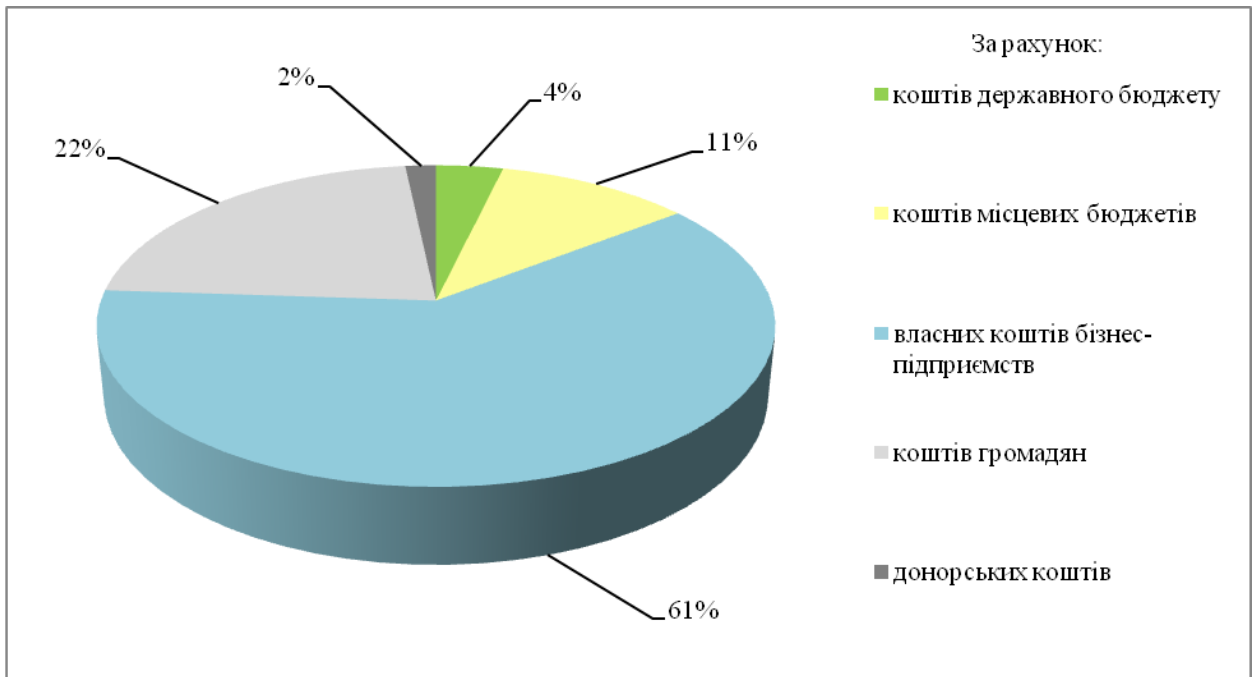
інноваційних підходів» [148].

Основними механізмами фінансування проєктів інститутів трипартизму є кошти ДФРР, місцевих бюджетів, а також залучення донорських коштів. Загалом аналіз діяльності інститутів трипартизму дав змогу визначити такі механізми реалізації партнерства, як фінансування за рахунок коштів ДФРР, місцевих бюджетів, розроблення програм і проєктів розвитку регіонів, залучення ЗМІ, експертного середовища, створення громадських рад та територіальних громад.

4.3. Аналіз ефективності ініціатив тристороннього партнерства

Ініціативність залишається основним індикатором розвитку трипартизму на території його здійснення. Тому, розглянувши основні показники діяльності кожного із секторів (держави, громадськості та бізнесу) тристороннього партнерства, проаналізуємо їх ініціативність, яка виявляється в обсягах вкладених інвестицій у розвиток Карпатського регіону. У Додатку 4 наведено динаміку обсягу капітальних інвестицій трьох секторів за 2013–2016 рр.

З даних Додатку Д випливає, що всі три сектори роблять свій внесок у розвиток територій та партнерських відносин. Загалом у Карпатському регіоні останніми роками відбулися позитивні зміни, пов'язані зі зростанням інвестицій усіх секторів у 2016 р. у 1,5–2 рази порівняно з 2013 роком. Необхідно зауважити, що Карпатський регіон має досить високий рівень інвестиційної привабливості для іноземних партнерів, що виявляється в наданні донорських коштів на розвиток території. Найбільш активно кошти залучаються у Львівську область. Для визначення найбільш ініціативного сектору автором побудовано діаграму та визначено частку участі кожного із секторів (рис. 4.10).



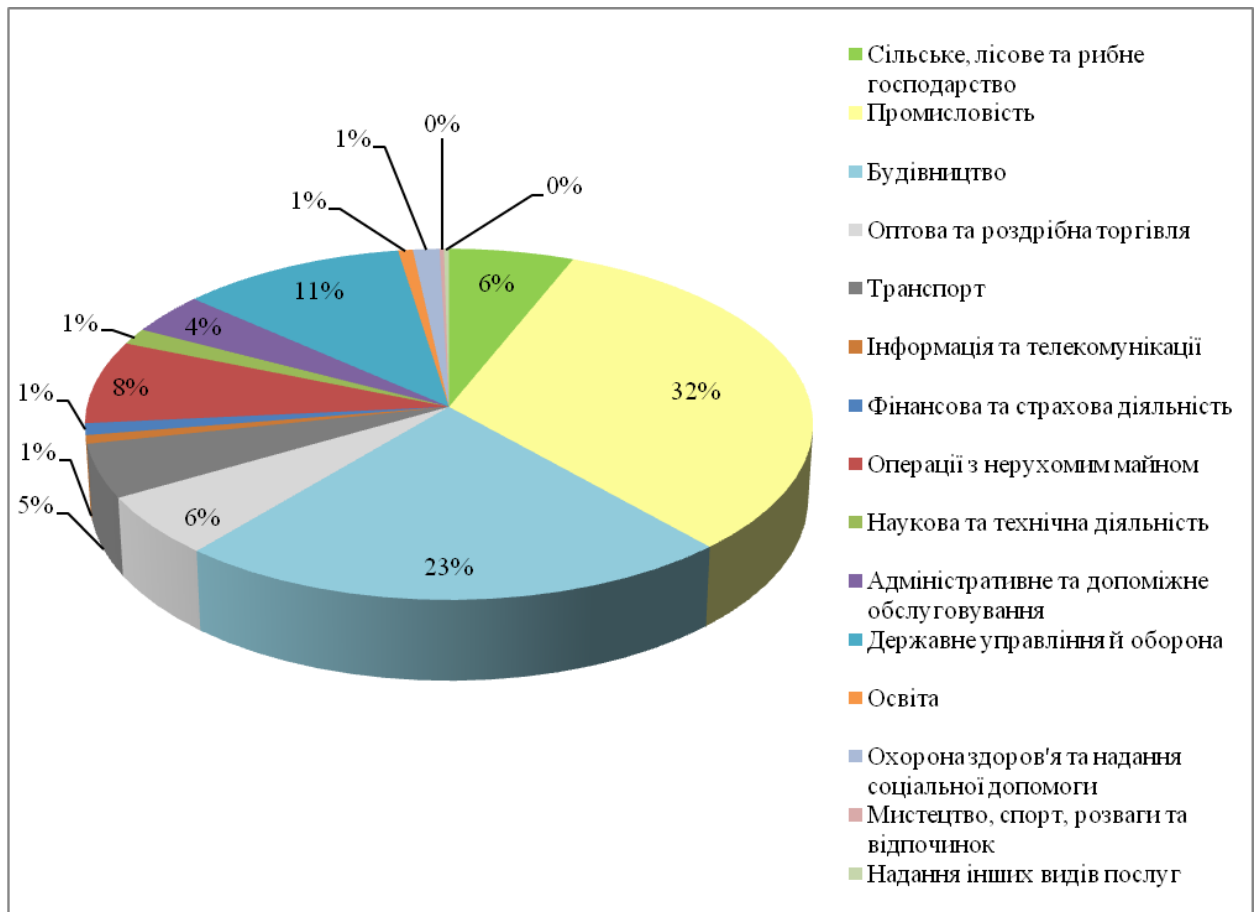
**Джерело: складено автором*

Рис. 4.10. Структура капітальних інвестицій у розвиток Карпатського регіону за джерелами залучення коштів у 2017 р.

Отже, станом на 2017 рік у Карпатському регіоні найбільш ініціативним сектором тристороннього партнерства був бізнес (61%). На другому місці щодо інвестування кошти громади (33%), на третьому – держави (4%). Частка донорських коштів у структурі фінансування розвитку Карпатського регіону є незначною – усього 2%.

У Доданку 5 автором розглядаються пріоритетні напрями залучення інвестицій у Карпатському регіоні за 2013–2016 рр.

З Додатку 5 випливає, що за 2013–2016 рр. капітальні інвестиції, залучені від трьох секторів, зросли по всіх галузях господарства Карпатського регіону. Найбільш пріоритетні галузі відображено на діаграмі (рис. 4.11).



**Джерело: складено автором*

Рис. 4.11. Структура галузей вкладення капітальних інвестицій у Карпатському регіоні за 2017 р.

Найбільш пріоритетними галузями виробничої сфери та сфери послуг, в які здійснюються капітальні інвестиції, залучені від трьох секторів, у Карпатському регіоні є: промисловість (32%), будівництво (23%), державне управління й оборонна діяльність (11%), операції з нерухомим майном (8%), торгівля (6%), сільське господарство (6%), транспортна інфраструктура (5%) та надання адміністративних послуг (4%). На освіту, охорону здоров'я, інформаційні та телекомунікаційні технології, страхування, НТП спрямовується лише по 1%.

Однак «якщо розглядати структуру саме реалізованих проектів у контексті децентралізації та тристороннього партнерства, то, за оцінкою аналітиків» [87], адміністративна реформа та об'єднання дає передусім нову

якість послуг в усіх сферах – освіті, медицині, адмінпослугах, безпеці тощо, дозволяє через ДФРР і субвенції для ОТГ впроваджувати проєкти і вирішувати проблеми, які раніше не вирішувалися роками. Зокрема, протягом 2015–2017 рр. у гірських районах за рахунок субвенцій з держбюджету було реалізовано 111 проєктів.

Яскравий приклад участі громади – ініціативність громадських організацій в Івано-Франківській області, зокрема діяльність громадського центру «Ділові ініціативи», який керував реалізацією проєкту «Підтримка процесів створення та розвитку Галицької, Бурштинської та Більшівцівської об'єднаних територіальних громад». Діяльність центру є успішною, про що свідчать, зокрема, такі результати [74]:

- створено Більшівцівську об'єднану територіальну громаду;
- розглянуто можливості залучення інвестицій до ОТГ та умови, які необхідно створити для їх залучення;
- розроблено концепцію стратегії громад Галицького району, яку подано на затвердження Галицької районної ради;
- підписано тристоронню угоду про партнерство та співробітництво між Більшівцівською ОТГ, громадським центром «Ділові ініціативи» та Асоціацією сільських і селищних рад.

Отже, до реалізації проєкту, розрахованого на співпрацю трьох громад, завдяки сприянню голови Новокалінівської ОТГ у Самбірському районі Львівської області та громадської організації «Європейський діалог» долучилися двадцять громад, серед них як об'єднані, так і не об'єднані. Реалізація проєкту підвищила як кількісні, так і якісні показники. У ході цієї реалізації на території Новокалінівської громади ГО «Європейський діалог» співпрацювала з міською владою щодо забезпечення нормативного супроводу створення двох сучасних ФАП, реконструювання школи та об'єкта під назвою «Народний дім».

У Львівській області найбільш яскравим прикладом є діяльність громадської організації «Європейський діалог», яка зініціювала та

реалізовувала проєкт «Дорожня карта реформ об'єднаних громад Львівщини». До основних результатів успішної реалізації проєкту необхідно віднести такі [74]:

- процес об'єднання спроможної Рудківської громади завершений успішно;
- допомога ініціативним групам громад у підготовці для кожної громади пакету нормативних документів (проєкт Статуту, Положення про старосту та посадова інструкція старости, організаційна структура управління) та стратегічних документів (проєкт оптимізації інфраструктури, проєкт плану розвитку об'єднаної громади на 2017–2019 рр., проєкти розвитку до Державного фонду регіонального розвитку на 2017 р.) та їх публічне обговорення дали основу для забезпечення функціонування й сталого розвитку громад;
- розроблення та інсталяція програмного забезпечення системи електронної обробки інформації місцевих рад (СЕОІ МР) у Новокалінівській та Рудківській ОТГ дозволила впровадити ефективне е-урядування в громадах;
- видання збірника позитивного досвіду ОТГ Львівщини дало можливість поширення практичних матеріалів і їх використання в процесі децентралізації, особливо в частині подальшого сталого розвитку об'єднаних громад.

Додатковим результатом діяльності стало напрацювання й реалізація у 2016 році 18 проєктів громад, які співфінасувалися за рахунок субвенції на розвиток інфраструктури та обласного конкурсу ініціатив громад. Так, по Новокалінівській громаді було реалізовано 10 проєктів на суму 5,63 млн грн, по Рудківській громаді – 8 проєктів на суму 7,7 млн грн [16].

Важливим досягненням проєкту можна вважати реалізацію перших «непопулярних» рішень, які очікують об'єднані громади, зокрема в питаннях оптимізації соціальної інфраструктури, яка у нинішньому вигляді є надто витратною. У Новокалінівській громаді в 2016 році було здійснено

оптимізацію освітньої мережі (табл. 4.14):

Таблиця 4.14

Фінансові витрати оптимізованої системи у Новокалінівській громаді*

Населений пункт	До оптимізації			Після оптимізації		
	статус	кількість учнів та дошкільнят	видатки на 1 учня, тис. грн	статус	кількість учнів та дошкільнят	видатки на 1 учня, тис. грн
Новий Калинів	НВК І–ІІІ ст.	472	10,8	НВК І–ІІІ ст.	555	10,6
Корналовичі	ЗОШ І–ІІІ ст.	106	16,2	НВК І–ІІ ст.	131	15,9
Гординя	ЗОШ І–ІІ ст.	61	23,9	ЗОШ І–ІІ ст.	78	17,6
Малий Білин	ЗОШ І–ІІ ст.	29	30,2	ЗОШ І ст.	10	3,3
Разом		668	20,2		675	11,8

**Джерело: складено автором*

Отже, процес планування забезпечив умови для оптимізації мережі освітніх закладів громади, перепрофілювання адміністративного приміщення сільської ради та облаштування для навчання (Корналовицька ЗОШ І–ІІІ ст., НВК «ЗОШ І–ІІ ст. – ДНЗ», Малобілинська ЗОШ І–ІІ ст. до ЗОШ І ст.) та ін.

Автором систематизовано участь представників кожного із секторів у розвитку територій у табл. 4.15.

Таблиця 4.15

Рівень сформованості тристороннього співробітництва за областями Карпатського регіону*

Регіон	Зацікавлені сторони		
	представники влади	представники бізнесу	представники громади
Закарпатська область	+	+	+
Івано-Франківська область	+	+	+
Львівська область	-	+	+
Чернівецька область	+	+	+

**Джерело: складено автором*

Отже, наявність представників усіх секторів тристороннього співробітництва засвідчується в трьох областях (Закарпатській, Івано-Франківській та Чернівецькій).

У табл. 4.16 автором проаналізовано основні сфери реалізованих проєктів співробітництва об'єднаних територіальних громад Карпатського регіону за підсумками I кварталу 2018 року.

Таблиця 4.16

Основні сфери реалізації проєктів тристороннього співробітництва об'єднаних територіальних громад Карпатського регіону за 2015–2018 рр.*

Область	Загальна кількість проєктів співробітництва	У тому числі					Кількість територіальних громад, що скористалися міжмуніципальним співробітництвом
		ЖКГ	благоустрій	пожежна безпека	освіта, охорона здоров'я, соціальне забезпечення	інше	
Закарпатська	2	–	2	–	–	–	4
Івано-Франківська	10	2	5	–	2	1	76
Львівська	2	–	1	–	–	1	5
Чернівецька	2	1	-	–	1	–	5
Карпатський регіон	16	3	8	–	3	2	90

*Джерело: складено автором

Відповідно до наведених даних у Карпатському регіоні реалізовано 16 проєктів співробітництва, три з яких стосуються розвитку ЖКХ, 8 – розвитку благоустрою, 3 – сфер освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення, 2 – інших сфер [221]. За даними сайту ДФРР, у відборі брали участь 90 територіальних громад Карпатського регіону, серед яких найбільш ініціативними є ОТГ Івано-Франківської області. У табл. 4.17 проаналізовано використання розподілених коштів у 2017 році.

Таблиця 4.17

Використання коштів, отриманих на соціально-економічний розвиток
Карпатського регіону у 2017 р.* (млн грн)

Область	Отримано коштів	Використано коштів	
		млн грн	ефективність використання, %
Закарпатська	127,1	97,4	76,6
Івано-Франківська	372,6	291,6	78,3
Львівська	345,7	250,9	72,6
Чернівецька	258,1	185,5	71,9
Карпатський регіон	1103,5	825,4	74,80

**Джерело: складено автором*

За даними табл. 4.17, на кінець 2017 року в Карпатському регіоні рівень використання отриманих коштів на соціально-економічний розвиток становить 74,8%. Найбільший відсоток засвідчується в Закарпатській області – 76,6%, а найменший у Чернівецькій – 71,9%.

Підсумовуючи наведене, можна дійти висновку, що в Карпатському регіоні розпочався активний розвиток та впровадження нової парадигми – тристороннього партнерства. Наявність представників усіх секторів тристороннього співробітництва засвідчується в трьох областях Карпатського регіону (Закарпатській, Івано-Франківській та Чернівецькій), натомість у Львівській області відсутні представники влади. Загалом у Карпатському регіоні реалізовано 16 проєктів тристороннього співробітництва – у сферах розвитку житлово-комунального господарства, благоустрою, освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення та ін. Для більшої результативності необхідно задіяти весь наявний резерв отриманих коштів, який у 2017 році використано на 74,8%.

Висновки до розділу 4

Здійснено моделювання тристоронньої взаємодії із застосуванням методології теорії ігор, яка полягає в повторюваності результату гри. Ця методологія досліджує однотипну взаємодію учасників, що відбувається протягом досить тривалого часового лагу, та ієрархічність ігор, сформованих на основі аналізу й прогнозування ситуацій, що виникають у ході партнерської взаємодії за умови дотримання послідовності ходів і обміну інформацією учасників.

Виділено очікувані результати від застосування методологічних підходів партнерських міжсекторних відносин, що полягають у:

- підвищенні ефективності партнерської взаємодії владних і підприємницьких структур, науково-освітнього та громадського некомерційного секторів на території присутності;
- досягненні стратегічної мети і вирішенні тактичних завдань партнерської взаємодії учасників модернізованої системи партнерських відносин;
- підвищенні лояльності учасників партнерської взаємодії на основі розширення можливості діяти конструктивно і в межах встановлених нормативно-правових та інституційних норм;
- зниженні ймовірності недоотримання очікуваних вигод учасників партнерства, що підвищує ефективність використання вихідного потенціалу територіальної економічної системи;
- усуненні (певною мірою) формальності при виборі підходів до здійснення взаємодії державних і підприємницьких структур, що підвищує результативність і ефективність взаємовідносин учасників партнерства;
- підвищенні вмотивованості учасників системи партнерських відносин бізнесу і влади до приросту економічного потенціалу території та країни в цілому;

- розширенні можливостей владних структур на території здійснення партнерства в залученні інвестицій та подоланні проблеми обмеженості ресурсів для фінансування актуальних для території проєктів.

Розглянуто партисипативний бюджет як інструмент соціального розвитку та новий інструмент державного регіонального управління, який забезпечує активну участь «третього сектору» в управлінні бюджетними коштами, насамперед в управлінні розвитком соціальної складової ефективного суспільства, що проявляється у зазначених вище соціальних ефектах. Загалом бюджет участі демонструє позитивний ефект від упровадження, проте його ефективність залежить передусім від співробітництва представників територіальної громади. Тему, можна вести мову про вищий ступінь взаємодії сторін трипартизму в тих областях та містах, де спрямовуються значні кошти на проєкти громади.

Проведений аналіз інститутів тристороннього партнерства засвідчує низьку ефективність співпраці, що проявляється в безсистемності взаємодії та поодинокими випадками результативної діяльності усіх представників міжсекторальної взаємодії. Основну роль у міжсекторальній взаємодії відіграють обласні, міські, селищні та сільські ради, тобто територіальні громади, які здебільшого представлені органами виконавчої влади, що підтверджується фактичним поданням розроблених проєктів регіональними радами. Така ситуація зумовлює низький рівень фінансування проєктів міжнародними організаціями та донорами через низький рівень якості розроблених проєктів та призводить до недостатнього обсягу фінансування проєктів розвитку інфраструктури, їх поверховість, що відображається в підтриманні об'єктів інфраструктури у діючому стані, а не будівництві нових на основі сучасних інноваційних підходів.

Основними механізмами фінансування проєктів інститутів трипартизму є кошти ДФРР, місцевих бюджетів, а також залучення донорських коштів. Загалом аналіз діяльності інститутів трипартизму дав змогу визначити такі механізми реалізації партнерства, як фінансування за

рахунок коштів ДФРР, місцевих бюджетів, розроблення програм і проєктів розвитку регіонів, залучення ЗМІ, експертного середовища, створення громадських рад та територіальних громад.

Ініціативність залишається основним індикатором розвитку трипартизму на території його здійснення. На основі аналізу основних показників діяльності кожного із секторів (держави, громадськості та бізнесу) тристороннього партнерства, зроблено висновок, що в Карпатському регіоні розпочався активний розвиток та впровадження нової парадигми – тристороннього партнерства. Наявність представників усіх секторів тристороннього співробітництва засвідчується в трьох областях Карпатського регіону (Закарпатській, Івано-Франківській та Чернівецькій), натомість у Львівській області відсутні представники влади.

РОЗДІЛ 5. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ, ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ ТА ГРОМАДСЬКИХ ІНСТИТУТІВ

5.1. Механізм тристороннього партнерства та його розвиток

Поняття «механізм» запозичене в державному управлінні з технічних наук, коли виникла потреба в описі інструментів здійснення управлінських процесів. Стрімкий розвиток економіки, виникнення економічних явищ на основі стохастичних і детермінованих взаємозв'язків зумовили необхідність обґрунтування й упровадження поняття «економічний механізм» [107]. У Словнику-довіднику з державного управління зазначається, що механізм державного управління – це «практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство,

виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей». На особливу увагу заслуговує сучасне тлумачення економічного механізму вченими Гурвіц Л., Майерсон Р. і Маскін Е. (лауреати Нобелівської премії з економіки за «основоположний внесок у теорію економічних механізмів») розглядають будь-яку взаємодію між економічними суб'єктами як стратегічну гру, а механізмом визначають саму форму гри» [219].

Однак «економічна діяльність разом із взаємозв'язками і взаємодіями становить мережу процесів. Досить актуальним сьогодні є використання процесного підходу, зокрема при вивченні економічних механізмів. Цей підхід охоплює: виділення процесів системи відповідно до прийнятих принципів; визначення «наскрізних процесів», формування інститутів відповідальності та елементів керування; виділення елементів процесів і їх структурування; формування ресурсів, механізмів, процесів у складі системи» [219, 228].

Розуміння механізмів економічної взаємодії має особливе значення як на мікро-, так і на макрорівні. Сучасна економічна теорія інститутів значною мірою ґрунтується на тих самих підставах. Л. Гурвіц у своїх дослідженнях ставив перед собою «завдання полегшити комунікацію, інтегрувавши інституційні феномени в моделі, які були побудовані для вивчення економік. Насамперед це стосувалося економічних інститутів, до яких вчений відносив ринки». А.Грейф та М.Аокі [228] моделюють і розглядають інститути як рівноваги в повторюваних взаємодіях економічних суб'єктів.

Зміст економічного механізму в контексті міжсекторної взаємодії має вигляд системи (моделі) з певними вхідними і вихідними параметрами та невідомим внутрішнім устроєм.

Як вхідний фактор необхідно розглядати імпульси, які формують запити, очікування суспільства, а як вихідний – ступінь задоволеності досягнутим результатом, який визначає оцінка компетенції.

У реалізації механізму міжсекторального партнерства необхідно враховувати вплив навколишнього середовища або на навколишнє середовище, який може бути обумовлений такими факторами, як: «стан економіки країни (регіону, галузі); нормативно-правова база функціонування міжсекторної взаємодії (законодавчі акти, державні, регіональні цільові програми, міжнародні, державні та галузеві стандарти). Механізм регулювання міжсекторної взаємодії можна подати у вигляді набору способів управлінського впливу на процес їх спільного функціонування, який охоплює: «механізм координації, спрямований на забезпечення узгодженості роботи всіх ділянок взаємодії; механізм синхронізації, метою якого є впорядкування в часовому лані процесів взаємодії і їх темпів розвитку; механізм субсидіарності, який передбачає чітке розмежування функцій і розподіл повноважень, урахування інтересів усіх учасників взаємодії, незалежно від їх владних, фінансових чи інших абсолютних можливостей (прикладом таких механізмів можуть бути різні форми соціального партнерства та ДПП); механізм саморегулювання, прикладом якого є різні види інтеграційних процесів (кластери, альянси, консорціуми і т.п.), засновані на ініціативі самих учасників і прямих зв'язках між ними» [222].

Основну роль у системі розроблення механізму міжсекторної взаємодії відіграють саме процеси взаємодії. Реалізація управлінського впливу на ці процеси зумовлює необхідність їх класифікації на процеси організації, мотивації, контролю та розвитку. Процеси організації пов'язані з розробленням процедур у сфері взаємодії ринків і надання послуг. Особливу увагу тут необхідно приділити проектуванню моделей взаємодії, заснованих на аналізі соціально-економічної та екологічної ситуації, прогнозуванню тенденцій розвитку, а також викликам інноваційного середовища. У цьому сенсі надзвичайно важливим є стимулювання прямих контактів між суб'єктами взаємодії, зниження бар'єрів, розширення джерел фінансування, упорядкування конкуренції, інформування громадськості про реальний стан

співпраці. Залучення до співпраці у виробленні стандартів та оцінки її якості має значний вплив на процес гармонізації ринкових механізмів (потреб і інтересів). Процеси контролю пов'язані з регламентацією «правил гри» у сфері взаємодії, яка гарантує прозорість, законність і безпеку надання послуг. Оцінка якості послуг має враховувати: гарантоване виконання базових стандартів та еталонів; досягнення поставлених цілей на різних етапах навчання; можливість задоволення попиту та очікувань споживачів послуг; прагнення до удосконалення процесу взаємодії. Важливе значення для ефективного функціонування міжсекторного партнерства має процес його моніторингу. Тому одним із ключових напрямів державної політики має бути здійснення національного моніторингу системи взаємодії. Імплементация європейських стандартів якості надання адміністративних послуг на українських теренах сприятиме наближенню власних напрацювань до новітнього європейського досвіду з питань вироблення чітких стандартів. Процеси розвитку передбачають безперервне поліпшення системи взаємодії, методів управління взаємодією, а також підвищення ступеня саморегулювання суспільних запитів. Вони доповнюють процеси всіх інших видів і включені в загальну логіку управління взаємодією. Невід'ємним компонентом механізму міжсекторальної взаємодії є зв'язки і відносини. Вони характеризують взаємодію між учасниками, визначають її ступінь і спрямованість.

Отже, механізм міжсекторального партнерства можна охарактеризувати як систему цілей, методів, важелів та інструментів відповідного нормативно-правового, інформаційного та ресурсного забезпечення, які визначають зміст, стан та послідовність дій, у результаті виконання яких очікується отримання максимально можливого ефекту при певних витратах, за умови поєднання саморегулювання економічних суб'єктів та регулювальних функцій держави.

Як уже зазначалося, механізм міжсекторної взаємодії ринків послуг становить собою систему з певними вхідними і вихідними параметрами та

невідомим внутрішнім устроєм. Ядром механізму є діалектична єдність державного регулювання та ринкової саморегуляції. Головна причина існування безлічі вхідних і вихідних параметрів полягає в тому, що на реальну систему впливає навколишнє середовище, з якою вона взаємодіє необмеженою кількістю способів.

Реалізація управлінського впливу на ці процеси зумовлює необхідність їх поділу на процеси організації, мотивації, контролю та розвитку. Урахування всіх класифікованих елементів та інтересів зацікавлених сторін дозволяє виявити максимальну кількість факторів, що визначають ефективність управління процесами взаємодії, у зв'язку з чим проєктована модель набуває практико-орієнтовний характер.

Збалансований розвиток ринків адміністративних послуг та соціального партнерства можливий на основі розроблення та використання моделі міжсекторної взаємодії – економічного механізму спільних гармонізованих дій органів влади, бізнесу та «третього сектору» щодо вирішення конкретних завдань і досягнення балансу.

Як уже наголошувалося, досвід індустріально розвинутих країн світу беззаперечно доводить, що однією з головних умов становлення й розвитку громадянського суспільства є тісна співпраця держави, бізнесу та громадських інституцій, або так званого третього сектору, у вирішенні складних соціально-економічних, екологічних та політичних проблем.

Становлення в Україні громадянського суспільства і закладених у ньому можливостей дало певний імпульс для розвитку громадських організацій. У 2022 році їх чисельність становила 96543 одиниць.

Постановка питання про «формування механізму тристороннього партнерства містить у собі значний елемент наукової новизни, зумовлений глобальними процесами в українському соціумі – відсутністю міцних демократичних традицій, слабкістю функціонування фундаментальних ринкових інститутів, повільністю і непослідовністю реалізації ринкових реформ, несформованістю інститутів громадянського суспільства» [228].

Отже, існує нагальна потреба у формуванні механізму, який забезпечить ефективну та дієву систему співпраці держави, бізнесу та «третього сектору». Ця система має втілити усвідомлення цими провідними суспільними силами колективної відповідальності за соціально-економічне становище в країні. Незважаючи на значну специфічність, часто різновекторність інтересів цих суб'єктів, все ж існує загальна зацікавленість у забезпеченні стратегічної стабільності як основи функціонування всіх суспільних сил. Така стратегічна стабільність повинна досягатись шляхом «збалансованої в секторному та просторовому вимірах соціально-економічної політики. Це зайвий раз наголошує необхідність переходу тристороннього партнерства від фрагментарних епізодичних зв'язків до системних, тривалих і стабільних відносин між партнерами, що може бути реалізовано в умовах функціонування ефективних механізмів їх тісної співпраці. Механізми тісної співпраці поєднують сукупність правових, організаційно-управлінських та економічних методів, форм, стимулів та інструментів, спрямованих на гармонізацію інтересів держави, бізнесу та громадських інститутів у вирішенні ключових питань життєдіяльності суспільства» [250]. Метою формування механізму міжсекторального партнерства є об'єднання потенціалу влади, бізнесу та громадських об'єднань для розвитку самодіяльності населення й самоорганізації суспільства, формування ефективних інститутів громадянського суспільства, гармонізації їх інтересів з метою створення ефективної інституціоналізованої системи, здатної впливати на прийняття рішень та їх реалізацію на мікросоціальному та загальносуспільному рівнях.

Прагнення до життєдайного (або сталого) розвитку вимагає формування нових господарських відносин, прогресивність та ефективність яких полягає в подоланні дефіцитності ресурсів і перетворенні ресурсного потенціалу в систему, адаптовану до потреб, що постійно зростають. Зазначимо, що в основі таких відносин лежить раціональна взаємодія держави, бізнесу та громадських інституцій як відповідь на зростання

дефіциту ресурсів та регіональну фізико-географічну, історико-генетичну, ментально-етнічну та морально-етичну специфіку. Усе це зумовлює потребу опрацювання способів її розв'язання не лише на рівні держави, а й окремих громад та бізнесу. Оскільки більшість соціально-економічних та екологічних проблем за специфікою виникнення та методами вирішення вважаються такими, що мають переважно регіональний характер і власну мету розвитку, здатність до самоорганізації, то це й відбивається на характері їх розв'язання.

Така постановка завдання вказує на те, що інституціоналізована співпраця – це складний процес, у якому дії громади органічно поєднуються з діями органів державної влади та підприємницьких структур з метою підвищення їх ролі та впливу на поліпшення соціальних, економічних, екологічних та політичних умов життя населення. Із цього стає очевидним, що механізм міжсекторного партнерства – це складне утворення, яке має змістову структурно-функціональну підсистему, об'єкти та інструментарій регулювання [рис. 5.1]. Складність його функціонування детермінується об'єктом регулювання, новизною і масштабністю завдань, що підлягають розв'язанню в процесі становлення громадянського суспільства. Отже, інституціоналізовану співпрацю необхідно розглядати в динаміці, а механізми її реалізації мають постійно вдосконалюватись і наповнюватись новими елементами. Несучу конструкцію механізму формують структурно-функціональні підсистеми, зорієнтовані на реалізацію соціально-економічних заходів, інфраструктурних проєктів загального користування, надання різного роду послуг, задоволення культурних і духовних потреб населення. Особливо важливу роль відіграє підсистема нормативно-правового регулювання співробітництва. Йдеться не просто про прийняття певних законодавчих актів, а про правове регулювання між сторонами таких питань, як розподіл відповідальності, фінансове забезпечення, реалізація проєктів та угод, визначення сфери компетенції кожного із суб'єктів, мінімізація ризиків тощо.

На цьому робиться особливий акцент, оскільки в ринковій економіці інтереси держави, бізнесу та громадських організацій дуже часто різняться між собою. Прикладом цього є негативні наслідки, коли окремі підприємницькі структури частину своїх витрат виробництва переміщують до «третіх осіб», які не мають стосунку до цього виробництва і не користуються їхніми товарами і послугами. Найчастіше побічні ефекти пов'язані із забрудненням навколишнього середовища, від яких потерпає все населення. Заощаджуючи на очисних спорудах, безвідходних технологіях, фільтрах, бізнес знижує собівартість виробництва й отримує прибутки. Держава в цій ситуації теж має певну вигоду, що матеріалізується в отриманні стабільних податкових надходжень до бюджету, а населення змушене нести додаткові витрати на встановлення фільтрів для очищення води, купувати ліки для пом'якшення негативних наслідків проживання в умовах нездорового довкілля, споживання екологічно забруднених продуктів тощо. У цій ситуації громадські організації екологічного спрямування беруть на себе функцію захисту навколишнього середовища та населення від згубних впливів і змушують державні органи влади реагувати шляхом прийняття відповідних законів, введення спеціального податку, придбання бізнесом ліцензій на скидання шкідливих відходів, що об'єктивно збільшує витрати виробництва та змушує бізнес впроваджувати екоощадні технології [240].

Наведені факти свідчать про необхідність удосконалення нормативно-правового забезпечення міжсекторного партнерства як важливого інструменту усунення суперечностей, які виникають при гармонізації інтересів держави, бізнесу та громадських об'єднань.

У процесі формування механізму міжсекторного партнерства дуже важливим є обґрунтування основних принципів взаємодії влади, бізнесу та громадських інституцій.

Політика міжсекторного партнерства реалізується на таких принципах:

- «субсидіарності – делегування окремих функцій іншим партнерам, які забезпечать більш ефективне використання ресурсного потенціалу, окремих об'єктів власності (прикладом може бути діяльність ОСББ, які поступово перебирають на себе функції житлово-експлуатаційних контор);
- партисипативності – передбачає спільне управління та специфікує проблему, в якій партнери будуть консультуватись один з одним або спільно діяти;
- взаємної відповідальності – незалежно від того, яка сторона – держава, бізнес чи громадські об'єднання – згідно із спільною угодою здійснює надання послуг, вона є відповідальною перед кінцевим споживачем та одне перед одним;
- взаємного контролю держави, бізнесу та громадських інституцій – здійснення повного контролю за діяльністю один одного при виконанні спільних проєктів або угод» [249];

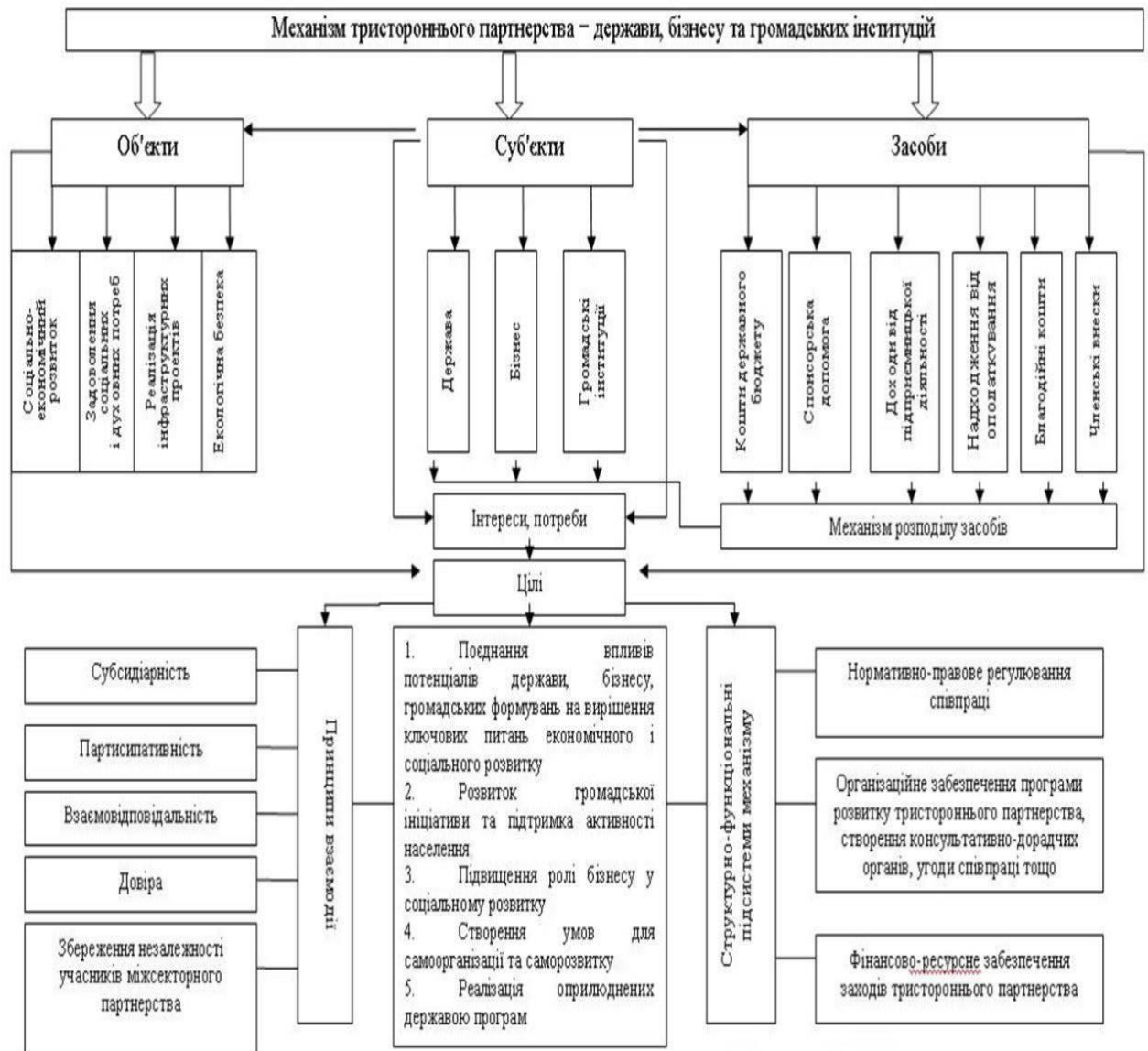


Рис. 5.1. Компонентна будова механізму тристороннього партнерства – держави, бізнесу та громадських інституцій

- «довіри – взаємна довіра і прозорість відносин. Учасники тристороннього партнерства мають бути відвертими щодо власних сподівань та взятої на себе відповідальності в реалізованих проектах і заздалегідь обговорити можливі розбіжності стосовно реалізації й очікуваних результатів у спільних проектах;
- збереження незалежності учасників міжсекторного партнерства. Під

ним потрібно розуміти, що партнерство не буде обмежувати стратегію і позицію кожного з учасників стосовно вирішення окремих питань» [6].

Визначення та оцінювання ефективності тристороннього партнерства здійснюється з допомогою системи критеріїв, які мають відповідати зазначеним вище принципам і об'єктивізуються через притаманні їм індикатори оцінювання співпраці. З наведеного можна дійти висновку, що в механізмі критеріальних оцінок і показників необхідно відтворити такі критерії, які дозволяють реально оцінювати ефективність тих проєктів, які реалізуються партнерами. Складність формування системи критеріальних оцінок міжсекторного партнерства обумовлена багатогранністю й множинністю тих відносин, які виникають між державою, бізнесом та громадськими об'єднаннями. Принаймні це означає, що єдиного універсального показника, за допомогою якого можна було б оцінити результативність міжсекторної взаємодії, не існує. Вони можуть мати кількісні і якісні параметри виміру залежно від того, які проблеми вирішуються. Однак ефективність тристороннього партнерства можна визначити низкою критеріїв загального оцінювання. При цьому для кожного суб'єкта критеріальна оцінка може бути різною. Так, наприклад, якщо об'єкт співпраці між бізнесом і громадськими інституціями становить охорона та збереження навколишнього середовища, для бізнесу такими показниками є витрати на екологізацію виробництва, питома вага виробленої екологічно чистої продукції, зменшення шкідливих викидів тощо. Для громадських інституцій показниками їхньої діяльності може бути кількість населення, яка бере участь в екологічних заходах, формування екологічної культури населення, збереження навколишнього середовища, пропаганда здорового способу життя тощо. Держава в цьому контексті впроваджує надійні економіко-правові механізми оздоровлення довкілля на всіх рівнях господарювання, тобто створює такі умови для виробничої діяльності, за якими підприємцям стало б вигідним досягнення екологічних цілей. Для суспільства така співпраця матеріалізується в зміцненні здоров'я

населення, зниженні захворюваності, зростанні тривалості життя тощо. Наведене свідчить, що ефективне тристороннє партнерство супроводжується еколого-економічною та соціальною ефективністю. Отже, стає очевидним, що в механізмі регулювання міжсекторного партнерства розрізняють загальні та індивідуальні показники. У їх структурі особливо важливу роль відіграють загальні показники, які повинні відображати економічний, соціальний, екологічний та політичний ефект взаємодії влади, бізнесу й громадських формувань. До них належать показники, які мають характеризувати:

- економічну ефективність міжсекторного партнерства в контексті завдань сталого розвитку – темпи зростання ВВП, виробництво валової доданої вартості, динаміку інвестицій, впроваджених інновацій, ресурсоощадних технологій, конкурентоспроможність продукції;
- соціальну ефективність – рівень зайнятості населення, стан соціально-трудових відносин на ринку праці, зменшення відтоку трудових мігрантів за кордон, стан здоров'я та тривалість життя населення, відвідування населенням закладів мистецтва та культури;
- екологічну ефективність – зниження викидів шкідливих речовин стаціонарними джерелами забруднення, промислових токсичних відходів; зростання витрат на капітальний ремонт основних засобів природоохоронного значення тощо.

Разом з тим ефективність тристороннього партнерства характеризують, крім загальних, також індивідуальні критерії й відповідні їм показники, властиві кожній зі сторін. Їх вибір обумовлюється насамперед функціями участі суб'єкта тристороннього партнерства, а також специфікою об'єкта угоди, у межах якої здійснюється їх взаємодія.

Отже, запропоновані методичні підходи до формування механізму регулювання тристороннього партнерства вказують на те, що це складна система, ефективність функціонування якої вимагає формування відповідних передумов, організаційно-функціональних підсистем, які,

зберігаючи певну індіферентність, специфіку реалізації, формують у своїй основі цілісну субординовану систему. Не вдаючись до гіперболізації, можна стверджувати, що в міру розвитку в Україні громадянського суспільства механізм розвитку міжсекторного партнерства буде постійно вдосконалюватися й збагачуватися новими елементами.

5.2. Механізм реалізації регіональної політики розвитку інституту тристороннього партнерства

Як впливає з викладеного, тристоронні відносини стрімко розвиваються, їх розвиток є індикатором становлення ефективного суспільства. Також міжсекторна взаємодія сприяє досягненню цілей розвитку територій у реалізації трансформаційних процесів та успішної системної модернізації держави.

Проблематика дослідження, що здійснюється в цьому підрозділі, обумовлена тим, що перехід України до інноваційної економіки пов'язаний з тотальними змінами у взаємодії всіх інститутів суспільства. У цьому контексті зазначена взаємодія має бути спрямована на реалізацію ефективного суспільства. Такі зміни зумовлюють високу турбулентність у взаємодії існуючих інститутів – від неорганізованого звичаю чи традиції до множини організованих відносин, таких, як сім'я, громадські об'єднання, бізнес-структури та держава. У цих умовах взаємодія потребує налагодження безперервного діалогу та партнерських відносин шляхом створення нового інституту тристороннього партнерства держави, бізнесу, «третього сектору», оскільки такий підхід забезпечить максимальний економічний ефект від реформ, необхідних для України. У такому діалозі, що здійснюється на паритетній основі, існує висока ймовірність вироблення ефективної стратегії розвитку, яка врахує інтереси і потреби всіх учасників діалогу та забезпечить реальне втілення в життя розробленої ними стратегії.

Вироблена стратегія задовольнить більшість партнерів діалогу. Однак нова за своїм змістом та формами прояву стратегія системи функціонування новоствореного інституту тристороннього партнерства зумовлює необхідність визначити теоретичні засади, понятійно-категоріальний апарат, яким оперують при функціонуванні зазначеного інституту.

Трипартизм як категорія, або, як його ще називають, міжсекторне тристороннє партнерство, в Україні почав розвиватись приблизно з кінця 2009 року. Складні та відносно нові тристоронні відносини не залишилися поза увагою українських вчених та відображені в працях М. Гарвіна, В. І. Геєця, Е. М. Лібанової, Б. Д. Гаврилишина, Н. Г. Діденко, Л. С. Вербовської, К. І. Козлова, Г. А. Трунової, А. А. Шуліка, П. І. Шилепницького.

Сектори економіки – це сукупність інституційних одиниць, які мають схожі економічні цілі, функції та поведінку. Отже, сектор становить собою сукупність інституційних одиниць, тобто одиниць господарювання (суб'єктів господарювання), які мають схожі цілі, функції та джерела фінансування, що обумовлюють їхню економічну поведінку.

Для визначення категорії «інститут тристороннього партнерства держави, бізнесу, третього сектору» необхідно дати трактування самого поняття інституту, щоб уникнути неузгодженості розуміння цієї категорії в суміжних науках у межах реалізації інституціонального підходу та узгодити застосування категоріального апарату, результатом якого стане інтеграція дослідників у галузі економіки. При визначенні категорії «інститут» необхідно зазначити, що він містить категорію інституцій, які пов'язані між собою, а їх роль у житті організованого суспільства досить висока. На наш погляд, держава є наймолодшим суспільним інститутом, а тристороннє партнерство – це інституція, що складається із секторів. Тому сучасна теорія інновацій у галузі організації інституту тристороннього діалогу значною мірою формується під впливом інституціоналізму. В інституціональній сфері частіше за все фігурує поняття «інститут» як норма, організація

інституції та закріплення звичаїв і порядків у законах і правових нормах. Це так, крім закріплення в законах... У законах можна закріпити будь що але чи буде воно закріплене й діяти в суспільних відносинах? І, навіть якщо так, чи буде ця дія мати позитивний для суспільства результат? Думаю, що наведені підходи в класифікації інститут/інституція є помилковими. Основним сепаратором цих понять є наявність альтернативи чи можливість змін, а інституція – встановлення традицій, порядків, заведених у суспільстві як інституційна зміна та функціонування економіки. Тому інституція є джерелом інституціювання, тобто відображає механізми, завдяки яким трансформуються в практику їх реалізації і сприймаються представниками інституціоналізму як соціально-психологічні феномени. З урахуванням цієї обставини інститут у демократичному суспільстві – завжди інституція, але не завжди інституція є офіційним інститутом.

З наведеного випливає, що інститут тристороннього партнерства – це самоорганізовані твердження про самоорганізацію, що суперечить наведеним вище твердженням про необхідність, підстави, методи і завдання творення трипартизму в межах чинного законодавства, і не тільки, формування представників держави, бізнесу «третього сектору», які об'єднуються задля вироблення тих концепцій, які в подальшому набудуть форму закону – нормативного документа чи звичаю. Визначені норми цього закону будуть дотримуватися всіма учасниками таких відносин. Якщо трипартизм стане природною невід'ємною нормою устрою суспільних відносин, його можна буде називати інститутом, а до цього це рукотворна інституція, до того ще й досить нестійка.

Для реалізації зазначеного вище наукою і практикою вироблено поняття тристороннього діалогу, воно є тотожним партнерству, або його проявом, тобто і є механізмом тристоронньої взаємодії.

Однак реалізація реформ у контексті трипартизму потребує інноваційних підходів до регулювання ринкових механізмів та еколого-економічних процесів, до яких мають бути залучені всі сектори економіки.

Передусім йдеться про забезпечення іманентного інноваційного характеру розвитку економіки, підвищення ефективності управління державою, доходів населення, наповнення сімейних, місцевих та державного бюджетів. Тому одним із механізмів ресурсного забезпечення реалізації загальнонаціональних цілей у соціальній та економічній сферах буде запровадження партнерських відносин держави, бізнесу, «третього сектору» в процесі реалізації стратегії національних проєктів.

Тристороннє партнерство формувалося еволюційним шляхом. На початковому етапі науковці сформуливали визначення соціального партнерства, яке ґрунтується переважно на політичних принципах побудови взаємовідносин між соціальними групами та їх політичними і громадськими організаціями. А соціальний діалог визначав паритетну конструктивну співпрацю між громадянським суспільством (як окремою сферою суспільних відносин, у якій реалізуються приватні інтереси громадян та їхніх груп, що існує паралельно з державою, однак прямо їй не підпорядкована) і державою (як виразником загальносуспільних інтересів). Такий діалог замикається в межах традиційної форми ведення консультацій, переговорів та інших форм соціально-політичних контактів, що відбуваються між урядом, профспілками та об'єднаннями роботодавців.

Трипартизм є результатом політичної волі, дії держави, влада якої прийняла рішення про необхідність участі в регулюванні взаємовідносин між робітниками та роботодавцями, а не результатом самоорганізації. Трипартизм – це політична інституція, інститут політичної системи, який має за мету досягнення такого стану суспільства і держави, коли гармонійне, засноване на партнерській взаємодії регулювання відносин буде однією з його характеристик.

В Україні існує «цілісна національна система соціального діалогу. Це – розгалужена законодавча база, інституційні органи та форми взаємодії.

Сторони соціального діалогу беруть участь у законотворчому процесі, надаючи пропозиції до проєктів законів України, актів Кабінету Міністрів

України тощо. Водночас національна система соціального діалогу не виконує поставлені перед нею завдання на належному рівні через низьку інституціоналізацію суб'єктів соціального діалогу; відсутність механізму імплементації рішень; формальність і невиконання колективних угод та договорів; неспроможність організацій роботодавців і професійних спілок до ефективної взаємодії з органами центральної і місцевої влади, а також слабке залучення організацій громадянського суспільства до процесу соціального діалогу» [57]. Наведені вище недоліки аж ніяк не сприяють процесам самоорганізації, скоріше, відображають зарегульованість суспільних відносин.

Протягом 2006–2007 рр. в Україні створено Національну тристоронню соціально-економічну раду. Основними її завданнями визначено сприяння узгодженню позицій сторін соціального діалогу щодо шляхів соціально-економічних і трудових відносин, а також розроблення та внесення Президентові України пропозицій з питань формування і реалізації державної соціально-економічної політики за участі бізнесу, громадськості та профспілок.

Представники зацікавлених сторін беруть сьогодні активну участь у тристоронньому партнерстві, що свідчить про бажання змінювати методологічні підходи з адміністративних на партнерські, початковий етап становлення інституту інституалізації трипартизму, адже перші кроки до побудови та розвитку співпраці зроблено. Наявність практично в усіх регіонах України представників зацікавлених сторін свідчить про налагодження соціального діалогу та стимулюватиме кожен зі сторін до більшої відповідальності.

Відповідно до ст. 17 Закону України «Про соціальний діалог в Україні» [182] для ведення соціального діалогу на територіальному рівні з рівного числа представників сторін можуть утворюватися територіальні тристоронні соціально-економічні ради. Такі ради передусім створюються з метою вирішення соціальних проблем регіону – таких, як потреби

малозабезпечених сімей, та економічних проблем – таких, як виплата заробітної плати, дотримання умов та охорони праці. Сьогодні в Україні практично в усіх регіонах створено такі територіальні ради, які можна назвати формою тристороннього партнерства, де визначено представників органів державної влади, сторону роботодавця, тобто представника бізнесу, та сторону профспілки, тобто громадський орган [224] (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

**Характеристика представлення кожного з секторів у
тристоронніх територіальних радах, створених при обласних радах в
Україні***

Регіон (область)	Зацікавлені сторони		
	представники влади	представники бізнесу	представники громади
Вінницька	+	—	—
Волинська	+	+	+
Дніпропетровська	+	+	+
Донецька	—	—	+
Житомирська	+	+	+
Закарпатська	+	+	+
Запорізька	+	+	+
Івано-Франківська	+	+	+
Київська	—	+	—
Кіровоградська	+	+	+
Луганська	—	—	—
Львівська	—	+	+
Миколаївська	+	+	+
Одеська	+	+	+
Полтавська	+	+	+
Рівненська	—	—	—
Сумська	+	+	+
Тернопільська	—	—	—
Харківська	+	+	+
Херсонська	+	+	+

Регіон (область)	Зацікавлені сторони		
	представники влади	представники бізнесу	представники громади
Хмельницька	+	+	+
Черкаська	+	+	+
Чернівецька	+	+	+
Чернігівська	+	+	+

**Джерело: складено автором на основі [92]*

В основу соціального партнерства покладено відносини, які мають колективний характер. Такий колективний характер, відповідно, і колективний інтерес пов'язані з розробленням та реалізацією трудового права і контролем за його дотриманням.

Наступним етапом розвитку, який передував тристоронньому партнерству, став розвиток державно-приватного партнерства (ДПП), особливістю якого є співпраця між державним і приватним партнерами. ДПП передбачає здебільшого залучення коштів приватного інвестора з частковою передачею йому права на оперативне управління об'єктами інвестицій на обумовлений термін. Характер цієї взаємодії, методи і конкретні форми такої співпраці суттєво відрізняються від соціального партнерства та залежать від національних особливостей ринкових відносин і правових систем.

Державно-приватне партнерство – складна як з організаційного, так і з фінансового та правового погляду співпраця. Вона передбачає багатосторонні домовленості, розподіл ризиків, аналіз комерційних перспектив, індивідуальні схеми фінансування та юридичного втілення.

Однією із визначальних ознак реалізації переважної більшості проєктів на умовах ДПП є те, що зазначений механізм застосовується з метою реалізації масштабних національних або міжнародних, суспільно значущих проєктів. Це партнерство спрямоване на взаємодію між державою та приватним бізнесом, передусім в інфраструктурних галузях. Така взаємодія склалася історично, оскільки сформувалися необхідні

передумови, потреба та можливості для такої співпраці під час реалізації масштабних соціально-економічних завдань.

Саме законодавством передбачено, що ДПП здійснюється на основі договору. У межах державно-приватного партнерства можуть укладатися договори про концесію, спільну діяльність, розподіл продукції, інші договори, які повинні відповідати вимогам, встановленим законами України.

Крім того, до визначальних ознак ДПП прийнято відносити винятково конкурентний спосіб вибору приватного партнера. Більше того, успіх реалізації проєкту у формі ДПП безпосередньо залежить від прозорості проведеного конкурсу, оскільки тільки такий спосіб забезпечує вибір найбільш економічно вигідного проєкту та надійного партнера.

Залишаючись доволі новим явищем, державно-приватне партнерство в Україні має всі шанси стати інституціональним інструментом оновлення спільного виробництва на підставі об'єднання активів держави з інвестиційними, управлінськими та іншими ресурсами приватного сектору. Технічно відстала та зношена інфраструктура (автомобільні дороги і залізниці, морські порти й аеропорти, системи централізованого тепло-, водопостачання та відведення) потребує значних фінансових внесків і застосування новітніх технологій. Однак держава в умовах фінансово-економічної кризи самотійно не здатна цього забезпечити. Відповідно основною мотивацією держави в реалізації проєктів на умовах державно-приватного партнерства є обмеженість бюджетних ресурсів, а також відсутність достатнього досвіду щодо ефективного управління об'єктами громадської інфраструктури в ринкових умовах.

З викладеного випливає, що соціальне партнерство та державно-приватне партнерство виконують обмежене коло функцій і мають на меті вирішення вузьких завдань. Сьогодення українського суспільства потребує комплексного вирішення питань при тотальній трансформації економіки. Інститут «двостороннє партнерство» мало суто соціальне забарвлення. Воно

забезпечувало взаємодію між найманими працівниками та працедавцями за посередництва держави або професійних громадських об'єднань. Такий різновид соціальної співпраці є політичним феноменом, породженим впливом недержавних об'єднань на прийняття державою рішень щодо соціальних стандартів і спричиняє конкуренцію між різними сторонами партнерства, які представляють інтереси певних груп. Представництво інтересів окремих груп на галузевому, місцевому, регіональному та загальнонаціональному рівнях, наслідками яких є галузеві угоди, вироблені в межах трипартистської взаємодії, має значення для всього суспільства і виконує роль стандартів, за якими воно має діяти впродовж зазначеного часу.

Громадянське суспільство, яке охоплює всі сфери економіки/бізнесу та всі інші організації, що не належать державі і не перебувають у її управлінні, вимагає нових підходів до регулювання відносин задля побудови ефективної економіки, а отже, і суспільства.

Тому почався новий етап розвитку взаємодії в суспільстві, де задіяні всі три сектори – держава, бізнес і третій сектор, який отримав назву «тристороннє партнерство». Цю категорію почали вживати, як зазначалося раніше, недавно, застосовуючи її переважно до моделей соціального партнерства, яке передбачає тристоронню співпрацю між працівниками, роботодавцями та державою на галузевому, місцевому, регіональному й загальнодержавному рівнях.

Існують напрацювання вчених, що стосуються трипартизму політичного, оскільки сутність та особливості процесу політизації трипартизму з боку політичних сил також є актуальними для сучасної української політичної науки й політичної практики. Зростання питомої ваги соціального популізму у вимогах та програмах окремих політичних сил спричиняє збільшення тиску на дії та позицію сторін соціально-економічного триалогу.

Однак з нарощуванням турбулентності подій, пов'язаних з

глобалізацією та імплементацією у світову економіку, Україні потрібні тотальні трансформації. Необхідно навіть змінити статус країни. Вона дійсно має бути унітарною державою з потужною децентралізацією. Потрібно змінювати і судову систему, і економічну. Соціальну політику також необхідно міняти. Однак вимагають реформування і всі сектори економіки та їх взаємодія.

У цьому контексті необхідно зауважити певні зрушення насамперед з боку держави, яка як суб'єкт тристороннього партнерства починає реалізовувати покладену на неї функцію, продукуючи нормативно-правові акти, які покликані:

- визначити порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики;
- сприяти діяльності інститутів громадянського суспільства, їх участі у формуванні та реалізації державної політики;
- забезпечити доступ до публічної інформації;
- запобігти та протидіяти корупції;
- підвищити якість надання адміністративних та соціальних послуг;
- впровадити технології електронного урядування та розвивати електронну демократію.

А громадянське суспільство, своєю чергою, почало брати на себе відповідальність з приводу того, що робить держава через моніторинг суспільної думки. Такий моніторинг показав, що найбільшу підтримку громадськості отримали заходи держави, спрямовані на:

- впровадження пілотних ініціатив, пов'язаних з наданням інформації про бюджет у відкритій та доступній формі («Відкритий бюджет» підтримали понад 95% учасників обговорення);
- розроблення проекту закону щодо участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики, вирішенні питань місцевого значення та створення єдиного вебпорталу декларацій про доходи, майно і

витрати державних службовців (підтримали 92% учасників обговорення);

– розроблення порядку оприлюднення відкритих урядових даних в Інтернеті та пропозицій про внесення змін до постанов уряду щодо удосконалення процедури проведення консультацій з громадськістю, створення та діяльності громадських рад при органах виконавчої влади, сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади (підтримали 90% учасників обговорення).

Партнерство між владою, роботодавцями і робітниками є запорукою соціально-економічної стабільності країни. Для його ефективного функціонування необхідна сформованість сторін партнерських відносин. Державу в цьому процесі представляє Кабінет Міністрів України, що є повноцінною інституцією в системі соціально-трудових відносин. Щодо інших сторін соціального партнерства, то вони ще знаходяться на стадії формування і трансформації, як Об'єднання організацій роботодавців (Федерація роботодавців України, Конфедерація роботодавців України та ін.), так і спільний представницький орган профспілок (Федерація профспілок України та ін.) [324].

Про розвиток інституційного забезпечення трипартизму в Україні свідчать діючі платформи електронного урядування, зокрема «Відкрите місто» [119], яке створено для взаємодії органів влади, громадських об'єднань та бізнесу, комунальних підприємств, громадських об'єднань, благодійних фондів та бізнесу в процесі вирішення актуальних проблем громади та отримання необхідної інформації. Станом на 16.02.2018 на платформі зареєстровано 10 036 учасників, 778 організацій, вирішено 13 805 проблем.

Також в Україні під керівництвом Асоціації відкритих міст створено Єдину систему місцевих петицій [324] у межах програми «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP), що фінансується Швейцарською конфедерацією та виконується фондом «Східна Європа», фондом InnovaBridge у партнерстві з Державним

агентством з питань електронного врядування. Цільовими регіонами програми є Вінницька, Волинська, Дніпропетровська та Одеська області. Програма, що реалізовуватиметься у 2015–2019 рр., спрямована на використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, які допомагатимуть вдосконалювати якість врядування, покращать взаємодію влади та громадян, сприятимуть розвитку соціальних інновацій в Україні. Серед головних завдань програми: формування і впровадження кращих стандартів е-урядування та інноваційних практик, які підвищують якість послуг та доступ до інформації для громадян, прозорість та підзвітність органів влади завдяки застосуванню ними нових технологій, зміцнюють роль громадянського суспільства та просувають е-демократію.

У 2016 році уряд України вперше уклав тристоронню Генеральну угоду з профспілками та роботодавцями (Генеральну угоду про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2016–2017 рр.). Тристоронню угоду між профспілками, роботодавцями і урядом можна назвати новою формою тристороннього партнерства в Україні, яка покликана розпочати нову історію взаємостосунків щодо форм соціально-економічної політики держави, розвитку національної економіки, створення належних умов для праці [92].

Економічний блок Угоди містить «спільні домовленості сторін щодо вжиття спільних заходів, спрямованих на розвиток внутрішнього ринку, підтримку вітчизняного виробництва, вирішення проблемних питань економічного розвитку і діяльності бізнесу, зокрема в частині інвестиційної діяльності, кредитування реального сектору, погашення заборгованості держави перед бізнесом із відшкодування ПДВ і повернення передплат податку на прибуток, здійснення заходів щодо відновлення виробництва та запобігання можливого банкрутства стратегічних підприємств» [92].

Значна увага приділена питанням державної і тарифної політики. Згідно з Угодою сторони проводитимуть консультації щодо:

- мінімізації негативного впливу підвищення цін/тарифів на рівень життя населення та ефективність функціонування галузей;
- встановлення цін/тарифів на продукцію (послуги) суб'єктів природних монополій, підприємств житлово-комунального господарства та послуги зв'язку на економічно обґрунтованому рівні;
- здійснення заходів щодо адресної підтримки окремих категорій громадян;
- удосконалення існуючих механізмів регулювання цін на продукцію та послуги природних монополій на внутрішньому ринку, а також визначення механізмів здійснення спільного контролю сторін за їх встановленням тощо [92].

Інституційне забезпечення полягає у створенні ефективних структур, які представлятимуть органи державної влади, малий, середній та великий бізнес, громадських діячів та громаду. Це дозволить сформувати тристоронні територіальні ради, які на основі визначених пріоритетів будуть встановлювати кінцеву мету розвитку регіону. Досягненню мети сприятимуть громадські слухання та громадська експертиза.

Сьогодні одним із провідних інститутів трипартизму в Україні є Об'єднання організацій роботодавців України (ООРУ), яке відстоює інтереси і права роботодавців у відносинах з органами державної влади, органами місцевого самоврядування та професійними спілками. ООРУ є стороною від роботодавців у колективних переговорах на національному рівні, в укладанні та виконанні Генеральної угоди; сприяє вирішенню індивідуальних трудових спорів; долучається до регулювання соціально-трудових, економічних відносин, державних програм зайнятості, охорони праці, проведення податкової, цінової політики. Сфера його діяльності – сприяння створенню та збереженню робочих місць, вдосконалення системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів тощо. ООРУ створено у 2009 році, до його складу входить 24 територіальні, 12 галузевих та 3 всеукраїнські об'єднання організацій роботодавців, у Раді ООРУ – 43

члени [95].

У своїй діяльності ООРУ керується принципами рівності, незалежності, політичної нейтральності, добровільного членства, делегування повноважень та дотримання Статуту.

У 1996 році в Україні також створено громадську організацію «Асоціація роботодавців торгівлі та комерційної сфери» [6], до повноважень якої входить: лобіювання інтересів членів асоціації у Верховній Раді, Кабінеті Міністрів України, Адміністрації Президента України, інших структурах влади; захист прав і відстоювання інтересів представників малого і середнього бізнесу, зокрема працівників роздрібно-оптової торгівлі; репрезентація сторони роботодавців у соціально-трудових відносинах; участь у розробленні нормативно-правових, економіко-регуляторних законодавчих актів; організація науково-навчальних семінарів.

Однією з інституцій, що може забезпечувати представництво з боку бізнесу, є Спілка орендарів і підприємців України (СОПУ) [90] – всеукраїнська громадська організація, яка об'єднує роботодавців, власників та підприємців, які функціонують у сфері ринкової економіки та підприємництва (зокрема, орендних відносин) та налічує на сьогодні 42 членські організації в усіх регіонах України. Відповідно до Статуту СОПУ основними завданнями її діяльності є:

- захист інтересів та конституційних прав кожного члена спілки у встановленому чинним законодавством порядку в органах державної влади, у відносинах з громадськими організаціями, установами тощо;
- сприяння членам спілки у посиленні їх впливу як роботодавців на регуляторну політику держави, проведення політики зайнятості, заробітної плати, соціального страхування, охорони праці тощо;
- сприяння встановленню ділових контактів між членами спілки та іноземними партнерами;
- співпраця з органами державної влади, що визначають податкову

політику та шляхи її практичної реалізації; сприяння розробленню та лобіюванню законопроектів, спрямованих на розвиток підприємництва, зокрема орендних відносин;

- сприяння членам спілки в пошуку партнерів для створення спільних цільових виробництв;
- сприяння роботі об'єднань роботодавців;
- сприяння розвитку вітчизняного виробництва;
- сприяння створенню передумов для розвитку підприємницької діяльності;
- неухильний розвиток соціального партнерства, використання підприємницького потенціалу для поліпшення економічного становища України.

Прикладом тристороннього партнерства в Україні є також діяльність міжвідомчої робочої групи зі створення Національної ради кваліфікацій, до якої входять представники органів влади та громадські організації [90]. Мета групи – розбудова в Україні конкурентної, ефективної, ринково-орієнтованої, партнерської системи підготовки кадрів, освіти та навчання протягом усього життя.

Проте на сьогодні, згідно зі звітом про виконання заходів з упровадження НРК, більшість їх не виконано через низку причин:

- малий проміжок часу на виконання заходів (півроку) та початковий етап реалізації плану;
- відсутність досвіду у виконавців;
- відсутність протягом I півріччя 2017 року єдиного координаційного органу;
- не всі ключові зацікавлені сторони розробили внутрішньовідомчі плани дій;
- незначний рівень фінансової підтримки з боку міжнародних партнерів та донорів, який повністю компенсується консультативно-експертною та інформаційною допомогою ЄФО;

- перевантаження працівників ЦОВВ та інших зацікавлених сторін, відповідальних за виконання заходів і завдань плану [90].

Незважаючи на певні напрацювання зазначених інституцій, інститут соціального діалогу в Україні так і не став провідним майданчиком для досягнення компромісів та об'єднання зусиль сторін соціального діалогу для реалізації запропонованих реформ з метою забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку країни. Причинами цього є: відсутність плану дій, недостатнє розуміння методології формування стратегії розвитку регіонів зацікавленими сторонами, відсутність соціальної відповідальності з боку представників бізнесу, а також можливості забезпечення регуляторної, інвестиційної, податкової, соціальної політики регіональними органами місцевої влади та громадою.

Відповідно до Стратегії модернізації соціального діалогу він повинен стати в Україні ключовим інститутом реалізації національної стратегії сталого розвитку та реалізації положень Угоди про асоціацію з Євросоюзом на засадах взаємодії сторін соціальних партнерів та представників «третього сектору» у форматі «соціальний діалог+» для збалансування економічних, соціальних та екологічних інтересів українського суспільства шляхом реалізації довго-, середньо- та короткострокових цілей розвитку [237].

Основними формами трипартизму, які сьогодні реалізуються в Україні, є обмін інформацією, консультації, колективні переговори. Їх змістом є вироблення та узгодження позицій сторін. Найбільш результативна форма тристороннього партнерства, яка впливає на рівень і якість життя громадян, – це укладення колективних договорів і угод, насамперед на національному рівні.

У той самий час національна система тристороннього партнерства не виконує сьогодні поставлені перед нею завдання на належному рівні.

Основними факторами такої ситуації є:

- низька інституалізація існуючих органів партнерства;
- відсутність механізму імплементації рішень;

- декларативність, формальність і невиконання поставлених цілей та визначених заходів соціально-економічного розвитку;
- об'єктивна неспроможність як бізнесу, так громадськості до ефективної взаємодії з органами центральної і місцевої влади;
- слабе залучення організацій громадянського суспільства до процесу тристороннього партнерства [236].

Тому, на думку автора, доцільно забезпечити:

- 1) підвищення статусу тристороннього партнерства, зокрема закріплення його на рівні Конституції; у Конституції, до речі, не прописаний устрій як такий, усе завершується загальними фразами про демократію і унітарність;
- 2) обережне розширення сторін партнерства шляхом включення організацій «третього сектору» як радників з питань сталого розвитку;
- 3) забезпечення ефективного контролю за виконанням рішень (зокрема, шляхом незалежного моніторингу громадськими організаціями);
- 4) удосконалення механізмів інформування державних службовців і громадськості про партнерство і про сталий розвиток (у тому числі проведення інформаційної кампанії серед чиновників профільних органів виконавчої влади);
- 5) розширення тематики партнерства питаннями екологічної політики та залучення до процесу переговорів профільних виконавчих органів влади;
- 6) модернізація механізмів обговорення та лобіювання рішень сторін трипартизму;
- 7) сприяння деолігархізації процесу прийняття рішень і їх виконанню [236].

Отже, можна дійти висновку, що сьогодні в Україні закладено фундамент партнерства на основі створення системи інституцій, які становлять собою сукупність представників усіх зацікавлених сторін: бізнесу, органів державної влади та громади. Однак рівень

інституціонального забезпечення залишається низьким, оскільки не забезпечує ефективність взаємодії та розвиток партнерства, про що насамперед свідчать показники соціально-економічного розвитку регіонів. Сьогодні можна вести мову про недосконалу законодавчу базу, некомпетентність органів влади та представників бізнесу у забезпеченні інституціонального розвитку партнерства, слабке залучення громадськості, що пояснюється високим рівнем недовіри до влади та схильністю кожної зі сторін захищати передусім власні інтереси, що гальмує розвиток партнерства і загрожує загостренням соціально-економічних та екологічних проблем.

5.3. Модель взаємодії та взаємної відповідальності суб'єктів тристороннього партнерства

Зазначене в попередніх підрозділах свідчить про те, що сьогодення диктує потребу в підвищенні ефективності України як держави. Саме тому зростає значущість розроблення, вивчення та впровадження різних інноваційних моделей і механізмів співпраці всіх секторів суспільства, спроможних підвищити її загальну ефективність. Трансформаційні процеси в Україні зумовили в суспільстві потребу принципово нової системи взаємної дії між секторами в державі, що мало б прояв у відповідальності влади, бізнесу та інститутів громадянського суспільства, забезпечило реалізацію нової економічної політики, яка стане основою суспільного розвитку. Разом з тим не викликає сумніву той факт, що індикатором зазначеної співпраці має стати насамперед вирішення суспільно-економічних, екологічних та соціальних проблем, оскільки якість життя – здоров'я, добробут, соціальна захищеність та реалізація людини в суспільстві – є основою ефективного суспільства [272], а саме, позитивні зміни в індексах:

- соціального розвитку;
- щастя;
- демократизації;
- електронного врядування;
- розвитку бізнесу;
- інфляції;
- тінізації економіки;
- зайнятості населення;
- корумпованості влади.

Тому розвиток затребуваного суспільством «трикутника» може перетворитися на реальність тільки за умови налагодженого механізму управління зазначеним феноменом та усвідомлення кожною зі сторін важливості партнерських відносин і власних функцій. Необхідно констатувати, що всі сторони такого партнерства на сьогодні готові до партнерства, про що мають свідчити зазначенні вище індикатори.

Досить важливим є відновлення й дотримання принципів побудови суспільства. Перший полягає в тому, що суспільство, у нашому випадку громадянське суспільство, – самодостатня форма існування людських спільнот, яка вибудовується за принципом самоорганізації. Сучасна держава – це лише одна з форм, яку суспільство приймає для захисту своїх інтересів в цілому і кожного громадянина зокрема. Ця форма не повинна перешкоджати процесу самоорганізації, а покликана сприяти йому. Держава не здатна ні запустити самоорганізацію, бо суспільства існували задовго до появи цієї форми організації, ні зупинити її повністю. Саморганізація є сутністю суспільства, яке під дією зовнішніх чинників може приймати ту чи іншу форму організації.

Другим, не менш важливим, принципом є субсидіарність. Сьогодні держава володіє тими функціями, які вона апріорі якісно виконати не спроможна.

Створення додаткових інститутів співпраці у вигляді дорадчих

органів, громадських рад, органів самоорганізації населення, за відмови від патерналістської політики, може виправити цю ситуацію.

Домінанти у відновленні принципів побудови суспільства немає, але є перелік заходів, які рухатимуть процес в потрібному напрямі:

- нормалізація перерозподілу праці шляхом зменшення податкового навантаження;
- звільнення бізнесу і роботодавців, зокрема, від невластивих їм функцій;
- зростання відповідальності бізнесу;
- зменшення участі держави у вирішенні регіональних проблем;
- активізація громадянського суспільства (третього сектору) та розуміння того, що від його дій або бездіяльності залежить добробут майбутніх поколінь, а отже, і ефективний розвиток суспільства.

Якщо виконання двох перших пунктів на місцевому рівні є обмеженим, то всі інші значною мірою можуть бути виконані. Це розширить межі свободи до відповідальності за майбутнє, без чого утвердження принципів самоорганізації й субсидіарності неможливе. Однак недосконала правова база, брак інформації та незнання правил побудови механізмів спільної роботи між зазначеними секторами суттєво знижують ефективність загальних зусиль.

Разом з тим пріоритетом при формуванні тристоронньої співпраці стало вирішення проблем регіонального рівня. Тому регіональні моделі взаємодії та взаємовідповідальності суб'єктів тристороннього партнерства покладено в основу нашого дослідження.

Економічна модель - це збудований за допомогою відносно невеликої кількості концепцій або змінних наближений опис економічних процесів. Інакше кажучи, моделлю є опис взаємозалежності між змінними, де змінні – це конкретні величини, що мають різні значення.

Моделі та моделювання – важливий метод державного управління, кінцевою метою якого є вивчення реального явища, що відтворюється

моделлю, у нашому дослідженні – задля побудови ефективного суспільства шляхом міжсекторної взаємодії.

При побудові моделі тристороннього партнерства ми звертали увагу на злагоджену взаємодію представників кожного із секторів, що покликана забезпечити економічне зростання добробуту українців та демократизацію суспільства. Сектор у державі – це сукупність інституційних одиниць, що мають схожі економічні цілі, функції та поведінку. Отже, сектор становить собою сукупність інституційних одиниць, тобто одиниць господарювання (суб'єктів господарювання), які мають схожі цілі, функції та джерела фінансування, що обумовлюють їх схожу економічну поведінку.

Тристороннє партнерство – це самоорганізовані в межах чинного законодавства, і не тільки, формування представників держави, бізнесу, третього сектору, які об'єднуються задля вироблення тих концепцій, які в подальшому набудуть форму закону – нормативного документа або звичаю, визначені норми якого будуть дотримуватися всіма учасниками таких відносин.

Для побудови моделі ефективної взаємодії між представниками кожного сектору нами проведено аналіз практик становлення міжсекторної взаємодії на регіональному, національному та міжнародному рівнях, який дозволяє виявити загальну модель розвитку партнерських відносин, що передбачає такі етапи:

- 1) визначення контексту і умов взаємодії партнерів: узгодження їхніх інтересів і визначення проблеми, на вирішення якої спрямовано співпрацю; розроблення спільних напрямів роботи; реалізація проєкту;

- 2) закріплення і розвиток успішних практик.

При побудові моделі необхідно враховувати, що на етапі формування концепції саме тристороннього партнерства і умов взаємодії необхідно ідентифікувати характер проблеми та ключових суб'єктів взаємодії. На етапі узгодження спільних інтересів необхідно узагальнити набутий досвід вирішення поставлених завдань, акцентуючи увагу на бар'єрах, які

гальмують успішне вирішення визначених завдань. Розроблення тактичних підходів вимагає інтенсивного діалогу між сторонами, а також планування й прогнозування завдань щодо вирішення нагальних проблем та вибору інструментальних форм взаємодії. На етапі реалізації стратегій всіма суб'єктами взаємодії розробляється індикативний план роботи, визначаються обов'язки і відповідальність кожного суб'єкта, обумовлюються методи моніторингу виконання робіт. Нарешті, на завершальному етапі здійснюється оцінка успішності проєкту, розглядаються можливості впровадження успішних практик взаємодії. На кожному з цих етапів дуже важливо визначити необхідний ресурсний потенціал та сферу діяльності кожного суб'єкта партнерства.

Побудова моделі ефективної взаємодії залежить і від сфери реалізації:

- соціальної політики в межах організації взаємодії власника і працівників;
- соціальної політики в межах вирішення проблем демарганалізації населення, а також населення з обмеженими можливостями та переселенців;
- практики відповідального бізнесу із соціально-економічного та екологічного розвитку територій, на яких вона здійснюється, що і є корпоративною соціальною відповідальністю;
- практики реалізації інфраструктурних проєктів та розвитку територій;
- практики реалізації транскордонних проєктів та проєктів, що реалізуються за кошти світових організацій (донорських організацій) [285].

Разом з тим ефективна реалізація зазначених практик насамперед полягає у відкритості та прозорості владних інституцій, у дотриманні ними рівних умов партнерства та підвищення активності громадян щодо формування й реалізації державної і регіональної політики, оскільки сьогодення диктує збільшення офіційної присутності громадянського суспільства у запровадженні стабільних моделей демократії. А ще – посилення дієздатності і відкритості влади, підвищення ефективності її

функціонування, забезпечення реальної участі людей у прийнятті політичних рішень, поліпшення взаємин влади і громадянського суспільства.

Та все ж одним із пріоритетних питань нашого дослідження є побудова ефективної моделі міжсекторної взаємодії задля реалізації реформ, яка потребує інноваційних підходів до регулювання механізмів економічних процесів. Передусім ідеться про забезпечення іманентного інноваційного характеру розвитку економіки, підвищення ефективності управління державою, спрямованого на підвищення доходів населення, наповнення сімейних, місцевих та державного бюджетів. Тому одним із механізмів ресурсного забезпечення реалізації загальнонаціональних цілей у соціальній та еколого-економічній сферах буде запровадження партнерських відносин держави, бізнесу, третього сектору в процесі реалізації стратегії регіональних та національних проєктів.

Моделювання системи тристороннього партнерства на регіональному рівні передбачає з'ясування всіх передумов та чинників такої співпраці. З цього приводу В. І. Геєць зазначає, що ефективність тристороннього партнерства можлива «тільки в разі наявності інститутів самоорганізації суспільства на мікросоціальному рівні та громадських інституцій на загальносуспільному рівнях, що здатні захистити людину від проявів вузького корпоративізму та бюрократизму» [31].

Узагальнення дослідження міжсекторної взаємодії свідчить, що основними об'єктами співпраці у процесі тристороннього партнерства на всіх ієрархічних рівнях господарювання та розвитку українського суспільства є: реалізація соціальної політики; еколого-економічний розвиток територій; реалізація інфраструктурних проєктів.

Зазначене зумовлює необхідність визначення функцій кожного суб'єкта процесу взаємодії, зокрема:

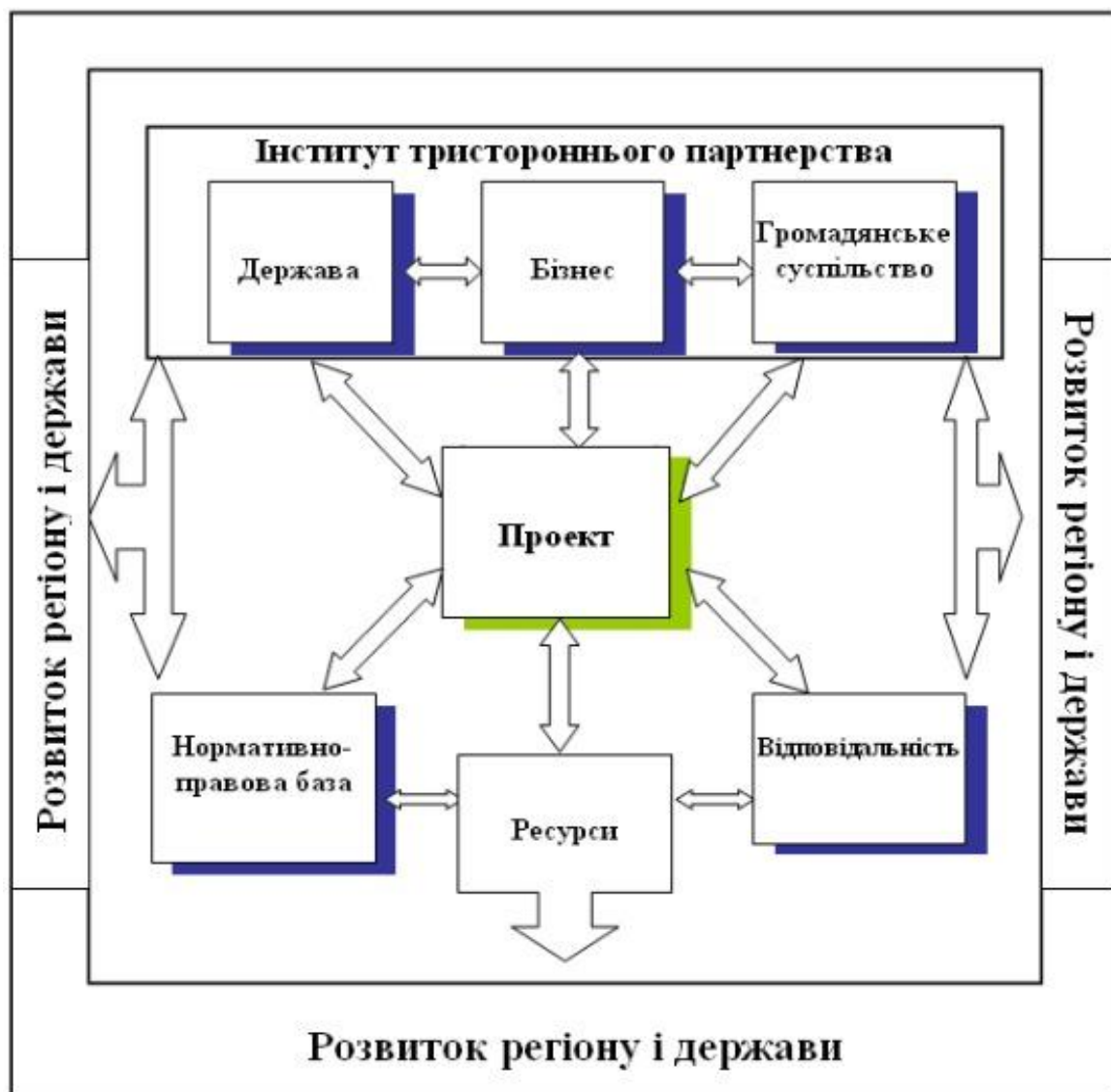
- держава має забезпечити формування нормативної бази регулювання тристороннього партнерства з метою доступу громадськості до інформації,

підвищення ефективності функціонування її інститутів, забезпечення реальної участі людей у політичних процесах, залучення широких верств населення до розроблення стратегії економічного і соціального розвитку території. Під час вирішення цих проблем особливий акцент потрібно робити на інноваційний розвиток економіки, підвищення ефективності управління державою, зростання доходів населення, наповнення сімейних, місцевих та державного бюджетів. Досить важливим є ресурсне забезпечення реалізації загальнонаціональних цілей у соціальній та еколого-економічній сферах при реалізації стратегії національних проєктів;

- бізнес має взяти на себе солідарну відповідальність за дотримання законодавства, поліпшення умов праці, екологічну складову проєктів, що реалізуються;

- громадянське суспільство («третій сектор») має ініціювати вирішення ключових проблем життєдіяльності та здійснювати перманентний контроль за їх виконанням. При цьому специфіка здійснення контрольних функцій громади полягає в тому, що контроль поширюється на всі суб'єкти – державу, бізнес та громадянське суспільство [30].

Основні принципи, на які має спиратися тристороннє партнерство, – це дотримання конструктивного діалогу, взаємна довіра, мобілізація ресурсів усіма суб'єктами тристороннього партнерства. Один із механізмів такого діалогу прописаний у нормативно-правових актах і має прояв у вигляді громадських рад. Громадські ради створюються при органах виконавчої влади, організовують громадські слухання, громадські експертизи, готують висновки і пропозиції, хоча й мають винятково дорадчу функцію. Такі форми співпраці і взаємодії покликані створити умови для проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики і на цій основі інтегрувати інтереси всіх суб'єктів тристороннього партнерства (див. рис. 1.9).



**Джерело: складено автором*

Рис. 1.9. Модель ефективного тристороннього партнерства

Партнерські відносини держави, бізнесу, третього сектору повинні будуватися на узгодженій нормативно-правовій базі, яка б урегульовувала їх стосовно: права власності, судової системи, податкової системи та адміністрування податків, діяльності суб'єктів господарювання, монополістів та природних монополістів зокрема; дбайливого використання надр; наповнення бюджетів усіх рівнів (сімейних, місцевих та державного). Результатом має стати ефективне суспільство, у якому норми зафіксовані в нормативно-правових актах, будуть беззаперечно виконуватися та дотримуватись усіма суб'єктами тристоронніх відносин, оскільки

відповідатимуть інтересам держави, бізнесових структур і громадянського суспільства [298].

5.4. Оцінка впливу феномену трипартизму на розвиток держави на регіональному рівні

Протягом останніх років значно поліпшилося законодавче поле для створення та діяльності організацій громадянського суспільства.

Так, прийнято закони України «Про громадські об'єднання», «Про благодійну діяльність і благодійні організації», в основу яких покладено європейські стандарти. Внесено зміни до нормативних актів України, які забезпечили удосконалення законодавчого поля шляхом вирішення проблеми безпосереднього ведення організаціями громадянського суспільства підприємницької діяльності та оподаткування такої діяльності; розширено обсяг повноважень об'єднань, здійснено спрощення реєстраційних процедур та процедур отримання громадськими об'єднаннями статусу неприбуткової організації. Законодавчі акти, що регулюють діяльність громадських об'єднань, умовно поділяють на такі групи:

- 1) нормативні акти, що поширюють свою дію на всі громадські об'єднання (Цивільний кодекс України [283], Господарський кодекс України [35], Закон України «Про громадські об'єднання» [133], Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» [135] та ін.);

- 2) нормативні акти, якими регулюється діяльність окремих видів громадських об'єднань, основними з яких є: закони України «Про свободу совісті та релігійні організації» [181], «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [177], «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [129], «Про волонтерську діяльність» [131], «Про організації

роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» [167], «Про професійних творчих працівників та творчі спілки» [176] та ін.;

3) нормативні акти, які регулюють правовий статус певної групи осіб (закони України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [186], «Про статус ветеранів військової служби, ветеранів органів внутрішніх справ і деяких інших осіб та їх соціальний захист» [187], «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні» [169], «Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку в Україні» [170] тощо).

Серед нормативних актів необхідно особливу увагу приділити актам Президента України, які приймаються з найважливіших питань державного і суспільного життя, зокрема Указ Президента України від 7 вересня 2021 року № 487/2021 «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки».

Затвердження зазначеної стратегії зумовлено необхідністю створення державою сприятливих умов для розвитку ефективного суспільства при паралельному створенні різноманітних форм демократичної участі, налагодження ефективної взаємодії. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні визначила мету та принципи державної політики, стратегічні напрями та шляхи їх реалізації, фінансове забезпечення цієї реалізації. Функції із забезпечення реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні покладено на органи виконавчої влади.

Важливе місце у формуванні законодавчого поля діяльності громадських об'єднань належить Кабінету Міністрів України (далі – КМУ), який у межах наданих йому повноважень створює необхідні умови для функціонування ОГС та забезпечує фінансування їх видатків у межах, визначених законом про державний бюджет України на відповідний рік. Так, наприклад, постановою КМУ від 12.10.2011 № 104927 регламентовано механізм проведення конкурсу проєктів ОГС, який удосконалено змінами

від 16.03.2016 (процедура конкурсу передбачає його проведення в три етапи, конкурс проводитиметься у році, що передує року, у якому переможці отримають відповідне фінансування). А постановою КМУ від 05.11.2008 № 97628 затверджено процедуру, за якою здійснюються оцінка ефективності діяльності будь-якого органу виконавчої влади України шляхом проведення громадської експертизи, а також процедуру її врахування [149, 150].

Існують певні механізми співпраці органів державної влади з організаціями громадянського суспільства в контексті реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 рр.

Зокрема в стратегії наголошується: «партнерство між державою та громадянським суспільством є вагомим чинником реалізації демократичних цінностей, зокрема щодо свободи та особистої недоторканності громадян, свободи слова і думки, свободи вираження поглядів і переконань, свободи світогляду і віросповідання, свободи об'єднання, участі громадян в управлінні державними справами тощо».

Для забезпечення ефективних процедур участі громадськості під час формування та реалізації державної, регіональної політики, вирішення питань місцевого значення вирішуватимуться такі завдання:

- «унормування стандартів та загального порядку проведення органами державної влади, органами місцевого самоврядування публічних консультацій на всіх етапах формування та реалізації державної політики на національному та регіональному рівнях, вирішення питань місцевого значення;
- врегулювання на законодавчому рівні правових гарантій та механізмів реалізації свободи мирних зібрань;
- розвиток місцевої демократії та посилення гарантій участі територіальних громад у здійсненні місцевого самоврядування;
- розширення кола осіб, які можуть брати участь у вирішенні питань

місцевого значення через інструменти місцевої демократії;

- врегулювання порядку ініціювання та проведення загальних зборів (конференцій) та врахування їх рішень;

- удосконалення законодавчого регулювання місцевих ініціатив;

- удосконалення законодавчого регулювання громадських слухань, зокрема визначення переліку питань, щодо яких громадські слухання проводяться обов'язково; встановлення, що громадські слухання можуть проводитися як на території територіальної громади, так і в окремих її частинах;

- закріплення на законодавчому рівні права органів місцевого самоврядування створювати консультативно-дорадчі органи, а також права інститутів громадянського суспільства на проведення громадської експертизи діяльності виконавчих органів рад та обов'язку органів місцевого самоврядування сприяти її проведенню;

- забезпечення доступу членів територіальних громад до засідань колегіальних органів місцевого самоврядування та постійних комісій місцевих рад;

- удосконалення правового регулювання порядку публічного звітування депутатами та посадовими особами місцевого самоврядування, встановлення чітких строків такого звітування, оприлюднення відповідних звітів та інше».

Спеціальним завданням управління суспільним розвитком є послідовне забезпечення інноваційності в соціальному й економічному розвитку суспільства, а також у державному управлінні. Однією з базових моделей здійснення послідовних змін в управлінських системах є аналітичний цикл Демінга, який складається з чотирьох основних компонентів або стадій: планування, дія, контроль і втілення. На кожній із цих стадій управління суспільним розвитком можлива участь населення і громадськості.

На стадіях планування і контролю громадськість може залучатися до

оцінювання наявної ситуації і моніторингу суспільних потреб за допомогою соціологічних і експертних досліджень, громадських слухань або спеціальних оцінних досліджень, які виконуються неурядовими аналітичними центрами, а також до розроблення, виконання й громадської експертизи проєктів законодавчих актів і програм соціального розвитку. З метою реалізації цих самих цілей може здійснюватись аналіз звернень громадян до органів влади [124].

Для забезпечення подібної діяльності при органах влади та за їх участі можуть створюватися різні спільні консультативно-дорадчі органи, експертні ради, комісії, групи тощо.

На стадіях дії та кінцевої реалізації планів і програм суспільного розвитку для їх реалізації можуть створюватися асоційовані структури (державно-громадські, громадсько-державні фонди, асоціації, партнерства і т. ін.), які мають певне коло завдань за принципом цільового підходу.

Законодавчо соціальне партнерство в Україні було зафіксовано Указом Президента України «Про Національну тристоронню соціально-економічну раду» 2 квітня 2011 р. № 347/2011., у якому зазначалося:

«...З метою забезпечення ведення соціального діалогу в Україні утворити Національну тристоронню соціально-економічну раду як постійно діючий орган, Утворити секретаріат Національної тристоронньої соціально-економічної ради як постійно діючий орган, реорганізувавши секретаріат Національної тристоронньої соціально-економічної ради [165]. Фактично унормовано право представників влади, підприємницьких структур та робітників на національному рівні узгоджувати проблемні питання, що виникають у їх відносинах.

Раніше було прийнято Закон України «Про колективні договори і угоди» [159]. З'явилася можливість укладення колективних угод не тільки на рівні підприємств, а й на національному, галузевому та регіональному рівнях. Першим законодавчим актом національного рівня стала «Тарифна угода», прийнята в 1993 році, тобто розширено повноваження міжсекторних

відносин щодо випрацювання нормативних актів, у яких би фіксувалися домовленості, що сприяє ефективності їх взаємодії.

У березні 1998 року прийнято Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [172], і для виконання його положень Указом Президента від 17 листопада 1998 р. утворено Національну службу посередництва і примирення.

Подальшим етапом стає законодавче врегулювання представництва сторін у соціальному партнерстві та визначення їх правового статусу. П'ятнадцятого вересня 1999 р. ухвалено Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [177], а 24 травня 2001 р. – Закон України «Про організації роботодавців» [168].

Двадцять дев'ятого грудня 2005 р. Указом Президента України «Про розвиток соціального діалогу в Україні» [180] було ліквідовано Національну раду соціального партнерства і утворено Національну тристоронню соціально-економічну раду та затверджено Положення про цей консультативно-дорадчий орган.

До основних завдань Національної тристоронньої ради належать:

- вироблення консолідованої позиції сторін соціального діалогу щодо розроблення стратегії економічного і соціального розвитку країни та способів вирішення існуючих проблем у цій сфері;
- підготовка та надання узгоджених рекомендацій і пропозицій Президентові України, Верховній Раді України та Кабінету Міністрів України з питань формування і реалізації державної економічної та соціальної політики, регулювання трудових, економічних, соціальних відносин [286, 298].

Після створення Національної тристоронньої соціально-економічної ради сторонами соціального партнерства був розроблений проєкт нового Закону України «Про соціальний діалог в Україні» [182]. Кабінет Міністрів України своєю Постановою від 1 серпня 2006 р. № 445-р затвердив план заходів щодо подальшого розвитку сучасного соціального діалогу в Україні.

Передбачається створити галузеві та територіальні тристоронні допоміжні органи соціального діалогу; розробити та затвердити регіональні й галузеві порядки його проведення. Виконання функцій із соціального діалогу було вирішено закріпити за одним із структурних підрозділів міністерства, іншими центральними органами виконавчої влади. Ці органи мають забезпечити ефективну взаємодію з Національною тристоронньою соціально-економічною радою при Президентові України з питань формування та реалізації соціально-економічної політики.

У зв'язку з Угодою про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншого боку, постали нові виклики у відносинах держави та громадськості, зумовлені необхідністю запровадження європейських правил та підходів до таких відносин на основі принципів, закріплених у цій Угоді.

Перспективним напрямом у площині вирішення поставлених завдань є створення, підтримка та розвиток громадських рад. Демократичний устрій суспільства іманентно передбачає конституційно закріплені базові засади участі громадян у політичному житті. Постійно діючі консультативно-дорадчі органи, які функціонують у структурі державної влади, значно ефективніші в управлінні, ніж короткострокові процедури контролю за діяльністю органів влади з боку громадськості чи епізодичне залучення громадян до формування управлінських рішень. Громадські ради мають можливість суттєво підвищити рівень довіри громадян до влади й запобігти протистоянню суспільства владі через незадоволення політикою чи обмеженням громадських прав і свобод. При формуванні громадських рад надзвичайно важливим аспектом ефективної реалізації функцій є залучення представників бізнес-структур. Останні через участь у засіданнях громадської ради мають можливість впливати на формування соціально-економічної та екологічної складової розвитку українського суспільства.

Державно-приватне партнерство – порівняно новий механізм для

України. Метою впровадження його є розвиток партнерських відносин держави та бізнесу, що дозволить залучити в державний сектор економіки додаткові інвестиційні ресурси. В Україні створено достатній правовий фундамент для співробітництва державного та приватного секторів. Правовими засадами державно-приватного партнерства є: Конституція України [86], Цивільний кодекс України [283], Господарський кодекс України [35], Закон України «Про державно-приватне партнерство» [134], інші законодавчі акти України, а також міжнародні договори України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Закон України «Про державно-приватне партнерство» [134] № 2404-VI, прийнятий 1 липня 2010 р., визначив організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними партнерами та основні принципи державно-приватного партнерства на договірній основі.

Відповідно до закону під державно-приватним партнерством розуміється співпраця між державою та підприємницькими структурами (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим законом та іншими законодавчими актами.

Сферами застосування ДПП відповідно до Закону є:

- пошук, розвідка родовищ корисних копалин та їх видобування;
- виробництво, транспортування і постачання тепла та розподіл і постачання природного газу;
- будівництво та/або експлуатація автострад, доріг, залізниць;
- машинобудування;
- збір, очищення та розподілення води;
- охорона здоров'я;
- виробництво, розподілення та постачання електричної енергії;
- інші сфери діяльності, крім видів господарської діяльності, які відповідно до закону дозволяється здійснювати виключно державним підприємствам, установам та організаціям.

Отже, перелік сфер застосування державно-приватного партнерства не є вичерпним, а обмеження можуть бути встановлені тільки законами.

Низка інших законів України у сфері державно-приватного партнерства формує правову основу для здійснення ДПП, а саме:

Закон України «Про концесію» .

Цей закон визначає поняття та правові засади регулювання відносин концесії державного та комунального майна, а також умови і порядок її здійснення з метою підвищення ефективності використання державного і комунального майна та забезпечення потреб громадян України у товарах (роботах, послугах).

«Концесія – надання з метою задоволення громадських потреб уповноваженим органом виконавчої влади чи органом місцевого самоврядування на підставі концесійного договору на платній та строковій основі юридичній або фізичній особі (суб'єкту підприємницької діяльності) права на створення (будівництво) та (або) управління (експлуатацію) об'єкта концесії (строкове платне володіння), за умови взяття суб'єктом підприємницької діяльності (концесіонером) на себе зобов'язань по створенню (будівництву) та (або) управлінню (експлуатації) об'єктом концесії майнової відповідальності та можливого підприємницького ризику» [162].

Закон України «Про особливості передачі в оренду об'єктів у сферах теплопостачання, водопостачання та водовідведення, що перебувають у комунальній власності» від 21.10.2010 № 2624-VI.

Цей Закон визначає особливості передачі в оренду чи концесію об'єктів у сферах теплопостачання, водопостачання та водовідведення, що перебувають у комунальній власності, особливості оренди та концесії таких об'єктів, сферу дії цього закону, органи, які уповноважені приймати рішення про концесію, вимоги до суб'єктів концесії [171].

Закон України «Про концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг» від 14.12.1999 № 1286-XIV [161].

Цей Закон визначає особливості надання концесій на будівництво автомобільних (позаміських) доріг загального користування та їх подальшу експлуатацію в інтересах економіки України, відносини, пов'язані з концесійною діяльністю щодо будівництва та експлуатації автомобільних доріг, право на участь у концесійному конкурсі, використання концесійних платежів.

Значний потенціал для розвитку концесійних відносин має сфера ЖКГ. Потреби підприємств ЖКГ в інвестиційних ресурсах сягають сотень мільярдів гривень для модернізації та відновлення житлового фонду і житлово-комунальної інфраструктури, підвищення енергоефективності будівель, зменшення обсягів споживання природного газу підприємствами комунальної енергетики, поліпшення якості питної води [100].

Постанова КМУ «Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними» від 16.02.2011 № 232.

Методикою визначено види можливих ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, методи їх оцінки та форми управління ними. Методика застосовується під час аналізу ефективності державно-приватного партнерства, прийняття рішень про його здійснення, розподіл ризиків між державним і приватним партнерами, укладення договору між ними [73].

Постанова КМУ «Про затвердження Порядку надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства» від 17.03.2011 № 279.

Цей Порядок визначає процедуру надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної власності, форму державної підтримки, ініціаторів пропозиції щодо державної підтримки, критерії та умови надання останньої [148].

Постанова КМУ «Про затвердження Порядку надання приватним партнером державному партнеру інформації про виконання договору,

укладеного в рамках державно-приватного партнерства» від 09.02.2011 № 81.

Цей Порядок визначає процедуру надання приватним партнером державному партнеру інформації про виконання договору, укладеного в межах державно-приватного партнерства. Державний партнер готує звіт про виконання договору, що подається до уповноваженого органу виконавчої влади з питань державно-приватного партнерства, який проводить моніторинг, узагальнює та оприлюднює результати здійснення державно-приватного партнерства. Затверджено форму звіту, перелік показників [149].

Наказ Мінекономрозвитку «Деякі питання проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства» від 27.02.2012 № 255 [55].

Затверджено форму техніко-економічного обґрунтування здійснення державно-приватного партнерства, а також методику проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства. Методика визначає основні параметри та показники перевірки ефективності здійснення ДПП.

При підготовці проекту ДПП залежно від обраного виду майбутнього договору застосовуються також відповідні процедури та методики, що стосуються особливостей укладення концесійних договорів, договорів про спільну діяльність та інших.

Загалом лише на загальнодержавному рівні налічується кілька десятків нормативних актів, що безпосередньо регулюють питання ДПП.

Результати аналізу національної системи законодавства у сфері соціального та державно-приватного партнерства наведено в табл. 4.16.

Важливим кроком щодо удосконалення інституту тристороннього партнерства є прийняття Закону України «Про публічні консультації» (від 20 червня 2024 р. № 3841) [178]. З набранням чинності даного закону є можливість упорядкування залучення заінтересованих сторін до участі у

прийнятті рішень шляхом проведення публічних консультацій на всіх етапах постановки проблеми, розроблення, формування та реалізації державної політики, вирішення питань місцевого значення у відповідних сферах суспільного життя. Таким чином в Україні удосконалюється процес проведення публічних консультацій суб'єктами з питань розроблення, формування та реалізації державної політики у відповідній сфері, вирішення питань місцевого значення шляхом підготовки проектів програмних документів, нормативно-правових актів для узгодження публічних та приватних інтересів. Суб'єктом проведення публічних консультацій відповідно до цього Закону є:

- 1) народний депутат України;
- 2) комітет Верховної Ради України;
- 3) Кабінет Міністрів України, міністерство, інший центральний орган виконавчої влади, місцевий орган виконавчої влади;
- 4) орган влади Автономної Республіки Крим;
- 5) орган місцевого самоврядування;
- 6) державний колегіальний орган, що забезпечує формування та/або реалізує державну політику;
- 7) Національний банк України;
- 8) інший державний орган під час виконання ним владних повноважень відповідно до закону;
- 9) підприємство, установа, організація, саморегулювна організація під час виконання ними визначених законом владних повноважень.

3. Суб'єкт проведення публічних консультацій зобов'язаний:

- 1) здійснювати планування проведення публічних консультацій;
- 2) забезпечувати інформування заінтересованих сторін про проведення публічних консультацій;
- 3) дотримуватися принципів та порядку проведення публічних консультацій;
- 4) здійснювати моніторинг процесу проведення публічних

консультацій.

Отже, тристоронньому співробітництву сприяє проведення публічних консультацій з такими суб'єктами, визначеними законом:

- 1) народний депутат України;
- 2) комітет Верховної Ради України;
- 3) Кабінет Міністрів України, міністерство, інший центральний орган виконавчої влади, місцевий орган виконавчої влади;
- 4) орган влади Автономної Республіки Крим;
- 5) орган місцевого самоврядування;
- 6) державний колегіальний орган, що забезпечує формування та/або реалізує державну політику;
- 7) Національний банк України;
- 8) інший державний орган під час виконання ним владних повноважень відповідно до закону;
- 9) підприємство, установа, організація, саморегулювна організація під час виконання ними визначених законом владних повноважень.

Публічні консультації проводяться у формі:

- 1) електронних консультацій шляхом оприлюднення консультаційного документа на онлайн-платформі для публічних консультацій та/або на офіційному веб-сайті суб'єкта проведення публічних консультацій щодо предмета консультацій;
- 2) адресних консультацій шляхом надсилання заінтересованим сторонам консультаційного документа, проведення опитування, анкетування;
- 3) публічного обговорення шляхом проведення публічних заходів (засідань у формі круглих столів, слухань, конференцій, фокус-груп, зустрічей, інтернет-, відеоконференцій) [178].

Новітні соціальні, економічні, інституційні трансформації та процеси глобалізації, які змінюють правила та форми участі всіх секторів суспільства в регулюванні цих процесів, а саме: ускладнення

відтворювального процесу, вирішення завдань економічного та соціального регулювання спонукають до злагодженої роботи всіх секторів. Тому і виникає необхідність вивчення нових форм їх взаємодії задля розвитку суспільства.

Багато українських та зарубіжних вчених протягом тривалого часу намагаються знайти шляхи підвищення ефективності діяльності бізнесу, усунення інституційних недоліків його функціонування, підвищення відповідальності держави, бізнесу і «третього сектору» один перед одним. Сучасна система відносин держави, бізнесу і третього сектору в Україні зумовлює необхідність формування нових механізмів партнерства та взаємодії між ними на основі поєднання принципів державного регулювання з метою забезпечення цілей, завдань та пріоритетів розвитку суспільства з урахуванням мотиваційних інтересів бізнесу та громади [23].

Підходи зарубіжних та українських науковців до розуміння сутності триєдиного партнерства та внеску в розвиток теорії партнерських відносин наведені в Додатку Є.

Отже, українське суспільство може досягти ефективності за умови налагодженої співпраці трьох секторів, узгодженості їх дій та прозорої нормативно-правової бази, що регулює таку співпрацю, активної громадської позиції населення та максимальної віддачі бізнес-структур.

Таблиця 5.3

Тлумачення сутності трипартизму зарубіжними та українськими науковцями*

Науковці	Країна	Рік згадування	Вид
Пітер Друкер	США	2002	Розділив суспільство на три сектори: державний, приватний, або бізнес-сектор, і некомерційний, або соціальний сектор
С. Ваддок	США	2005	Розглядає партнерство як зобов'язання корпорації або групи корпорації працювати з організаціями з різних економічних секторів (урядового або некомерційного). Воно передбачає зобов'язання ресурсів – часу і зусиль

Науковці	Країна	Рік згадування	Вид
			людей від усіх організацій партнерів. Міжсекторне соціальне партнерство розглядається як нова модель взаємодії держави, бізнесу та некомерційних організацій, основний акцент в якій зроблено не на змаганні між секторами, а на їх співпраці
В. М. Гесць	Україна	2004	Розглядає партнерство держави і бізнесу в процесі аналізу взаємостосунків науки і виробництва як суб'єктів інноваційної політики
О. Ф. Новікова, С. М. Гриневська	Україна	2009	Розглядають партнерство як один із можливих механізмів державного регулювання в процесі формування соціально орієнтованої економіки і соціальних основ інвестування національного господарства
В. П. Звонар	Україна	2009	Досліджуючи загальну модель регіональної соціальної політики, робить наголос на партнерстві державного і недержавного секторів як механізмі її реалізації
Ю. С. Вдовенко	Україна	2007–2016	Систематизує засади, принципи та механізми міжсекторного соціального партнерства, що визначається як «конструктивна взаємодія організацій з двох або трьох секторів (державна, бізнес, некомерційний сектор) при вирішенні соціальних проблем, що забезпечує синергетичний ефект від «складання» різних ресурсів та «вигідне» кожній із сторін та населенню». Автором введені і вивчені такі поняття, як: міжсекторне соціальне партнерство, простір міжсекторного соціального партнерства, механізми міжсекторного соціального партнерства, поля міжсекторного соціального партнерства. Запропоновано й охарактеризовано типологію механізмів міжсекторного соціального партнерства, які знайшли своє застосування в регіонах, у тому числі конкурсні, соціально-технологічні, організаційно-структурні, процедурні та комплексні
І. В. Тараненко	Україна	2011	Узагальнено трактування державно-приватного партнерства та стимули для взаємодії державного та приватного секторів. Проаналізовано досвід і механізми державно-приватного партнерства в науково-технічній та

Науковці	Країна	Рік згадування	Вид
			інноваційній сферах розвинутих країн. Визначено ключову роль пріоритетної підтримки наукових та інноваційних проєктів ДПП з боку уряду та можливості запровадження в Україні

**Джерело: систематизовано автором*

Висновки до розділу 5

У процесі дослідження встановлено, що механізм міжсекторного партнерства можна охарактеризувати як систему цілей, методів, важелів та інструментів відповідного нормативно-правового, інформаційного та ресурсного забезпечення, які визначають зміст, стан та послідовність дій, у результаті виконання яких очікується отримання максимально можливого ефекту при певних витратах, за умови поєднання саморегулювання економічних суб'єктів та регулювальних функцій держави.

Запропоновані методичні підходи до формування механізму регулювання тристороннього партнерства вказують на те, що це складна система, ефективність функціонування якої вимагає формування відповідних передумов, організаційно-функціональних підсистем, які, зберігаючи певну індиферентність, специфіку реалізації, формують у своїй основі цілісну субординовану систему. Не вдаючись до гіперболізації, можна стверджувати, що в міру розвитку в Україні громадянського суспільства механізм розвитку міжсекторного партнерства буде постійно вдосконалюватися й збагачуватися новими елементами.

В Україні закладено фундамент партнерства на основі створення системи інституцій, які становлять собою сукупність представників усіх зацікавлених сторін: бізнесу, органів державної влади та громади. Однак рівень інституціонального забезпечення залишається низьким, оскільки не забезпечує ефективність взаємодії та розвиток партнерства, про що

насамперед свідчать показники соціально-економічного розвитку регіонів. Виділено недосконалість законодавчої бази, некомпетентність органів влади та представників бізнесу у забезпеченні інституціонального розвитку партнерства, слабе залучення громадськості, що пояснюється високим рівнем недовіри до влади та схильністю кожної зі сторін захищати передусім власні інтереси, що гальмує розвиток партнерства і загрожує загостренням соціально-економічних та екологічних проблем.

Партнерські відносини держави, бізнесу, третього сектору повинні будуватися на узгодженій нормативно-правовій базі, яка б урегульовувала їх стосовно: права власності, судової системи, податкової системи та адміністрування податків, діяльності суб'єктів господарювання, монополістів та природних монополістів зокрема; дбайливого використання надр; наповнення бюджетів усіх рівнів (сімейних, місцевих та державного). Результатом має стати ефективне суспільство, у якому норми зафіксовані в нормативно-правових актах, будуть беззаперечно виконуватися та дотримуватись усіма суб'єктами тристоронніх відносин, оскільки відповідатимуть інтересам держави, бізнесових структур і громадянського суспільства.

Українське суспільство може досягти ефективності за умови налагодженої співпраці трьох секторів, узгодженості їх дій та прозорості нормативно-правової бази, що регулює таку співпрацю, активної громадської позиції населення та максимальної віддачі бізнес-структур.

ВИСНОВКИ

Дослідження партнерських відносин влади, бізнесу та «третього сектору», моделей взаємодії представників, механізмів управління розвитком партнерства дають підстави для висновків.

1. Досліджено стан та основні проблеми формування та розвитку інституту партнерських відносин держави, бізнесу та «третього сектору» як системи та механізму на території де воно здійснюється та його вплив на розвиток ефективного суспільства. Здійснено теоретичний аналіз розвитку міжсекторних партнерських відносин від суто двосторонніх до тристоронніх, що пройшли складний еволюційний процес у нестабільних умовах та структурних інституційних обмеженнях. Обґрунтовано їх різні форми та моделі, набуті залежно від часу, а управління взаємодією відбувається за допомогою численних механізмів та інструментів.

Виокремлено головні проблеми формування та розвитку інституту міжсекторного партнерства: взаємодія є багатофункціональною і багатоаспектною соціально-еколого-економічною системою, що розглядається в кількох аспектах як специфічна корпорація, ресурс модернізації економіки; складність та неоднозначність відносин влади, бізнесу і третього сектору в Україні; неефективність розподілу ресурсів, що поряд зі зниженням інвестиційних потоків та швидкими темпами тінізації економіки не сприяють забезпеченню інноваційного розвитку територіальних економічних систем і створенню більш комфортних умов життя населення; недосконалість унормованості міжсекторної взаємодії та відсутність найважливіших інститутів її розвитку не забезпечують умов для підвищення ефективності партнерської взаємодії; інертність органів влади в питаннях гармонізації партнерської взаємодії, обопільна недовіра представників секторів гальмують розвиток інституту трипартизму.

2. Сформовано концепцію підвищення ефективності інституту партнерських відносин держави бізнесу та «третього сектору» на території де воно здійснюється та в державі в цілому, в якій обґрунтовано

модернізацію системи партнерської взаємодії учасників, що означає сукупність теоретико-методологічних положень і алгоритмів дій, спрямованих на вдосконалення застосовуваних моделей, механізмів, інструментарію з метою підвищення ефективності взаємодії держави, бізнесу, «третього сектору» в Україні, формування простору гармонійного природного розвитку. Концепція основана на принципах соціальної дії, соціальної солідарності, соціального обміну, попередження конфліктів, дотримання конструктивного діалогу, взаємної довіри, мобілізації ресурсів усіма суб'єктами тристороннього партнерства, відкритості й прозорості, запобігання корупції, самоорганізації суспільства, субсидіарності, верховенства закону, цифровізації, партнерського мислення, взаємної відповідальності. Міжсекторне партнерство розглядається як самоорганізований інститут, унормований на законодавчому рівні та звичаєвими правилами, що склались історично для вирішення ключових проблем життєдіяльності громадян, гармонізації інтересів суспільства, держави та бізнесу. Міжсекторне партнерство має вертикальні (взаємодія суб'єктів на мікро-, макро- та мезорівнях) й горизонтальні (взаємодія суб'єктів на територіальному та галузевому рівнях) відносини та ефективно функціонує завдяки існуючим інноваційним елементам інфраструктури трипартизму – «Prozorro», «E-data», «Data.gov.ua», «Відкритий бюджет», «Відкрите місто», ЦНАПи, «Цифрове місто», DITO, «Відкриті дані», «Електронна демократія», Microsoft CityNext, Civil society app та інші. Дані інноваційні інструменти сприяють узгодженню міжсекторної взаємодії задля ефективного розвитку територіальних громад, та українського суспільства в цілому.

3. Здійснено аналіз та виявлено моделі і форми інституціалізації партнерства, що застосовуються в зарубіжній практиці. Зокрема, такі елементи *моделі* як: стандартизація процесів реалізації проєктів міжсекторної взаємодії і типологізація внутрішньодержавних територій за рівнем розвитку такого виду партнерства на основі застосування інтегрованих показників; створення єдиної мотиваційної платформи узгодження інтересів учасників, що є потужним активатором розвитку

різних еколого-економічних та соціальних систем; розвиток контрактних відносин між державою та бізнесом; *форми*: взаємодія у формі благодійницької інкорпорованої організації (інноваційна форма громадянської самоорганізації у Сполученому Королівстві); органи місцевої самоорганізації населення (Польща); захист прав мешканців (Швеція); сусідські співтовариства (США, ЄС).

Здійснено оцінку можливостей їх використання в українських реаліях. Насамперед, узгодження нормативно-правової бази, яка б врегульовувала питання: права власності; податкової системи та адміністрування податків; діяльності господарюючих суб'єктів, монополістів та природних монополістів зокрема; дбайливого використання надр; наповнення бюджетів усіх рівнів. Утворення органів самоврядування населення, що дозволяють знизити навантаження на державні органи.

Різноманітність форм і моделей трипартизму, які з різним ступенем успішності застосовуються у світовій практиці, при перенесенні в українські реалії породжує проблему економічного вибору. Ефективність використання міжсекторної взаємодії обмежується низкою умов: забезпеченням прозорості та об'єктивності процесів і результатів партнерської взаємодії; запобіганням формування корупційних схем взаємодії державних і підприємницьких структур, де громадськість має обмежений доступ до інформації.

4. Розроблено модель ефективного функціонування інститутів партнерства держави, бізнесу та «третього сектору». Застосування її впливає на ефективність публічного управління, а також на збільшення переваг учасників взаємодії, генерування ресурсів, формування інститутів розвитку, впровадження інновацій як каталізаторів процесів взаємодії учасників партнерства для забезпечення ефективного розвитку територій на якій воно здійснюється та держави в цілому. Доведено, що ефективність функціонування моделі забезпечується виникненням синергетичного ефекту як результату перетину чотиристоронніх відносин: особа - бізнес - влада - громадські об'єднання.

5. Сформовано механізм управління і розвитку інституту партнерських

відносин держави, бізнесу та «третього сектору». Даний механізм оснований на ідентифікації понять індивідуальних і громадських переваг, на співвіднесенні учасниками сукупних переваг, що розглядаються як приріст матеріальних і нематеріальних благ. Показано, що особливістю даного механізму є наскрізна поетапна реалізація заходів, спрямованих на виявлення територіальних особливостей партнерської взаємодії всіх учасників; розвиток інституційного середовища на території здійснення трипартизму; забезпечення взаємовигідної та ефективної співпраці стратегічних партнерів. Розроблений механізм дозволяє при виявленні відхилень у досягненні цілей та реалізації завдань системи партнерських відносин держави, бізнесу, «третього сектору» на території, де він здійснюється, скорегувати дії учасників і напрямки діяльності партнерства.

6. Удосконалено організаційно-економічний механізм управління з урахуванням інституціоналізації партнерських відносин держави, бізнесу та «третього сектору». Доведена особлива важливість застосування даного механізму в сучасних умовах пошуку зростання потенціалу територій. Застосування даного механізму розширює можливості ресурсного забезпечення управління процесами партнерської взаємодії учасників та реалізації вироблених нами стратегій. Розроблений механізм включає комплекс методів, інструментів, важелів і показників, що створює основи для застосування різних алгоритмів дій у відповідності або невідповідності розвитку бізнес-структур. У першому випадку - це стабілізація і посилення позитивних змін, що веде до зростання впливу фінансів та інновацій в економіці території де здійснюється партнерська взаємодія, в другому - прийняття і реалізація управлінських рішень, спрямованих на розвиток територій та держави в цілому.

7. Здійснено класифікацію форм і методів регулювання розвитку тристороннього партнерства шляхом структурування за рівнем розподілу повноважень між партнерами, а саме: контракти на послуги (обумовлюють участь приватного партнера лише в наданні певних послуг за проектом, розробляються на короткі проміжки часу і залишають координацію дій та

відповідальність за інвестування за державним сектором); контракти на управління (відповідальність за управління та підтримання проєкту передається приватному сектору, а інвестування залишається за державою); лізинг (більшість комерційних ризиків приймає на себе приватний партнер); спільне підприємство; контракти BOT (Build Operate Transfer) (приватний сектор здійснює будівництво та управління об'єктом, але права власності переходять до держави); контракти DBOF (приватний партнер здійснює розроблення (проєктування), будівництво, управління та фінансування проєкту, а вкладені гроші повертає лише за рахунок платежів держави); концесійні контракти (приватний партнер повертає інвестиції, стягуючи плату з користувачів або через субвенції держави).

8. Обґрунтовано основні напрями інституційного забезпечення функціонування механізму реалізації регіональної політики розвитку тристороннього партнерства.

Держава як суб'єкт тристороннього партнерства починає реалізовувати покладену на неї функцію, продукуючи нормативно-правові акти, які покликані:

- визначити порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики;
- сприяти діяльності інститутів громадянського суспільства, їх участі у формуванні та реалізації державної політики;
- забезпечити доступ до публічної інформації;
- запобігти та протидіяти корупції;
- підвищити якість надання адміністративних та соціальних послуг;
- впровадити технології електронного урядування та розвивати електронну демократію.

Найбільшу підтримку громадськості отримали заходи держави, спрямовані на:

- впровадження пілотних ініціатив, пов'язаних з наданням інформації про бюджет у відкритій та доступній формі («Відкритий бюджет»

підтримали понад 95% учасників обговорення);

- розроблення проекту закону щодо участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики, вирішенні питань місцевого значення та створення єдиного вебпорталу декларацій про доходи, майно і витрати державних службовців (підтримали 92% учасників обговорення);

- розроблення порядку оприлюднення відкритих урядових даних в Інтернеті та пропозицій про внесення змін до постанов уряду щодо удосконалення процедури проведення консультацій з громадськістю, створення та діяльності громадських рад при органах виконавчої влади, сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади (підтримали 90% учасників обговорення).

Основні напрямками інституційного забезпечення функціонування механізму реалізації регіональної політики розвитку тристороннього партнерства такі:

- підвищення статусу тристороннього партнерства, зокрема закріплення його на рівні Конституції; у Конституції, до речі, не прописаний устрій як такий, усе завершується загальними фразами про демократію і унітарність;

- обережне розширення сторін партнерства шляхом включення організацій «третього сектору» як радників з питань сталого розвитку;

- забезпечення ефективного контролю за виконанням рішень (зокрема, шляхом незалежного моніторингу громадськими організаціями);

- удосконалення механізмів інформування державних службовців і громадськості про партнерство і про сталий розвиток (у тому числі проведення інформаційної кампанії серед чиновників профільних органів виконавчої влади);

- розширення тематики партнерства питаннями екологічної політики та залучення до процесу переговорів профільних виконавчих органів влади;

- модернізація механізмів обговорення та лобіювання рішень сторін трипартизму;

- сприяння деолігархізації процесу прийняття рішень і їх виконанню.

9. Розроблено методичні рекомендації щодо вдосконалення оцінки ефективності функціонування інституту партнерства державних, бізнес структур та «третього сектору». Сформована система оціночних показників (СОП), що включає: підсистему, в яку входять показники та індикатори, що дозволяють провести оцінку рівня вирішення тактичних завдань, і підсистему, показники якої дозволяють оцінити ефективність взаємодії учасників партнерства. Виділено рівні ефективності партнерської взаємодії учасників: індивідуальна ефективність, функціональна ефективність, загальна ефективність. Визначено, що об'єктивність і результативність оціночних процедур забезпечуються за допомогою формування системи принципів, основними з яких є принципи збалансованості, вимірності стратегічної мети і тактичних задач партнерства, єдності методологічної бази СОП, багатокритерійності СОП, індикативного подання показників, забезпечення багаторівневої оцінки ефективності партнерства та ін. Розроблено методику визначення інтегрального показника ефективності партнерської взаємодії, застосування якої на практиці дозволить використовувати типовість територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авксентьев М. Ю. Державно-приватне партнерство як сучасний механізм залучення інвестицій в інфраструктурні галузі України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец: 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Київ, 2010. 20 с.
2. Акулов М. Г. Методологічні підходи до формування мезоекономічного середовища в сучасній економічній системі. Вісник ЖДТУ. 2012. Вип. 1 (59). С. 57–61.
3. Андреева О. Європейські перспективи розбудови електронного уряду. Політичний менеджмент. 2013. № 1–2. С. 179–186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2013_1-2_23.
4. Андрійчук Т. Громадські консультативно-дорадчі органи: проблеми організації та функціонування. Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса. 2014. Вип. 3. С. 357–368. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2014_3_34
5. Артьомов І. В. Транскордонне співробітництво в євроінтеграційній стратегії України: монографія. Ужгород: Ліра, 2009. 257 с.
6. Асоціація роботодавців торгівлі та комерційної сфери. URL: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/10358/>
7. Бакуменко В. Д., Бондар І.С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Особливості публічного управління та адміністрування: навч. посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2016. 256 с.
8. Балабанова Н. В., Жуков В. І., Пилипенко В. Є. Соціальний діалог. Соціальна держава: монографія. Київ, 2002. 189 с.
9. Балаж Ш. Міжнародні практики фінансування організацій громадянського суспільства. К.: ОБСЄ в Україні, 2010. 162 с.
10. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого

розвитку: практ. посіб. / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. Київ: ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с.

11. Беленький П. Ю., Гомольська Н. І. Ринкова інфраструктура і проблеми економічного розвитку в умовах формування конкурентного середовища. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інвестиції і реструктуризація економіки регіону: Щорічник наук. праць / НАН України, Інститут регіональних досліджень. Львів. 2000. Вип. XI. С. 8–21.

12. Бойко А. В. Планування регіонального розвитку в Україні. Вісник КНТЕУ: Держава та економіка. 2017. С. 19–34. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2017/01/3.pdf>

13. Браунагель, А., & Анфілов, Д. Соціальне партнерство як елемент сталого розвитку міст. Економіка та суспільство. 2022. (44). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-62>

14. Булеца Н. В. Особливості процесу партисипативного бюджетування в Україні. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 8. С. 148–154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_8_31.

15. Бюджет участі в місті Житомирі. URL: <http://gromada.ztrada.gov.ua/pro-byudzheth-uchasti/shcho-take-byudzheth-uchasti-/>

16. Бюджет участі. Платформа реалізації ідей для покращення твого міста. URL: <https://www.voting.in.ua/participatory-budget>

17. Бюджет участі: історія і польський досвід. Платформа розвитку міст. URL: <http://urbanua.org/dosvid/zakordonni-pryklady/141>

18. Бюро політичних і соціальних розробок. URL: <https://bureau.in.ua/index.php/news/147-sotsialnij-dialog-i-stalij-rozvitok-poryadok-dennij-dlya-gromadyanskogo-suspilstva>

19. Васильєва Н., Васильєва О. Державно-приватне партнерство як інструмент розвитку територій. Публічне урядування. 2019. 2 (17). С. 35-45. URL: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-17-2-35-45>

20. Вербовська Л. С. Розвиток прикордонних територій на основі

активізації міжсекторного партнерства: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Львів, 2011. 257 с.

21. Вербовська Л. С., Запужляк І. Б., Галюк І. Б. Проектна діяльність як інструмент євроінтеграційного поступу регіону. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. Серія “Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості”. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2022. № (1). С. 153-161. DOI: 10.31471/2409-0948-2022-1(25)153-161.

22. Виноградова Н.В. Удосконалення інституційного середовища державно-приватного партнерства у реалізації пріоритетних проектів соціально-економічного розвитку на регіональному рівні. Публічне урядування. 2023. 1 (34). С. 34-40. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-4](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-4)

23. Влада і бізнес в Україні: від симбіозу до партнерства. Центр Разумкова. Вид-во: «Заповіт», 2019. 54 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_VLAD_Abusiness.pdf

24. Влада і суспільство: діалог через громадські ради : монографія / Шайгородський Ю. Ж., Андрійчук Т. С., Дідух А. Я. [та ін.] ; за заг. ред. Ю.Ж. Шайгородського Київ : Паливода А. В., 2011. 48 с.

25. Вплив «Прозорро». Київська школа економіки. 2017. URL: http://cep.kse.org.ua/assets/img/articles/Prozorro_report_ua.pdf

26. Впровадження партисипативного бюджету. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2016. Вип. 1–2. С. 51–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDAA_2016_1-2_12.

27. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств. Дороговкази в майбутнє: доп. Римському клубові. Київ: Пульсари, 2009. 248 с. URL: <http://pedpresa.ua/wp-content/uploads/2017/01/HawrylyshynMaps.pdf>

28. Газуда Л. М., Слюсаренко В. Є. Громадські організації як «третій сектор» економіки. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2011. Вип. 34. С. 77–84.

29. Газуда Л. М., Слюсаренко В. Є. Місце та роль громадських

організацій у суспільстві. Науковий вісник УжНУ. Ужгород, 2011. Вип. 2(34). С. 77–85.

30. Гапак Н. М., Бойко Я. М. Міжсекторне партнерство «місцева влада – бізнес» у територіальних громадах: емпіричний аналіз. Приазовський економічний вісник – електронне наукове видання. Запоріжжя: КПУ, 2021. № 6(29). URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/62495>

31. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку: монографія / Інститут економіки та прогнозування НАН України. К., 2009. 864 с.

32. Головащенко О. Громадянське суспільство як основа у становленні правової держави. Вісник Академії правових наук України. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/5720/1/Golovashenko_126.pdf

33. Гордієнко В. Рольові практики українських неурядових організацій та їх вплив на прийняття політичних рішень. URL: http://www.varianty.org.ua/projects/total/2005/civil_society/Hordiyenko.htm

34. Горемікіна Ю.В. Роль недержавних організацій у соціальному інвестуванні. Демографія та соціальна економіка. 2022. № 4 (50). С. 118—136. <https://doi.org/10.15407/dse2022.04.118>

35. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18–22. Ст. 1444. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>

36. Гриценко А. Методологічні основи модернізації України. Економіка України: політико-економічний журнал. 2011. № 1. С. 38–47; № 2. С. 4–12.

37. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук. Київ : Знання, 2004. 535 с.

38. Громадська Н. А. Соціальний діалог і трипартизм: тенденції та

перспективи розвитку. Наукові праці: науково-методичний журнал. Т. 54. Вип. 41. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. П. Могили, 2006. С. 72–77.

39. Громадська Н. А. Соціальний діалог як інструмент впровадження державної соціальної політики: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук. Миколаїв, 2008. 19 с.

40. Громадський (партиципаторний) бюджет: посібник з упровадження пілотного проекту бюджету громадських ініціатив. URL: <http://arsambor.com/wp-content/uploads/2014/12/ПОСІБНИИ.pdf>

41. Громадський бюджет м. Черкаси 2016 року – можливості та особливості. Офіційний портал міської ради, міського голови, виконавчого комітету 2016. URL: <http://www.rada.cherkasy.ua/ua/newsread.php?view=11450&s=34&s1=375>

42. Громадський бюджет: перший успішний досвід українських міст. Платформа «Велика Ідея». 2015. URL: <https://biggggidea.com/practices/1498/>.

43. Громадські ради в цифрах: загальнонаціональний звіт із моніторингу формування громадських рад при центральних та місцевих органах виконавчої влади / [М. В. Лациба та ін.]. URL: <http://www.ucipr.kiev.ua/files/books /monitoring-CC2011.pdf>

44. Громадські ради: створення та організація роботи. Довідково-методичний посібник для членів громадських рад / за заг. ред. А. С. Крупики. Одеса, 2012. 326 с.

45. Громадські ради: створення та організація роботи: довідково-метод. посіб. для членів громадських рад / за заг. ред. А. С. Крупника. Одеса, 2012. 326 с.

46. Громадянське суспільство в Україні: становлення та розвиток: навчальний посібник / кол. авт.: Михненко А. М., Кравченко С. О., Пантелейчук І. В. та ін. К.: УкрСІЧ, 2015. 347 с.

47. Гураль П. Ф. Територіальна громада в Україні. Історико-правове дослідження : монографія. Л.: ДУВС Край, 2008. 468 с.

48. Дацишин М. Б., Керецман В. Ю. Інституційне забезпечення регіональної політики та практика взаємодії органів влади в Україні. Київ: К.І.С., 2007. 102 с.
49. Державне будівництво і місцеве самоврядування в Україні : підручник / за ред. С. Г. Серьогіної. 2-ге вид., переробл. та допов. Харків : Право, 2005. 142 с.
50. Державне управління: підручник: у2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К.; Дніпропетровськ: НАДУ, 2013. Т. 2. 324 с.
51. Державне та регіональне управління: навч. посіб. / А. Мельник, А. Васіна, О. Дудкіна; за ред. А. Ф. Мельник. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2014. 450 с.
52. Державне управління регіональним розвитком України: монографія / за ред. В. Є. Воротіна, Я. А. Жаліла. К.: НІСД, 2010. 288 с.
53. Децентралізація. URL: <http://decentralization.gov.ua/areas>
54. Деякі питання Державного фонду регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України (КМУ) від 18 березня 2015 р. № 196. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-%D0%BF#Text>
55. Деякі питання проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства: наказ Мінекономрозвитку від 27.02.2012 № 255. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0399-12#Text>
56. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг: практичний посібник. URL: http://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/Posibniik_CNAP.pdf
57. Договір найму (оренди) житлового приміщення від 05.01.2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0006323-11#Text>
58. Донорські програми та можливості в контексті реформи децентралізації. Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=analiz-donorskyh-prohram-ta-jih-propozytsij-dlya->

reformy-detsentralizatsiji-vlady

59. Долженков О.О. Публічне управління та адміністрування: вступ до спеціальності: навч. посіб. Одеса: видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2019. 190 с.

60. Дорожня карта впровадження заходів міжсекторного партнерства для інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір приймаючих громад. Львів 2024. URL: [/https://amer.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/dorognya_karta_zagalna-1.pdf](https://amer.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/dorognya_karta_zagalna-1.pdf)

61. Дорожня карта: Стратегія модернізації соціального діалогу. 2017. URL: <http://robotodavets.in.ua/2017/11/09/dorozhnya-karta-strategiya-modernizatsiyi-sotsialnogo-dialogu.html>

62. Доронін А. Д. Соціальне партнерство як найважливіший інститут виробничої демократії. Вісник СевНТУ. Вип. 100: Політологія: зб. наук. пр. Севастополь: Вид-во СевНТУ, 2009.

63. Драгомирецька Н. М. Державно-громадянське партнерство у сфері соціального розвитку: навч. пос. / Н. М. Драгомирецька, Н. В. Піроженко, І. В. Матвєєнко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 290 с.

64. Економічне диво Сінгапуру. URL: <http://nackor.org/ukr/ekonomichne-divo-singapuru>

65. Економічний словник. URL: <http://slovopedia.org.ua/38/53410/384973.html>

66. Ексклюзивність регулювання соціально-економічного розвитку регіонів України: генеза та напрями протидії / НАН України, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. ред. д.е.н., проф. Шульц С. Л. Львів, 2022. 290 с.

67. Електронний ресурс «Гурт». Розвиток ОГС. URL: <https://gurt.org.ua/news/events/8590/>

68. Ерс А., Брейтуейт Д. Трипартизм: теорія регулюючих інститутів та розширення можливостей. URL: https://www.anu.edu.au/fellows/jbraithwaite/_documents/Articles/Tripartism_Re

gulatory_1991.pdf

69. Ефективні інструменти впливу громадськості на процес прийняття рішень органами влади: Аналітичний звіт / Інститут аналітики та адвокації. 2017. URL: <http://iaaukraine.org/wp-content/uploads/2017/10/Analitychnyj-zvit-Efektyvni-instrumenty-vplyvu.pdf>

70. Європейська соціальна хартія від 3 травня 1996 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text

71. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. Уряд вперше за історію української незалежності уклав тристоронню Генеральну угоду із профспілками та роботодавцями опубліковано 23 серпня 2016 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/249256515>

72. Задихайло Д. В. Господарсько-правові аспекти локального інноваційно-інвестиційного розвитку. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Економічна теорія та право. 2012. № 1 (8). С. 138–147.

73. Заєць Т. Краєвська Г. Міжсекторальна співпраця в контексті соціального розвитку територіальних громад України. Демографія та соціальна економіка. 2024, № 1 (55). С. 59-77.

74. Звіт про виконання обласної цільової Програми підтримки інвестиційної діяльності, зміцнення міжнародного іміджу та розвитку міжнародного співробітництва Полтавської області на 2014–2016 роки. URL: <http://www.adm-pl.gov.ua/sites/default/files/upload/zvity/2016/dertzi-4.pdf>

75. Звіт про результати аудиту ефективності використання у 2015 році коштів державного бюджету, спрямованих місцевим бюджетам на будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт об'єктів інфраструктури окремих територій: Затверджено рішенням Рахункової палати від 16.06.2016 № 12-6. URL: http://www.ac-rada.gov.ua/doccatalog/document/16749613/Zvit_12-6.pdf?subportal=main

76. Ільченко Н. В. Концепція участі та методи залучення населення до розвитку територіальної громади. Державне управління: удосконалення

та розвиток. 2010. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=156>

77. Інформаційний портал «Стик». Відбулося засідання тристоронньої соціально-економічної ради та роботодавців Прикарпаття. URL: <http://styknews.info/novyny/ekonomika/2017/12/28/vidbulosya-zasidannya-try-storonn-oyi-sotsial-no-ekonomichnoyi-rady-ta-robotodavtsiv-pry-karpattya>

78. Інформація про виконання обласної Програми поводження з твердими побутовими відходами на 2012–2018 роки. URL: http://www.admpl.gov.ua/sites/default/files/upload/zvity/2017/dodatok_tpv.pdf

79. Існуючі механізми співпраці органів державної влади з організаціями громадянського суспільства в контексті реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні 2016–2020. Київ: Ваіте, 2016. 280 с.

80. Кінщак А. В. Світовий досвід формування політики регіонального розвитку. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2015. Вип. 2. С. 187–196.

81. Коваленко І. І. Соціальне партнерство бізнесу та публічної влади в контексті реалізації соціальної відповідальності. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. Вип. 38. С. 285-292. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/38-2023/51.pdf>

82. Ковбасюк Ю. В. Нові підходи до формування регіональної політики та регіонального управління. Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. 2014. № 7. С. 246–253.

83. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання Київ : КНЕУ, 2005. 230 с.

84. Коляда М. О. Принципи соціального партнерства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 3-2. Т. 4. Ч. 3. С. 107–113.

85. Кондаурова І. О. Виробнича інфраструктура первинної структурної ланки економіки в умовах переходу до ринку: автореф. дис. на

здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.01.01 «Економічна теорія». Донецьк, 2001. 17 с.

86. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

87. Консультативні та дорадчі структури: їх ефективність. Досвід України. URL: <http://ecmi-epp.org/wp-content/uploads/2016/05/Консультативні-та-дорад.pdf>

88. Концепція взаємодії держави і громадянського суспільства. URL: www.csi.org.ua.

89. Концепція оптимізації системи центральних органів виконавчої влади, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474. Офіційний вісник України. 2016. № 55. Ст. 1919.

90. Корольчук Юрій. «Громадянське суспільство: між конфліктом і консенсусом». URL: <http://www.ji.lviv.ua/n21texts/korolchuk.htm>

91. Котенко Н. В., Карпенко С. Г. Неурядові організації: поняття, види та джерела фінансування в умовах сталого розвитку. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3. 2014. С. 71-81.

92. Кращі практики впровадження електронного урядування: зарубіжний досвід / авт. склад: К. Синицький, Я. Олійник, М. Міхальова, Т. Луцан, В. Кузнєцов, А. Зелений, Т. Савостенко, В. Голік, О. Авраменко. Київ, 2010. 144 с.

93. Кулі-Іванченко К.К. Соціальне замовлення органів місцевого самоврядування в Україні: конституційно-правове дослідження. Монографія. К.: Гельветика, 2018. 232 с.

94. Манжола П. Г. Форми участі громадськості у діяльності органів влади та прийнятті політичних рішень. Стратегічні пріоритети. 2007. № 4 (5). С. 13–18.

95. Матвейчук Л. О. Досвід електронного оподаткування в Естонії та можливості адаптації в Україні. Актуальні проблеми державного

управління. 2015. № 1. С. 330–339. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_1_48.

96. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Проект Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку України». URL: http://www.if.gov.ua/files/1%20МЕТОДОЛОГ_Я%20ПЛАНУВАННЯ%20РЕГ_ОНАЛЬНОГО%20РОЗВИТКУ.pdf

97. Механізми взаємодії суспільства та влади: підруч. / кол. авт.: А.М.Михненко (кер. авт. кол.), С.О. Кравченко, В. Ф. Мартиненко та ін. К.: НАДУ, 2013. 210 с.

98. Міжнародна організація праці (МОП). URL: <http://dsp.gov.ua/міжнародна-організація-праці-моп/>

99. Міжсекторальна співпраця. Про програму. Креативна Європа Україна. URL: [https:// creativeeurope.in.ua/programs/categories/4](https://creativeeurope.in.ua/programs/categories/4)

100. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства. ДФРР. Інформація про проекти. URL: http://dfrr.minregion.gov.ua/Projects-list?PAREA=0&PDIST=0&PYEAR_B=0&PYEAR_E=0&PYEAR=0&PTHEM=0&PZVIT=0&PSTAT=30876&SELFGOV=0&PROJTSFERA=31006&PREIT=0&PSUMALL=0

101. Міський голова Рожища переймає досвід у колег із Івано-Франківщини. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/8583>

102. Мішина Н. В. Конституційно-правове регулювання діяльності органів самоорганізації населення: порівняльно-правове дослідження: монографія / Одеська національна юридична академія. Одеса: Друкарський дім, 2009. С. 78–81, 99–100, 298.

103. Можливості ІПВГ для громад: інсайти презентації ГО “НОВА Енергія” 2024. URL: <https://www.prostir.ua/?news=mozhllyvosti-ipvh-dlya-hromad-insajty-prezentatsiji-ho-nova-enerhiya#:~:text>

104. Моніторинг використання коштів Державного фонду

регіонального розвитку за 2016 рік. URL: <http://dfrr.minregion.gov.ua/monitoring-vikoristannya-koshtiv-derzhavnogo-fondu-regionalnogo-rozvitku-za-2016-rik>

105. Моніторинг використання коштів Державного фонду регіонального розвитку у 2015 році. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2016/02/Tablitsya-shhodo-stanu-vikoristannya-u-2015-rotsi-koshtiv-DFRR.pdf>

106. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади 1 липня 2023 р. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring> (Партнерство задля відновлення та розвитку. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://decentralization.gov.ua/twincities>

107. Мудра О. В. Особливості економічного механізму регулювання взаємодії ринків освітніх послуг і праці. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 101–104.

108. Назарчук О. Визначення поняття «Міжсекторальна взаємодія» в контексті сучасних світових і вітчизняних реалій. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. 2024. Випуск 55. С. 388–393. URL: http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/55_2024/48.pdf

109. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки. URL: www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455/pdf

110. Новаченко Т. В., Піроженко Н. В. Державне та приватне партнерство: український та міжнародний досвід: навч.-метод. Матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 48 с.

111. Об'єднання організацій роботодавців України (ООРУ). URL: <http://www.ooru.org.ua/1.pro-obdnannya.htm>

112. ООН. База знань електронного уряду. URL: <http://www.unpan.org>

113. Орлов В. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Управління розвитком. 2013. № 12. С. 11–13.

114. Основи публічного адміністрування: навч. посіб. / [Ю. П. Битяк, Н. П. Матюхіна, М. С. Ковтун та ін.]; за заг. ред. Н. П. Матюхіної. Вид. 2-ге, допов. та перероб. Харків: Право, 2021. 238 с.

115. Основи публічного управління та адміністрування: навчально-методичний посібник для вивчення дисципліни здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / Держ. біотехн. ун-т; авт.-уклад. О.О. Гуторова. Харків: 2024. 215 с.

116. Офіційний портал E-Data. URL: <https://spending.gov.ua/about1>.

117. Офіційний портал Миколаївської міської ради. URL: <https://mkrada.gov.ua/documents/22466.html?PrintVersion>

118. Офіційний сайт ДФРР. URL: http://dfrr.minregion.gov.ua/Projects-list?PAREA=77&PDIST=0&PYEAR_B=0&PYEAR_E=0&PYEAR=0&PTHEM=0&PZVIT=0&PSTAT=0&SELFGOV=0&PROJTSFERA=0&PREIT=2&PSUMALL=2.

119. Офіційний сайт проекту Асоціації відкритих міст «Відкрите місто». URL: <http://www.opencity.in.ua>

120. Партиципативний бюджет-2015: перший український досвід 4 міст. Платформа розвитку міст. 2015. URL: <http://urbanua.org/dosvid/ukrayinski-pryklady/184>

121. Патицька Х., Гринчишин І., Лещух І., Максименко А., Бас-Юрчишин М. Центропериферійні взаємодії в умовах децентралізації: регіональний і локальний вимір. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2021. 292 с.

122. Плоский К. Аналітичний звіт «Партиципаторний бюджет». 2016. URL: http://www.pauci.org/upload/files/Participatory_Budget_Dec2016.pdf

123. Положення Про Громадську раду при Міністерстві внутрішніх справ України від 15.11.2017 р. № 927: наказ МВС. URL: <http://mvs.gov.ua/upload/file/polozhennya.pdf>

124. Потенціал сектору комерційних послуг регіонів України: ефективність використання та механізми детінізації / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. ред. М. І. Мельник. Львів, 2021. 528 с.

125. Правові механізми взаємодії держави і громадянського суспільства в Україні: історичний досвід і виклики сучасності: наук. Записка / В.П.Горбатенко (кер. авт. кол.) та ін. К.: Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2013. 82 с.

126. Приходченко Л.Л. Публічне управління, багаторівневе врядування: теорія, методологія та практика: навч. посіб. / Л.Л.Приходченко, О.В.Лесик, Г.О.Пансенко ; за заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2019. 512 с.

127. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203–VI зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon3/rada.gov.ua/laws/show/5203-17>

128. Про Антимонопольний комітет України. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 1993. № 50. Ст. 472.

129. Про благодійну діяльність та благодійні організації. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2013. № 25. Ст. 252.

130. Про визначення веб-порталу Уповноваженого органу з питань закупівель у складі електронної системи закупівель та забезпечення його функціонування: наказ № 473 від 18.03.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0473731-16#Text>

131. Про волонтерську діяльність. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2011. № 42. Ст. 435.

132. Про встановлення розміру плати за подання скарги: Постанова КМУ № 291 від 23.03.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/292-2020-%D0%BF#Text>

133. Про громадські об'єднання. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2013. № 1. Ст. 1.

134. Про державно-приватне партнерство. Закон України №2404-17 від 24.05.2016. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 40, ст.524. Редакція від 27.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>

135. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. № 31–32. Ст. 263.

136. Про добровільне об'єднання територіальних громад. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2015. № 13. Ст. 91.

137. Про додаткові заходи щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України № 1302 від 26 листопада 2009 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1302-2009-п>

138. Про електронні документи та електронний документообіг. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2003. № 36. Ст. 175.

139. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2017, № 45, ст.400.

140. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова КМУ № 996-2010-п від 29.05.2015. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п>

141. Про запобігання корупції. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2014. № 49. Ст. 2056.

142. Про засади державної регіональної політики: Закон України № 156-19 від 05.02.2015. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/156-19>

143. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року: Закон України № 695 від 05.08.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

144. Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними: Постанова КМУ від 16.02.2011 № 232. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF#Text>

145. Про затвердження Плану заходів із впровадження Національної рамки кваліфікацій на 2016–2020 роки: Закон України № 1077-2016-р від 14.12.2016. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1077-2016-p>

146. Про затвердження Положення про порядок проведення конкурсного відбору проектів (програм) транскордонного співробітництва, які можуть бути включені до державної програми розвитку транскордонного співробітництва: Постанова Кабінету Міністрів України (КМУ) від 11 травня 2005 р. № 339. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/339-2005-%D0%BF#Text>

147. Про затвердження Порядку здійснення допорогових закупівель: наказ ДП «Зовнішторгвидав України» № 35 від 13.04.2016. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN022381>

148. Про затвердження Порядку надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства: Постанова КМУ від 17.03.2011 № 279. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/279-2011-%D0%BF#Text>

149. Про затвердження Порядку надання приватним партнером державному партнеру інформації про виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства: Постанова КМУ від 09.02.2011 № 81. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/81-2011-%D0%BF#Text>

150. Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка: Постанова КМУ від 12 жовтня 2011 р. № 1049. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2011-%D0%BF#Text>

151. Про затвердження Порядку розміщення інформації про публічні закупівлі: наказ № 477 від 18.03.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0610-20#Text>

152. Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади. Постанова Кабінету

Міністрів України від 05.11.2018 № 976. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-%D0%BF#Text>

153. Про затвердження Порядку функціонування електронної системи закупівель та проведення авторизації електронних майданчиків : Постанова КМУ № 166 від 24.02.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/166-2016-%D0%BF#Text>

154. Про затвердження Примірного договору про надання доступу до модуля електронного аукціону та бази даних : наказ № 571 від 31.03.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0571731-16#Text>

155. Про затвердження примірної тендерної документації: наказ № 680 від 13.04.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0680731-16#Text>

156. Про затвердження форм документів у сфері публічних закупівель: наказ № 490 від 22.03.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0449-16#Text>

157. Про індустріальні парки. Закон України. 21.06.2012 р. № 5018-VI. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2013. № 22. Ст. 212.

158. Про інноваційну діяльність. Закон України. 4.07.2002 р. № 40-IV. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2002. № 36. Ст. 266.

159. Про колективні договори і угоди. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1993. № 36. Ст. 36.

160. Про Концепцію створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Прозорий бюджет»: Розпорядження КМУ № 92-р від 11.02.2016. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/92-2016-p>

161. Про концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг: Закон України від 14.12.1999 № 1286-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1286-14#Text>

162. Про концесію. Закон України. 3.10.2019 р. № 155-IX. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 48, ст.325.

163. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21

травня 1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.

164. Про Національну раду соціального партнерства. Указ Президента України від 8 лютого 1993 р. № 34/93. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

165. Про Національну тристоронню соціально-економічну раду. URL: http://www.ntser.gov.ua/pro_nazradu/page7

166. Про оборонні закупівлі. Закон України від 17 липня 2020 року № 808. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text>

167. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2013. № 22. Ст. 216.

168. Про організації роботодавців. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2001. № 32. Ст. 171.

169. Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні. Закон України. Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР). 1991. № 21. Ст. 252.

170. Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку в Україні. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1994. № 4. Ст. 18.

171. Про особливості передачі в оренду чи концесію об'єктів у сферах теплопостачання, водопостачання та водовідведення, що перебувають у комунальній власності. Закон України. 21.10.2010 р. № 2624-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 11, ст.71. URL: <https://xn--80aagahqwyibe8an.com/ukrajiny-zakony/zakon-ukrajini-pro-osoblivosti-peredachi-937.html>

172. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1998. № 34. Ст. 227.

173. Про поставки продукції для державних потреб. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 3. Ст. 9.

174. Про Програму підтримки ініціатив жителів міста Луцька на 2015–2017 роки: Рішення Луцької міської ради від 27.05.2015 № 74/4. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/initiatives-2016>

175. Про проект Закону України «Про соціальне партнерство»: Постанова Верховної Ради України № 551/96-ВР від 20.11.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/551/96-%D0%B2%D1%80#Text>

176. Про професійних творчих працівників та творчі спілки. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1997. № 52. Ст. 312.

177. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1999. № 45. Ст. 379.

178. Про публічні консультації. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2024, № 47, ст.266

179. Про публічні закупівлі. Закон України від 25.12.2015 № 3302-06/8257-06. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

180. Про розвиток соціального діалогу в Україні: указ Президента України від 29 грудня 2005 р. № 1871/2005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1871/2005#Text>

181. Про свободу совісті та релігійні організації. Закон України. Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР). 1991. № 25. Ст. 283.

182. Про соціальний діалог в Україні. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 28, ст.255. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>

183. Про співробітництво територіальних громад. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2014. № 34. Ст. 1167.

184. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні: указ Президента України від 26.02.2016 № 68/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2016#Text>

185. Про стан виконання плану заходів із запровадження НРК на 2016–2020 роки. Київ, 2017. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nrk/Mizhvidomcha-robocha-hrupa-iz->

stvorennya-ta-vprovadzhenny-Nacionalnoyi-ramky-kvalifikacij/na-mrg.pdf

186. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1993. № 45. Ст. 425.

187. Про статус ветеранів військової служби, ветеранів органів внутрішніх справ і деяких інших осіб та їх соціальний захист. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1998. № 40–41. Ст. 249.

188. Про схвалення Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства від 21 листопада 2007 р. № 1035. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-2007-%D1%80#Text>.

189. Про транскордонне співробітництво: Закон України № 1861-15 від 02.12.2012. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1861-15>

190. Програма гідної праці МОП для України. URL: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/genericdocument/wcms_470684.pdf

191. Програма співробітництва між Міністерством праці та соціальної політики України, соціальними партнерами та Міжнародною організацією праці «Гідна праця в Україні». URL: <http://www.declaration.kiev.ua>

192. Проект «Відкритий бюджет». URL: https://openbudget.in.ua/info/bud_sys_ua/show?locale=uk

193. Проект «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду». URL: <http://cba.org.ua/two/ua/about>

194. Публічні закупівлі: як бюджетникам підготуватися до застосування нового закону. URL: <https://buhgalter.com.ua/articles/zakupivli-za-derzhkoshti/publiczni-zakupivli-yak-byudzhetsnikam-pidgotuvatisya-do-zastosuvannya/>

195. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник / [А. О. Азарова, Л. М. Ткачук, Л. О. Нікіфорова та ін.]. Вінниця: ВНТУ, 2019. 181 с.

196. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник / А.О. Дегтяр, О.А. Дегтяр, Х.І. Калашнікова, М.К. Гнатенко. Харків: НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.
197. Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти: Навч. посібник / С. В. Панченко, О. Г. Дейнека, О. В. Дикань та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 380 с.
198. Публічне адміністрування: навчальний посібник / О. М. Ястремська, Л. О. Мажник. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 132 с.
199. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 602 с.
200. Пугач А. О. Взаємодія органів державного управління та неурядових організацій в Україні в системі інформаційно-аналітичної діяльності влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_3_9
201. Реалізація проектів за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку станом на 01.01.2018. URL: <http://dfrr.minregion.gov.ua/realizatsiya-proektiv-za-rahunok-koshtiv-derzhavnogo-fondu-regionalnogo-rozvitku-standom-na-01-01-2018>
202. Регіональне управління: підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К.: НАДУ, 2014. 512 с.
203. Регіональна стратегія розвитку Київської області на період до 2027 року. URL: <https://www.kyivregioneconomy.com/strategiya-kiyivskoyi-oblasti-2027>
204. Регіональна стратегія розвитку Полтавської області на період до 2027 року. URL: <http://www.adm-pl.gov.ua/page/strategiya-rozvitku-poltavskoyi-oblasti-do-2027-roku-0>
205. Регіональні програми розвитку у Львівській області: стан і

перспективи. Львів, 2017. URL: <http://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2017/06/2-cherivnya-Sofiy.p>

206. Регіональне управління: навч. посіб. / М. М. Іжа, Л. Л. Приходченко, С. Є. Саханенко та ін.; за заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 652 с.

207. Рекомендації парламентських слухань на тему «Розвиток підприємництва в Україні та підтримка малого і середнього бізнесу». URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1090-viii>

208. Рекомендації щодо впровадження нових форм транскордонного співробітництва / за ред. Н. А. Мікули; Ін-т регіональних досліджень НАН України. Львів, 2010. 150 с.

209. Рекомендація Комітету міністрів Ради Європи з питань е-урядування, прийнята 15.12.2004 р. URL: http://www.coe.int/T/E/Com/press/News/2004/20041216_REC_CM.asp

210. Руссо Ж. «Просвітницька концепція». URL: <http://ukrefs.com.ua/148677-Osnovnye-kul-turologicheskie-koncepcii.html>

211. Самойленко А. П. Інституційне забезпечення соціального партнерства в державному управлінні. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 1. С. 192-199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2018_1_30

212. Саннікова Т. Public-private partnership. URL: http://www.opec.ru/comment_doc.asp?d_no=46833

213. Сахарук О. П. Підвищення ролі органів місцевого самоврядування в наданні соціальних послуг членам територіальної громади. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12SOPCTG.pdf>

214. Система публічного управління в умовах децентралізації влади: механізми горизонтальної взаємодії: монографія / . Л. Приходченко, С. Є. Саханенко, П. І. Надолішній та ін.; за заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 332 с.

215. Ситник Ю. О. Соціальне партнерство в Україні: особливості

становлення і перспективи розвитку. Наукові записки Кіровоградського національного технічного університету. 2009. № 5. С. 81–89.

216. Сиченко О. О. Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування з некомерційним сектором у соціальній сфері. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 3. С. 87—89. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2012/25.pdf

217. Словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/>

218. Слюсаренко В. Є. Аналіз діяльності інститутів трьохстороннього партнерства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 3(15). С. 119–124.

219. Слюсаренко В. Є. Вплив громадських інституцій на розв'язання соціальних проблем. Науковий вісник УжНУ «Говерла». Ужгород, 2013. Вип. 3(40). Сер. Економіка. С. 190–194.

220. Слюсаренко В. Є. Вплив партнерських відносин держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства на розв'язання соціально-економічних проблем. Збірник науково-технічних праць. Науковий вісник НЛТУ. Львів, 2013. Вип. (23.17). С. 340–350.

221. Слюсаренко В. Є. Гірські території Закарпаття: соціально-економічні трансформації: монографія / НАН України, Закарпатський регіональний центр соціально економічних і гуманітарних досліджень / за заг. ред. чл.-кор. НАН України, д.е.н., проф. В. П. Мікловди. Ужгород, 2012. Підрозділ 4.2. С. 79–97.

222. Слюсаренко В. Є. Державна політика підтримки та розвитку міжсекторного партнерства. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія «Економічні науки»: зб. наук. пр./ ред. кол.: Будак В. (гол. ред.) та ін. Миколаїв: Вид-во МНУ імені В.О. Сухомлинського, 2018. Вип. № 1 (10). С. 84–88.

223. Слюсаренко В. Є. Економічна самоорганізація територіальних громад. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: «Економіка»: зб. наук. пр. 2014. Вип. 1 (1). С. 82–85.

224. Слюсаренко В. Є. Електронне врядування як ефективний інструмент трьохстороннього партнерства». Щомісячний інформаційно-аналітичний науко-метричний журнал. Київ, 2017. № 4/1. С. 49–52.

225. Слюсаренко В. Є. Інноваційні інструменти тристороннього партнерства як шлях до ефективного суспільства: зб. тез між нар. наук.-практ. конф. Дубляни,. 2017. С. 81–84.

226. Слюсаренко В. Є. Інституційне забезпечення функціонування механізму реалізації регіональної політики розвитку трьохстороннього партнерства: Зб. наук. праць «Економічний простір» / ред. кол.: Ю. В. Орловська (гол. ред.) та ін. Дніпро : Вид-во ПДАБА, 2018. С. 95–106.

227. Слюсаренко В. Є. Моделі тристороннього партнерства держави, бізнесу та громадянського суспільства. Зб. наук. праць ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Серія: Економіка. Львів, 2016. Вип. 1(117). С. 97–101.

228. Слюсаренко В. Є. Некомерційні інституції: проблема соціалізації населення та економічного розвитку гірських територій Закарпаття. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Гірські території: проблеми та перспективи розвитку: [зб. наук. пр.] / НАН України, Інститут регіональних досліджень. Львів, 2012. Вип. 1 (93). 454 с. С. 188–195.

229. Слюсаренко В. Є. Нормативне регулювання партнерських відносин держави, бізнесу та інституту громадянського суспільства : [зб. наук.-техн. пр.]. Науковий вісник НЛТУ. Львів, 2013. Вип. (23.18). С. 224–229.

230. Слюсаренко В. Є. Нормативно-правове регулювання обліку неприбуткових громадських організацій. Реформування економіки України: стан та перспективи : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф., 29 листопада 2013 р., м. Київ. Київ: ДВНЗ «Київський національний економічний університет», 2013. С. 161–163.

231. Слюсаренко В. Є. Обґрунтування регіональних пріоритетів

розвитку трьохстороннього партнерства. Науковий економічний журнал Національної академії управління «Актуальні проблеми економіки»: зб. наук. пр. / ред. кол.: Єрмошенко М. М. (гол. ред.) та ін. Київ : Вид-во ТОВ «Наш формат», 2018. Вип. № 4 (202).

232. Слюсаренко В. Є. Окремі елементи життєздатності неприбуткових організацій. Науковий вісник УжНУ. Ужгород, 2003. Вип. 14. Сер. Економіка. С. 159–161.

233. Слюсаренко В. Є. Організація фінансової стабільності неприбуткових організацій. *Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності в сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці*: матеріали першої міжнар. наук.-практ. конф., 26–28 квітня 2010 р., м.Ужгород. Ужгород : УжНУ, 2010. С. 283–286.

234. Слюсаренко В. Є. Особливості бухгалтерського обліку в неприбуткових організаціях. Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка. Ужгород, 2001. Вип. 8. С. 232–237.

235. Слюсаренко В. Є. Оцінка основних тенденцій розвитку громадських організацій в областях Українських Карпат. Науковий вісник НЛТУ України. Львів, 2012. Вип. 22.1. С. 389-404.

236. Слюсаренко В. Є. Світовий досвід організаційно-правового забезпечення співробітництва по осі держава – бізнес – громадські інституції. Інформаційно-аналітичний наукометричний журнал «Економіка. Фінанси. Право»: зб. наук. пр. / ред. кол. : Т. А. Бутинець (гол. ред.) та ін. Київ: Типографія ТОВ «Міжнародний бізнес центр», 2018. Вип. № 6 /5. С. 13–17.

237. Слюсаренко В. Є. Світовий досвід розвитку тристороннього партнерства та його вплив на економічний розвиток. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Економіка. Ужгород, 2017. С. 105–109.

238. Слюсаренко В. Є. Становлення інституту тристороннього партнерства держави – бізнесу –«третього сектору» та його вплив на

розвиток ефективного суспільства. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2015. № 2. С. 48–57.

239. Слюсаренко В. Є. Сутність та принципи реалізації самоврядної регіональної політики розвитку трьохстороннього партнерства. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 3-2 (46). Ст. 70–74.

240. Слюсаренко В. Є. Теоретичні основи формування механізму регулювання розвитку неурядових громадських організацій в регіоні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Актуальні проблеми регіонального розвитку. Львів, 2012. Вип. 6(98). С. 382–398.

241. Слюсаренко В. Є. Удосконалення механізму управління некомерційними організаціями в умовах трансформації економіки. Науковий вісник УжНУ. Ужгород, 2010. Вип. 30. С. 60–63.

242. Слюсаренко В. Є. Удосконалення механізму управління неприбутковими організаціями в умовах трансформації економіки // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування: [зб. наук. пр.]. Рівне, 2008. Вип. 2 (42). С. 42–49.

243. Слюсаренко В. Є. Форми і методи державної підтримки трьохстороннього співробітництва. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління: зб. наук. пр. / ред. кол.: Горник В.Г. (гол. ред.) та ін. Київ: Видавничий дім «Гельветика», 2018. Т. 29(68). № 3. С. 25–29.

244. Слюсаренко В. Є. Формування інституту тристороннього партнерства держави – бізнесу – «третього сектору» та його вплив на міграційні процеси на сучасному етапі. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Територіальні міграційні системи: теорія і практика: [зб. наук. пр.]. Львів, 2013. Вип. 3 (101). С. 130–140.

245. Слюсаренко В. Формування трипартизму: історія та розвиток: Монографія. Суми: Університетська книга, 2024. 384 с.

246. Слюсаренко В. Є. Дослідження функцій держави, бізнесу, третього сектору та принципів їх взаємодії, спрямованих на досягнення

ефективного суспільств. Технічний аудит та резерви виробництва. Київ, 2017. Вип. 2. С. 71–76.

247. Слюсаренко В. Є. Розвиток понятійно-категоріального апарату інституту тристороннього партнерства держави – бізнесу – «третього сектору» та його вплив на розвиток ефективного суспільства // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. Мукачево, 2016. Вип. 1(5). С. 64–70.

248. Слюсаренко В. Є. Теоретичні основи розвитку інституту тристороннього партнерства держави – бізнесу – «третього сектору». Вісник ДонНУ: Серія В. Економіка і право. 2015. Вип. 1. С. 328–332.

249. Слюсаренко В. Є. Теоретичні основи формування механізму регулювання розвитку неурядових громадських організацій в регіоні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Актуальні проблеми регіонального розвитку / НАН України, Інститут регіональних досліджень. Львів, 2012. Вип. 6(98). С. 382–398.

250. Слюсаренко В. Є. Формування інституту громадянського суспільства: регіональні аспекти: монографія / ДВНЗ «Ужгородський національний університет». Ужгород, 2013. 160 с.

251. Слюсаренко В. Є. Формування механізму трьохстороннього партнерства держави, бізнесу та громадських інституцій. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Механізми взаємодії суб'єктів економічних відносин у транскордонному просторі: [зб. наук. пр.] / НАН України, Інститут регіональних досліджень. Львів, 2014.

252. Слюсаренко В. Є. Функціонування інституту територіальних громад як механізм активізації ефективного розвитку регіонів України. Друга міжнародна науково-практична конференція «Удосконалення обліку, аналізу, аудиту, і звітності у сучасних умовах глобалізаційних процесів світової економіки». Ужгород, тези 21-22 квітня 2015 р. С. 214–216.

253. Слюсаренко В. Є. Вплив інституту трипартизму на інтеграційні процеси в аудиті. Тези доповіді I Міжнародної науково-практичної

інтернет-конференції "Облік, аналіз, аудит і оподаткування в умовах глобалізації економіки" 21 квітня 2017 року. Ужгород. С. 406 – 409

254. Слюсаренко В. Є. Вплив міжсекторального партнерства на людський розвиток. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 2. С. 223-226.

255. Слюсаренко В. Є. Механізми тристороннього співробітництва: міжнародний досвід. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. № 3. Т. 34 (73). С. 183-187.

256. Слюсаренко В. Є. Організаційно-правові механізми забезпечення тристоронньої співпраці. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 1. С. 260-266.

257. Слюсаренко В. Є. Роль трипартизму у формуванні дієвої держави та гармонійного суспільства. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 3. С. 176-181.

258. Слюсаренко В.Є. Інфраструктурна підтримка взаємодії держави, бізнесу та громадських інституцій. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. Вип. 34. С. 219-222.

259. Слюсаренко В.Є. Аргументування важливості регіонального розвитку тристороннього партнерства. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. Вип. 39. С. 310-315.

260. Слюсаренко В.Є. Методи регулювання розвитку тристороннього співробітництва: податковий та ефективний аспекти. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. Вип. 35. С. 244-247.

261. Слюсаренко В.Є. Методи та форми державного сприяння тристоронньому партнерству. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. № 1. Т. 34 (73). С. 238-243.

262. Слюсаренко В.Є. Міжнародний досвід організаційно-правового забезпечення взаємодії між державою, бізнесом та громадськими

інституціями. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. Вип. 33. С. 304-307.

263. Соціальний діалог є визначальним чинником управління сталим розвитком держави. Голос України. URL: <http://www.ooru.org.ua/news/189.socialniy-dialog-viznachalnim-chinnikom-upravlinnya-stalim-rozvitkom-derzhavi-golos-ukraini.htm>

264. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС): навч.-практ. посіб. / за заг. ред. В. В. Толкованова, Т. В. Журавля. Київ, 2016. 154 с.

265. Спілка орендарів і підприємців України (СОПУ). URL: http://sopu.org/about_page/

266. Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2020 року. URL: <http://www.zoda.gov.ua/article/2264/strategiya-regionalnogo-rozvitku-zaporizkoji-oblasti--na-period-do-2020-roku.html>

267. Стратегія розвитку Закарпатської області на період до 2027 року. URL: <https://carpathia.gov.ua/storage/app/sites/21/Economics/regional%20development%20strategy%20until%202027.pdf>

268. Стратегія розвитку. URL: <https://strategy2020.lg.ua/index.php/oblasni-programi-ta-proekti-rozvitku/52-mizhmunitsipalne-spivrobitnitstvo>

269. Сучасний сталий розвиток в сфері культури: зарубіжний досвід для України: монографія / Драгомирецька Н.М., Дружинін С.С., Думинська С.В., Жилавська Р.П., Ковальова Ю.В. / за заг.ред. д.держ.упр., професора Н. М. Драгомирецької. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2019. 238 с.

270. Тележенко Б. О. Стан формування електронного уряду в Україні. Міжнародно-правове забезпечення стабільності та безпеки суспільства: матеріали наук.-теорет. конф. викл., асп. та студ. юридичного фак-ту, м. Суми, 25 травня 2013 р. / ред. кол. : А. М. Куліш, М. М. Бурбика, М. І. Логвиненко, В. М. Семенов, А. В. Баранова. Суми: СумДУ, 2013. С.

114–116.

271. Теорія соціального обміну Дж. Хоманса. URL: <http://um.co.ua/1/1-1/1-119335.html>

272. Теперік Д., Покальчук О., Ілюк К., Загородський А., Вартовник І. Міжсекторальна співпраця: уроки на шляху до стійкого суспільства. Міжнародний центр оборони та безпеки. Таллінн, 2023. URL: https://drive.google.com/file/d/1w2SynsUREgp3VWSuOrOnfRm6YQWS-f_T/view

273. Тертишна Л. С. Об'єкти державної регіональної політики: господарсько-правовий аспект. Теорія і практика правознавства. 2017. Вип. 1 (11). URL: <http://tlaw.nlu.edu.ua/article/viewFile/104745/100047>

274. Типологія механізмів міжсекторного соціального партнерства. URL: https://studwood.ru/590768/sotsiologiya/tipologiya_mehanizmov_mezhsektornogo_sotsialnogo_partnerstva

275. Урядово-некомерційне партнерство: визначальна основа. Дженніфер М. Брінкерхофф. 22(1):19. 30 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/227645017_Governmentnonprofit_partnership_A_defining_framework

276. Участь районів у проектах ЄС корисна для розвитку об'єднаних територіальних громад. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/4467>

277. Федулова Л. І. Методологічні підходи до розроблення стратегії інноваційно-технологічного розвитку регіонів. Стратегічні пріоритети: науково-аналітичний щоквартальний збірник. 2010. Вип. 2. С. 130–138.

278. Фергюсон Н. Цивілізація: як Hutchinson, J. and Campbell A Literature Review on Cross-Sector Partnerships Захід став успішним. URL: http://nashformat.ua/catalog/knygy/ekonomika_i_polityka/kniga_tsiv_l_zats_ya_ak_zakh_d_stav_usp_shnim_n_l_fer_yuson/

279. Фокін Н. І. Економіка: Спочатку було Слово. URL: <http://dictionary-economics.ru/word/%D0%9F%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE>

280. Форд Генрі. Моє життя та робота / Пер. з англійської Уляни Джаман. К.: Наш Формат, 2015. 384 с.

281. Формування інвестиційного механізму розвитку територій: індикатори та стратегічні імперативи: монографія / А.Г. Ахламов, Л.М. Карпенко, С.М. Козинський, І.В. Швець; за заг. ред.: А.Г. Ахламов, Л.М. Карпенко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 236 с.

282. Формування соціального діалогу: світовий досвід і практика. Аналітична доповідь. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/616/>; Більовський О. Основні напрями вдосконалення системи соціального партнерства в Україні. Аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/catalogue/12/>

283. Цивільний кодекс України. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40. Ст. 356. 4-22

284. Цілі сталого розвитку 2016–2030. URL: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>

285. Шинкарьов А. М. Міжсекторальне партнерство органів управління та децентралізація влади в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*, (2(2), 94-101. <https://doi.org/10.32689/2617-9660-2018-2-2-94-101>. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/1481>

286. Шинкарьов А. М. Міжсекторальне партнерство: теоретико-правові засади. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2018. № 5. С. 169-174.

287. Шпильова В. О. Аналіз соціально-економічного розвитку регіону. Вісник ЖДТУ. 2010. № 3 (53). С. 209–213.

288. Ярова Л. В. Українська модель соціального діалогу в контексті європейської політики. Вісник Севастоп. держ. техн. ун-ту: зб. наук. праць. Серія «Політологія». Севастополь, 2010. Вип. 112. С. 39–43.

289. A Literature Review on Cross-Sector Partnerships for the Agora Think Tank By the Department for Victorian Communities January 2007. URL: http://www.agorathinktank.org/lib/PDFs/Literature_

Review_Cross_Sector_Partnerships.pdf

290. Albert O. Hirschman. Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge : Harvard University Press, 1970. 162 p.

291. Alter C. An Exploratory Study of Conflict and Coordination in Interorganizational Service Delivery Systems. Academy of Management Journal 33 (3). 1990. P. 478–502.

292. Aryati Yashadhana, Karla Jaques, Aulina Chaudhuri, Jennie Pry, Patrick Harris. Intersectoral Partnerships Between Local Governments and Health Organisations in High-Income Contexts: A Scoping Review. International Journal of Health Policy and Management. 2024. P. 1-13. URL: https://www.ijhpm.com/article_4559.html

293. Axelrod R. The evolution of cooperation. N. Y.: Basic Books, 1984. 256 p.

294. Berry L. Relationship marketing // Payne A., Christopher M., Clark M. and Peck H. (eds). Relationship Marketing for Competitive Advantage. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2000. P. 67–73.

295. Buhler H. Zur Theorie Dynamischer Nichtcooperativer Zweipersonenspiele // C. Oper. Res. 1973. № 3. P. 143–156.

296. Closing the Infrastructure Gap: The Role of Public-Private Partnerships. N.Y., 2006. P. 5.

297. Collaborations and Partnerships Across Sectors: Preparing the Next Generation for Governance. URL: <https://www.jstor.org/stable/24615516>

298. E-Government Survey 2012. E-Government for the People / Department of Economic and Social Affairs. New York, 2012. 144 s.

299. EIB (European Investment Bank). The EIB's Role in Public-Private Partnerships (PPPs). European Investment Bank. Luxembourg, 2004.

300. Elizabeth H. Bradley. Intersectoral Collaboration: What Works and What Doesn't. International Journal of Health Policy and Management, 2023. 12. https://www.ijhpm.com/article_4443.html

301. Friedman D. Noncooperative Equilibrium for Supergames // *Rewiwe of Economic Studies*. 1971. № 38. P. 1–12.

302. Fudenberg D., Maskin E. The Folk Theorem in Repeated Games with Discounting and with Incomplete Information // *Econometrica*. 1986. № 54. P. 533–554.

303. Frances Stokes Berry and Ralph S. Brower. Intergovernmental and Intersectoral Management: Weaving Networking, Contracting out, and Management Roles into Third Party Government. URL: <https://www.jstor.org/stable/20447573>

304. Grimsey D., Lewis M. K. Are Public Private Partnerships Value for Money? Evaluating Alternative Approaches and Comparing Academic and Practitioner Views // *Accounting Forum*. 29(4). 2005.

305. Guidelines on Private Public Partnerships for Infrastructure Development. UN, Economic Commission for Europe. Dec. 2000.

306. Hodge G. Risks in Public-Private Partnerships: shifting, sharing or shirking? *Asia pacific journal of Public administration*. 2006. Vol. 26(2). P. 157–179.

307. Hutchinson, J. and Campbell, M., (1998). Working in Partnerships: Lessons from the literature. Policy Research Institute, Leeds Metropolitan University.

308. Intersectoral Collaboration. URL: <https://www.aicbr.ca/capacity-building>

309. Intersectoral Collaboration, Civil Society Participation, and Community Engagement. URL: https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/54186/PAHOFPLIM210017_eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y

310. Intersectional collaboration and the development of prevention infrastructures: a qualitative study. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijhg-11-2023-0100/full/html>

311. Kimberley Garth-James. A Perspective on Intersectoral Administration, Morality and the Satisfied Public Servant. URL: <https://patimes.org/a-perspective-on-intersectoral-administration-morality-and-the-satisfied-public-servant/>

312. Linder S. Coming to Terms with the public-private partnership: a grammar of multiple meaning. *American behavioral scientist*. 1999. Vol. 43 (1). P. 35–51.

313. Local government officials' views on intersectoral collaboration within their organization – A qualitative exploration. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2211883714000860>

314. Nowak M. A., Sigmund K. The Evolution of Stochastic Strategies in the Prisoner's Dilemma. *Acta Applicandae Mathematica*. 1990. Vol. 20 (3). P. 247–265.

315. Organization for Economic Cooperation and Development. 2008. 10. IMF, PPP and Fiscal: International Seminar on Strengthening Public Investment.

316. Partnerships & Intersectoral Collaboration. URL: <https://cookcountypublichealth.org/organizational-health-literacy/focus-area-3-partnership-and-intersectoral-collaboration/>

317. Prozorro. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Prozorro>. Заголовок з екрану.

318. Rosenau P. *Public-Private policy partnerships*. Cambridge, MA: MIT press, 2000.

319. Savas E. S. *Privatization and public-private partnerships*. New York : Chartman House, 2000.

320. Selsky J. and Parker B. (2005). Cross-sector partnerships to address social Issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31 (6): 849–873.

321. Stackelberg H. *Marktform und Gleichgewicht* (Структура ринку і рівновага). Відень, 1934.

322. Standard and Poor's, *Public Private Partnerships: Global Credit*

Survey // Standard and Poor's. New York, United States, 2005.

323. two - Policy context: intra and intersectoral collaboration. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/abs/collaboration-in-public-policy-and-practice/policy-context-intra-and-intersectoral-collaboration/BEBB9CC97AB0C7423399AB2175027176>

324. UN E-Government Survey 2016. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2016>.

325. Van Ham, Hans, and Joop Koppenjan. Building Public-private partnerships: assessing and managing risks in port development. 2001.

326. Vasin A. A. The Folk Theorem for Dominance Solutions. Game Theory. 1999. № 28. P. 15–24.

327. Williamson O. The economic Institutions of Capitalism. New York: Free press, 1985.

328. What can intersectoral governance do to strengthen the health and care workforce?: Structures and mechanisms to improve the education, employment and retention of health and care workers. URL: <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/what-can-intersectoral-governance-do-to-strengthen-the-health-and-care-workforce-structures-and-mechanisms-to-improve-the-education-employment-and-retention-of-health-and-care-workers>

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1. Слюсаренко В. Є. Формування трипартизму: історія та розвиток: монографія. Суми : Університетська книга, 2024. 384 с.

2. Колісник Г. М., Павлич, М. П., Шеверя Я. В., Кесарчук Г. С., Слюсаренко В.Є., Поп Я. М. та ін. Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аналізу, аудиту, звітності і оподаткування в умовах євроінтеграції: монографія / за ред. д.е.н., проф. Г.М. Колісник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2021. 274 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/d8d20dd6-d725-4da9-be04-ac70a9f49518>

Особистий внесок: сформульовано вплив на ефективність розвитку аудиту та судової експертизи при взаємодії трьох секторів державного, бізнесу та «третього сектору».

Статті у наукових періодичних виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus:

3. Fedir Zhuravka, Taliat Bielialov, Mykola Sylenko, Dmytro Svyntarenko, Viktoriia Sliusarenko, Natalia Nebaba and Amet Liumanov (2025). Digital capacity, startup ecosystems, and collaborative governance as drivers of regional economic growth: Evidence from Ukrainian regions. Problems and Perspectives in Management, 23(4), 635-649. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(4\).2025.43](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(4).2025.43)

Особистий внесок: сформульовано основні показники цифровізації що впливають на ефективність колаборації врядування, що до реалізації стартапів-екосистем на регіональному рівні, що призводить до економічного зростання регіону.

4. Taliat Bielialov, Katerina Fokina-Mezentseva, Viktoriia Sliusarenko, Nina Petrukha, Andrii Krasnoshapka. Trilateral Innovation Ecosystems In

Industry 5.0: Startup Management, Collaborative Administration, And Resilient Governance. International Journal of Environmental Sciences, 1655-1661. Vol. 11 No. 17s, 2025. DOI: <https://doi.org/10.64252/8q22j019>

Особистий внесок: сформульовано чинники що впливають на реалізацію тристоронніх інноваційних екосистеми в людино центричній державі.

5. Olena Oviechkina, Viktoriia Sliusarenko, Anatolii Dykyi, Mykola Sylenko, Natalya Koreneva. Institutionalizing state-business-civil society partnerships for regulating territorial disparities under systemic instability: a path to sustainable and environmentally resilient regional development. International Journal of Ecosystems and Ecology Science (IJEES). Vol. 15 (4): 89-96 (2025). <https://doi.org/10.31407/ijeess15.411>

Особистий внесок: сформульовано чинники, що впливають інституціоналізацію партнерства держави, бізнесу та громадянського суспільства, в умовах системної нестабільності які ведуть до сталого та екологічно стійкого розвитку регіону

Статті в наукових фахових виданнях України

6. Слюсаренко В. Є. Міжнародний досвід організаційно-правового забезпечення взаємодії між державою, бізнесом та громадськими інституціями. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 33. С. 304-307. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.33.56>

7. Слюсаренко В. Є. Інфраструктурна підтримка взаємодії держави, бізнесу та громадських інституцій. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 34. С. 219-222. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.34.40>

8. Слюсаренко В. Є. Методи та форми державного сприяння тристоронньому партнерству. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73). № 1. С. 238-243. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/42>

9. Слюсаренко В. Є. Методи регулювання розвитку тристороннього співробітництва: податковий та ефективний аспекти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 35. С. 244-246. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.35.44>
10. Слюсаренко В. Є. Механізми тристороннього співробітництва: міжнародний досвід. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування* 2023. Том 34 (73). № 3. С. 183-187. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.3/28>
11. Слюсаренко В. Є. Аргументування важливості регіонального розвитку тристороннього партнерства. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 39. С. 310-315. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.39.57>
12. Слюсаренко В. Є. Електронне врядування як інструмент тристоронньої співпраці. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 41. С. 308-315. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.45>
13. Слюсаренко В. Є. Організаційно-правові механізми забезпечення тристоронньої співпраці. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 1. С. 260-266. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.41>
14. Слюсаренко В. Є. Вплив міжсекторального партнерства на людський розвиток. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 2. С. 223-226. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.2.32>
15. Слюсаренко В. Є. Роль трипартизму у формуванні дієвої держави та гармонійного суспільства. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 3. С. 176-181. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.26>
16. Слюсаренко В.Є. Принципи реалізації регіональної політики в

рамках трипартизму. Актуальні проблеми економіки. *Розділ: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 2. С. 202-211. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-272-202-210

17. Слюсаренко В.Є. Аналіз діяльності інститутів у сфері тристороннього співробітництва. Актуальні проблеми економіки. *Розділ: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 6 (276). С. 262-271. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-261-269

18. Слюсаренко В.Є. Інституційне забезпечення взаємодії держави, бізнесу та громадськості: досвід та перспективи України. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2025. № 2. С. 198-206. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.2.27>

19. Слюсаренко В.Є. Вплив трипартизму на індикатори ефективного управління в державі. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, 2025 р., № 1. С.196-200. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.30>

20. Слюсаренко В.Є. Фективне функціонування інститутів трипартизму через вдосконалення механізмів між секторної взаємодії в системі публічного управління в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, 2025 р., № 45/2025. С.208-217 DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.45.35>

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав із напрямку, з якого підготовлено дисертацію

21. Viktoriia Sliusarenko, Petro Ovchar, Serhii Petrukha, Tetyana Trosteniuk, Nataliya Shelever, Ihor Kononenko. Institutional Approaches to State-Business-Society Partnership in Ukraine: Financial Support Mechanisms for Sustainable Development. *Eksplorium*. Volume 46, No. 1, May 2025: 1345–1360.

Особистий внесок: сформульовано ефективні інституційні підходи до партнерства держави, бізнесу та суспільства в Україні у визначенні

механізмів фінансової підтримки сталого розвитку держави.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

22. Слюсаренко В.Є. Нормативно-правове регулювання обліку неприбуткових громадських організацій. *Реформування економіки України: стан та перспективи*: Матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції. Київ: ДВНЗ “Київський національний економічний університет”, 2013. С. 161-163.

23. Слюсаренко В.Є. Функціонування інституту територіальних громад як механізм активізації ефективного розвитку регіонів України. Друга міжнародна науково-практична конференція «Удосконалення обліку, аналізу, аудиту, і звітності у сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці. Ужгород, 2015. С. 214-216.

24. Слюсаренко В.Є. Вплив тристороннього партнерства «державо-бізнес-третій сектор» на розвиток аудиту в Україні. I Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. Ужгород, 2017. С. 406 – 413.

25. Слюсаренко В.Є. Інноваційні інструменти трьохстороннього партнерства як шлях до ефективного суспільства. Трансформаційні зміни національної економіки в умовах Євроінтеграції. Дубляни, 2017. С. 81-84.

26. Слюсаренко В. Є. Моделі тристороннього партнерства держави, бізнесу та громадянського суспільства. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2016. Вип. 1. С. 97-100.

Статті, що додатково відображають наукові результати дисертації.

27. Слюсаренко В. Є. Вплив громадських інституцій регіону на розв’язання соціальних проблем. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2013. Вип. 3(40). С. 190–193.

28. Слюсаренко В.Є. Нормативне регулювання партнерських відносин держави, бізнесу та інституту громадянського суспільства. *Науковий вісник НЛТУ*. 2013. Вип. (23.18). С. 224-229.

29. Слюсаренко В.Є. Розвиток понятійно-категоріального апарату інституту тристороннього партнерства держави-бізнесу-"третього сектору" та його вплив на розвиток ефективного суспільства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 1(5). С. 64-70.

30. Слюсаренко В.Є. Економічна самоорганізація територіальних громад. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 1(1). С. 82- 85.

31. Слюсаренко В.Є. Становлення інституту тристороннього партнерства держави-бізнесу-"третього сектору" та його вплив на розвиток ефективного суспільства. *Вісник Сумського державного університету*. 2015. №2. С.48-57.

32. Слюсаренко В. Є. Моделі тристороннього партнерства держави, бізнесу та громадянського суспільства. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 1. С. 97-100.

33. Слюсаренко В.Є. Електронне врядування як ефективний інструмент трьохстороннього партнерства. *Економіка. Фінанси. Право*. №4/1. 2017. С. 49-52.

34. Слюсаренко В. Є. Методологічні підходи дослідження сутності тристороннього партнерства. *Львівський інститут бізнесу і права*. 2017. С. 64-69.

35. Слюсаренко В.Є. Світовий досвід розвитку тристороннього партнерства та його вплив на економічний розвиток. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 1(49). С. 105–109.

36. Слюсаренко В. Є. Державна політика підтримки та розвитку міжсекторного партнерства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. №1 (10). С. 84-88.

37. Слюсаренко В. Є. Форми і методи державної підтримки

трёхстороннього співробітництва. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Том 29(68). № 3. С. 25-29.

38. Слюсаренко В. Є. Сутність та принципи реалізації самоврядної регіональної політики розвитку трёхстороннього партнерства. *Науково виробничий-журнал Бізнес навігатор*. 2018. Вип. 3-2 (46). 2018. С. 70-74.

39. Слюсаренко В. Є. Світовий досвід організаційно-правового забезпечення співробітництва по осі держава-бізнес-громадські інституції. *Економіка фінанси право*. 2018. Вип.6 /5. 2018. С.13-17.

40. Слюсаренко В. Є. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності співробітництва держави-бізнесу та громадських інституцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 30. Частина 4. С.27-30.

41. Слюсаренко В. Є. Державна політика підтримки та розвитку міжсекторного партнерства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. №1 (10). С. 84-88.

42. Слюсаренко В. Є. Аналіз діяльності інститутів трёхстороннього партнерства. *Економічний вісник*. 2018. № 3(15). С.119-124.

43. Слюсаренко В.Є. Вплив тристоронньої співпраці на розвиток судово-економічної експертизи. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 3. С. 4-11.

ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор

Дніпровського державного
університету внутрішніх справ

доктор юридичних наук, професор,

За жений діяч науки і техніки України
овник поліції

лександр ЮНІН**АКТ №****впровадження у наукову діяльність****Дніпровського державного університету внутрішніх справ****результатів дисертаційного дослідження Слюсаренко В. Є.****«Механізм формування інституту партнерства держави, бізнесу
і третього сектору в Україні»**

2025 року

м. Дніпро

Про впровадження у наукову діяльність
Дніпровського державного університету
внутрішніх справ результатів
дисертаційного дослідження
Слюсаренко В. Є. «Механізм
формування інституту партнерства
держави, бізнесу і третього сектору
в Україні»

Комісія у складі:

- голови: начальника відділу організації наукової діяльності
Дніпровського державного університету внутрішніх справ,
кандидата історичних наук, доцента Дениса ПРОШИНА
- членів комісії: - т.в.о. завідуючого кафедри соціально-економічних
дисциплін Наталії ПРОТОПОПОВОЇ
- завідуючого кафедри адміністративно-правових дисциплін
та публічного управління, кандидата юридичних наук
Ірини ДЗЮБИ

склала цей акт про те, що результати дисертаційного дослідження
«Механізм формування інституту партнерства держави, бізнесу і третього
сектору с України» кандидата економічних наук, доцента, провідного наукового

співробітника відділу економічних та товарознавчих досліджень Київського відділення національного наукового центру «Інститут судових експертиз ім. Засл. проф. М.С. Бокаріуса», судового експерта 2-го кваліфікаційного класу Слюсаренко Вікторії Євгенівни застосовуються у науково-дослідній роботі Дніпровського державного університету внутрішніх справ, а саме в підготовці наукових досліджень, науково-практичних рекомендацій, конкурсних робіт здобувачів вищої освіти в розрізі міждисциплінарного аналізу проблем реформування суб'єктів економічної діяльності, розвитку та/або оптимізації інститутів громадянського суспільства, місцевого самоврядування? транссекторальної співпраці органів державної влади, громадських організацій, бізнесових структур тощо. Вважаємо результати дисертаційного дослідження Слюсаренко В.Є. такими, що відбивають актуальні потреби українського суспільства, надають стимул подальшим науковим дослідженням економічного, соціологічного, державно-управлінського профілів.

Голова комісії

Денис ПРОШИН

Члени комісії:

Наталія ПРОТОПОПОВА

Ірина ДЗЮБА

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Слюсаренко Вікторії Євгенівни на тему

«Механізм формування інституту партнерства держави,

бізнесу і третього сектору в Україні»

№ 2 від 04.02.2015

Дійсним підтверджується впровадження і використання результатів дисертаційного дослідження Слюсаренко Вікторії Євгенівни на тему «Механізм формування інституту партнерства держави, бізнесу і третього сектору в Україні» на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

Викладені в дисертаційній роботі висновки і пропозиції, зокрема, які стосуються тристороннього партнерства за участю державних інституцій, бізнес-структур та громадських організацій, є доцільними та належним чином обґрунтованими, мають практичну цінність і можуть бути враховані зокрема в поточній діяльності Адвокатського об'єднання «Юридична компанія «Бі ен Сі».

Голова

Адвокатського об'єднання

«Юридична компанія «Бі ен Сі»

доктор юридичних

Олександр ГАРАГОНІЧ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

вул. Університетська, 14, м. Ужгород, Закарпатська область, 88000
факс: (03122) 3-42-02
e-mail: f-econ@uzhnu.edu.ua Код ЄДРПОУ 02070832

04 лютого 2025 р.

№7

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження кандидата економічних наук, доцента, провідного наукового співробітника відділу економічних та товарознавчих досліджень Київського відділення ННЦ «ІСЕ ім. Засл. проф. М.С. Бокаріуса», судового експерта 2-го кваліфікаційного класу Слюсаренко Вікторії Євгенівни «Механізм формування інституту партнерства держави бізнесу і третього сектору в Україні»

Громадські організації та інститути громадянського суспільства мають на меті взяти на себе функцію моніторингу за процесами, що відбуваються в державі. Залучення «третього сектору» до процесів державотворення та розвитку надає змогу контролювати діяльність органів влади, однак основною метою є побудова саме ефективного суспільства. Не лишається осторонь і бізнес, який також зацікавлений в ефективному функціонуванні держави. Громадські організації та неформальні об'єднання не можуть досягати бажаного результату у власній діяльності без залучення фінансування, яке їм можуть надати учасник, донори-спонсори, бізнес. Таким чином, тристороннє партнерство надає змогу ефективніше та в короткі терміни досягти поставленої мети в реалізації запланованого ними проекту. У свою чергу держава, розуміючи потенціал тристороннього партнерства, вже не намагається утискати громадські організації, а навпаки – сприяти становленню співпраці.

В Україні громадські організації стикаються з проблемами фінансування актуальних проєктів, на які не виділяє коштів ні бізнес, ні держава. Зазвичай останні не надто зацікавлені в результатах проєкту, тому втрачається мотивація їх фінансувати. Отже, нівелюється основа тристороннього партнерства. Тим не менше, Україна має позитивний досвід трипартизму в досягненні результатів розвитку громади.

Протягом роботи у ДВНЗ «УжНУ» Слюсаренко В.Є., досліджуючи «Механізм формування інституту партнерства держави бізнесу і третього сектору в Україні» запровадила в навчальний процес курс «Облік в небюджетних неприбуткових організаціях»

Результати дисертаційного дослідження Слюсаренко В.Є. та висновки по цьому дослідженню використовуються в навчальному процесі.

**Декан економічного факультету
Ужгородського національного університету,
доктор економічних наук, доцент**

Віталій СЕРЖАНОВ



ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСНА РАДА

пл. Народна, 4, м. Ужгород, 88008, тел.: (03122) 61-31-40, факс: 61-43-64
web: www.zakarp-at-rada.gov.ua, e-mail: admin@zak-rada.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 25435963

26.02.25 № 01.1-16/52

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження «Механізм формування інституту партнерства держави, бізнесу і третього сектору в Україні» кандидата економічних наук, доцента, провідного наукового співробітника відділу економічних та товарознавчих досліджень Київського відділення національного наукового центру «Інститут судових експертиз ім. Засл. проф. М.С. Бокаріуса», судового експерта 2-го кваліфікаційного класу Слюсаренко Вікторії Євгенівни

В реаліях сьогодення надзвичайної актуальності набуло розуміння механізмів економічної міжсекторної взаємодії, що має особливе значення як на мікро-, так і на макрорівні. Економічний механізм, спрямований на комплексне ефективне зростання області, в контексті міжсекторної взаємодії має вигляд системи (моделі), яка володіє відомими вхідними і вихідними параметрами та невідомим внутрішнім устроєм.

Результати дисертаційного дослідження В. Є. Слюсаренко «Механізм формування інституту партнерства держави, бізнесу і третього сектору в Україні» розкривають всі елементи та умови ефективної взаємодії.

Автором розроблено концептуальні і теоретико-методологічні положення розвитку партнерських міжсекторних відносин як однієї з умов досягнення стратегічних завдань соціального та еколого-економічного поступу. Створення необхідних передумов для досягнення ефективної держави передбачає також розвиток інфраструктури та підвищення якості послуг, які надаються державою.

У контексті зазначеного автором здійснено аналіз суті тристороннього партнерства, існуючої нормативно-правової бази, яка таке партнерство регулює, дослідження моделей його ефективного функціонування.

– Науковий доробок праці Слюсаренко В. Є. використовувався Закарпатською обласною радою при розробці Стратегії розвитку Закарпатської області до 2027 року, затвердженої рішенням обласної ради від 19.12.2024

– № 1216, яка визначає тенденції та основні проблеми соціально-економічного розвитку регіону, стратегічні та оперативні цілі, пріоритети розвитку регіону на відповідний період, основні завдання, етапи та механізми їх реалізації, систему моніторингу та оцінки результативності, а також Програми соціально-економічного розвитку Закарпатської області на 2025 рік»,

затвердженої рішенням ради від 19.12.2024 № 1215.

Вважаємо, що матеріали дисертаційного дослідження Слюсаренко В. Є. «Механізм формування інституту партнерства держави, бізнесу і третього сектору в Україні», його висновки та методологічні рекомендації, які містяться в роботі, можуть бути успішно використані в діяльності й інших державних органів.

Голова ради

Роман САРАЙ

УЖГОРОДСЬКА МІСЬКА РАДА ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

пл. Поштова, 3, м. Ужгород, 88000; тел.: (0312) 42-80-26, тел./факс: (0312) 61-51-91
web-сайт: www.rada-uzhgorod.gov.ua; e-mail: umr@rada-uzhgorod.gov.ua; код ЄДРПОУ 04053699

№

На №

від

Вікторії СЛЮСАРЕНКО
0501300888

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
кандидата економічних наук, доцента, провідного наукового співробітника
відділу економічних та товарознавчих досліджень Київського відділення
ННЦ «ІСЕ ім. Засл. проф. М.С. Бокаріуса», судового експерта 2-го
кваліфікаційного класу Слюсаренко Вікторії Євгенівни «Механізм
формування інституту партнерства держави бізнесу і третього сектору в
Україні»

Дана тема є дуже актуальною дослідження теоретико-методологічної бази вдосконалення партнерських відносин влади, бізнесу та громадянського суспільства як стратегічного ресурсу, який сприяє гармонійному розвитку територій, відтак і держави загалом, підвищенню конкурентоспроможності економіки, створенню сприятливого інвестиційного середовища та збереженню екологічного стану. У зв'язку з цим особливого значення набуває дослідження світового досвіду формування інституалізації партнерських зв'язків «влади-бізнесу-«третього сектору»» і оцінка можливості його застосування в українських реаліях. Незважаючи на велику наукову базу досліджень міжсекторної взаємодії, загальні підходи до оцінки останньої в управлінні складними соціально-економіко-екологічними системами не вироблено. Чимало питань формування ефективних моделей партнерських відносин, розробки механізмів управління програмами, що через них реалізуються, не знайшли належного теоретико-методологічного обґрунтування, що зумовило вибір і актуальність теми роботи, постановку мети, задач і логіку нашого дослідження.

Матеріали дисертаційного дослідження Слюсаренко В.Є. на тему «Формування інституту партнерства держави бізнесу і третього сектору»

Сертифікат 3FAA9288358EC00304000000ABC605007189D200
Підписувач Андрій Богдан Свєтафійович
Дійсний з 13.03.2024 15:16:00 по 13.03.2026 15:16:00

Виконавчий комітет
Ужгородської міської
ради

02.4-13/165 від 28.02.2025

(наукові публікації, а саме «Електронне врядування як ефективний інструмент трьохстороннього партнерства», «Світовий досвід організаційно-правового забезпечення співробітництва по осі держава-бізнес-громадські інституції» використовуються підрозділами міської ради Ужгорода при розробці планів розвитку міста, а саме:

Стратегія розвитку міста "Ужгород-2030" (Рішення сесії 28.03.2024 № 1686).

Загалом наукова робота В.Є. Слюсаренко отримала позитивну оцінку міської ради та є значним внеском у розвиток міста.

Міський голова

Богдан АНДРІЙ

ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ТУРИЗМУ ТА КУРОРТІВ

пл. Народна, 4, м. Ужгород, 88008, тел.: (0312) 61-44-11
e-mail: zaktour@carpathia.gov.ua, код ЄДРПОУ 43731679

24.02.2025 № 01-02/26

На №

від

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження кандидата економічних наук, доцента, провідного наукового співробітника відділу економічних та товарознавчих досліджень Київського відділення ННЦ «ІСЕ ім. Засл. проф. М.С. Бокаріуса», судового експерта 2-го кваліфікаційного класу Слюсаренко Вікторії Євгенівни «Механізм формування інституту партнерства держави бізнесу і третього сектору в Україні»

Результати дисертаційного дослідження В.Є. Слюсаренко «Механізм формування інституту партнерства держави бізнесу і третього сектору в Україні» автором розроблено концептуальні і теоретико-методологічні положення розвитку партнерських міжсекторних відносин як однієї з умов досягнення стратегічних завдань соціального та еколого-економічного розвитку території, які і визначають ефективність розвитку, на якій воно здійснюється. Створення необхідних передумов для досягнення ефективної держави передбачає, також, розвиток інфраструктури та підвищення якості надаваних державою послуг. В контексті зазначеного автором здійснено аналіз суті тристороннього партнерства, існуючої нормативно-правової бази, що таке партнерство регулює, дослідження моделей його ефективного функціонування.

Наукові праці Слюсаренко В.Є., а саме «Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності співробітництва держави-бізнесу та громадських інституцій», «Функціонування інституту територіальних громад як механізм активізації ефективного розвитку регіонів України» використовуються підрозділом Закарпатської обласної військової адміністрації, а саме Департаментом агропромислового розвитку при розробці річних та перспективних планів і концепцій розвитку області, її регіонів, а саме:

«Програми соціально-економічного розвитку Закарпатської області на 2023 рік»;

«Про Стратегію розвитку Закарпатської області до 2027 року» рішення обласної ради від 19.12.2024 № 1216.

Матеріали дисертаційного дослідження Слюсаренко В.Є. «Механізм формування інституту партнерства держави бізнесу і третього сектору в Україні», його висновки та науково-методичні рекомендації можуть бути успішно використані в роботі і інших державних органів.

Начальник управління

Маріанна ГОТРА

ЗАВОД «КОНВЕКТОР»

88007 м.Ужгород, вул. Гранітна, 5 тел./факс (0312) 66-81-05
 88007 Uzhgorod, Granitna str. 5 tel./fax(380312) 66-81-05

Plant "CONVECTOR"

Україна
 Товариство з обмеженою відповідальністю
Завод «Конвектор»

м. Ужгород, вул. *Гранітна, 5*

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження кандидата економічних наук, доцента, провідного наукового співробітника відділу економічних та товарознавчих досліджень Київського відділення ННЦ «ІСЕ ім. Засл. проф. М.С. Бокаріуса», судового експерта 2-го кваліфікаційного класу Слюсаренко Вікторії Євгенівни «Механізм формування інституту партнерства держави бізнесу і третього сектору в Україні».

У контексті дисертаційного дослідження «Механізм формування інституту партнерства держави бізнесу і третього сектору в Україні» розвиток суспільства пов'язується з консолідацією зусиль держави, бізнесу та громадських інститутів. Їх спільна діяльність спрямовується на вирішення ключових проблем, ефективне використання природного, виробничого, людського та екологічного потенціалу. Це вимагає формування механізму регулювання тристороннього партнерства, ключовими завданнями якого є нормативноправове забезпечення, визначення мети і завдань застосування ефективних важелів координації їх взаємодії, визначення сфер компетенцій кожного суб'єкта та їх відповідальності за реалізацію окреслених завдань. Такий механізм в Україні не склався ні організаційно, ні функціонально, що об'єктивно вимагає його наукового конструювання.

Об'єднуючи потенціал влади, бізнесу та громадських організацій, слід виходити з того, що економічний і соціальний базис партнерства засновується на взаємовигідних відносинах, формуючи інтереси і потреби усіх суб'єктів.

Тристороннє партнерство розглядається як новий механізм в організації інституту партнерства, який функціонує для вирішення актуальних проблем у суспільстві. Такий інститут має різноманітний термінологічний апарат, проте містить у собі один загальний принцип – об'єднання потенціалів бізнесу, держави і громадянського суспільства на мікро-, макро- та мезорівнях залежно від вирішуваної проблеми.

Розуміння механізмів економічної взаємодії має особливе значення як на мікро-, так і на макрорівні. Зміст економічного механізму в контексті міжсекторної взаємодії має вигляд системи (моделі), яка володіє відомими вхідними і вихідними параметрами та невідомим внутрішнім устроєм.

На основі дисертаційного дослідження Слюсаренко В.Є. «Механізм формування інституту партнерства держави бізнесу і третього сектору в Україні» наштовхнуло на реалізацію процесів організації взаємодії партнерства держави і бізнесу і третього сектору, які пов'язані з розробкою процедур у сфері задіяння ресурсів всіх учасників на налагодження нових інноваційних анія послуг .

Генеральний директор
ТОВ «Завод «Конвектор»

Завод
Конвектор |
 30104493

А.І.Головнич

БЮРО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ (БЕБ)

ТЕРИТОРІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ БЕБ У М. КИЄВІ

вул. Німецька, 1/32, м. Київ, 03150,
e-mail: kyiv@esbu.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 45075262

від 2025 р. № на № від 20__ р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження кандидата економічних наук, доцента, провідного наукового співробітника відділу економічних та товарознавчих досліджень Київського відділення ННЦ «ІСЕ ім. Засл. проф. М.С. Бокаріуса», судового експерта 2-го кваліфікаційного класу Слюсаренко Вікторії Євгенівни «Механізм формування інституту партнерства держави бізнесу і третього сектору в Україні»

Сьогодні розуміння механізмів економічної взаємодії, які досліджуються автором у дисертаційному дослідженні «Механізм формування інституту партнерства держави бізнесу і третього сектору в Україні» має особливе значення на всіх рівнях суспільства та влади. Зміст економічного механізму в контексті міжсекторної взаємодії має вигляд системи (моделі), яка володіє відомими вхідними і вихідними параметрами та невідомим внутрішнім устроєм, що безперечно веде до ефективного зростання економіки.

В реалізації механізму міжсекторного партнерства необхідно враховувати вплив, який може бути обумовлено такими факторами, як: стан економіки країни (регіону, галузі); нормативно-правова база функціонування міжсекторної взаємодії (законодавчі акти, державні, регіональні цільові програми, міжнародні, державні та галузеві стандарти). Механізм регулювання міжсекторної взаємодії можна представити у вигляді набору способів управлінського впливу на процес їх спільного функціонування, який включає: механізм координації, спрямований на забезпечення узгодженості роботи всіх ділянок взаємодії.

Механізм передбачає синхронізацію, метою якої є впорядкування в часовому лані процесів взаємодії і їх темпів розвитку; механізм субсидіарності, який включає чітке розмежування функцій і розподіл повноважень, врахування інтересів усіх учасників взаємодії незалежно від їх владних, фінансових чи інших абсолютних можливостей учасників міжсекторного партнерства.

Результати дисертаційного дослідження Слюсаренко В.С. «Формування інституту партнерства держави бізнесу і третього сектору» настановили на реалізацію управлінського впливу на процеси організації, які пов'язані з розробкою процедур у сфері взаємодії контролюючих органів з бізнесом та незалежними експертними установами за для підвищення ефективності кожного учасника такої взаємодії.

Т.в.о. керівника
відділу детективів
Підрозділу детективів

/s/

/s/

Борис БЄЛЬЧЕНКО

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
кандидата економічних наук, доцента, провідного наукового співробітника
відділу економічних та товарознавчих досліджень Київського відділення
ННЦ «ІСЕ ім. Засл. проф. М.С. Бокаріуса», судового експерта 2-го
кваліфікаційного класу Слюсаренко Вікторії Євгенівни «Механізм
формування інституту партнерства держави бізнесу і третього сектору в
Україні»**

За багатьма ознаками органи самоорганізації населення подібні до громадських організацій. Працівники цих органів працюють на громадських засадах, їх діяльність базується на засадах добровільності, вони самостійно обирають, які повноваження виконуватимуть. Органи самоорганізації мають ознаки також і публічного органу влади, адже виконують власні повноваження, надані відповідно органом місцевого самоврядування під час його утворення, та делеговані повноваження – повноваження органу місцевого самоврядування, якими додатково наділяється орган самоорганізації населення.

На жаль, в Україні такого делегування ще не відбувалося, хоча з боку органів самоорганізації населення були поодинокі спроби ініціювати його.

Громадські ради та їх керівні органи організовують різноманітні комунікативні заходи за участю представників інститутів громадянського суспільства, підприємництва, установ та організацій усіх форм власності з метою вироблення обґрунтованої точки зору та рекомендацій для органів публічної влади, при яких вони створені, та з найважливіших питань діяльності громадської ради у сфері своїх повноважень.

Результати дисертаційного дослідження «Формування інституту партнерства держави бізнесу і третього сектору» широко використовується на практиці в Громадській організації «Інститут місцевого розвитку територіальних громад» та рекомендуються для використання іншим громадським об'єднанням.

Заступник голови правління
ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ
"ІНСТИТУТУ МІСЦЕВОГО

Додаток В

Дослідники про форми державно-приватного та соціального партнерства

Державно-приватне партнерство				Соціальне партнерство			
науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна/місто	рік згадування	вид	науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна / місто	рік згадування	вид
Х. В. Гонсалес Гарсія	Іспанія	1256	Перша концесія з освоєння корисних копалин	Ж.-Ж. Руссо	м. Женева	1712–1778	<i>Contrat social</i> («суспільний договір») проголошений як пошук оптимальної форми поєднання приватних і загальних інтересів, свободи особистості і її свідомого самообмеження
Аян Ерс і Джон Брейтуейт	Лондон	1700–1768	Визначає трипартизм як регуляторну політику, що сприяє участі громадських організацій у процесі регулювання в трьох напрямках: надання громадським організаціям доступу до інформації, яка встановлюється регулятором; надання громадським	Г. Спенсер	Англія	1820–1903	Концепція соціальної інтеграції та диференціації

Державно-приватне партнерство				Соціальне партнерство			
науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна/ місто	рік згадування	вид	науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна / місто	рік згадування	вид
			організаціям місця за «столом переговорів» з бізнесом щодо виконання угод; звільнення від переслідувань з боку регулятора				
А. Є. Струве	Київ	1871	Зареєстрував товариство з газоосвітлення, з яким міська дума уклала контракт на встановлення вуличних газових ліхтарів. Підприємець зобов'язався якнайшвидше збудувати два заводи з виробництва газу й встановити на вулицях 1500 газових світильників	Статут промисловості фабрично-заводської і ремісничої	Росія	1906	Тимчасові правила про професійні товариства, встановлені для осіб, зайнятих у торгових і промислових підприємствах, або для власників цих підприємств
	Австрія	1874	Укладено концесійну угоду з приватним консорціумом про будівництво,	В. Г. Борисов	Росія	1915–2007	Тлумачення соціального партнерства як системи інститутів,

Державно-приватне партнерство				Соціальне партнерство			
науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна/ місто	рік згадування	вид	науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна / місто	рік згадування	вид
			фінансування, а також експлуатацію залізничної гілки між комунами Штайнах і Рідмарк, яка дістала назву «Залізниця кронпринца Рудольфа». Приватний інвестор отримав кредит на фінансування згаданого об'єкта тільки після того, як держава надала гарантії забезпечення погашення кредитів				механізмів і процедур, покликаних підтримувати баланс інтересів сторін, що беруть участь у переговорах про оплату й умови праці (роботодавців і найманих працівників), сприяти досягненню взаємоприйнятної для них компромісу заради реалізації як корпоративних, так і загальносоціальних цілей
Д. Хатчінсон	Велика Британія	1884	Визначає міжсекторне партнерство як взаємодію між бізнесом, некомерційними організаціями та владою в умовах об'єднання ризиків, ресурсів і навичок, у спільних проектах,	Б. Гаврилишин	Київ	1926–2010	Твердження, що створити ефективне суспільство здатні члени громадських організацій – «третього сектору»

Державно-приватне партнерство				Соціальне партнерство			
науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна/ місто	рік згадування	вид	науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна / місто	рік згадування	вид
			користь від яких отримують як партнери, так і суспільство				
М. Уорнер і П. Грінер	Польща	1881–1958, 1973	Пропонують дещо іншу дефініцію міжсекторного тристороннього партнерства, трактуючи його як союз між сторонами, що представляють уряд, бізнес, громадянське суспільство, в якому стратегічно об'єднуються ресурси і можливості кожної зі сторін, що сприяє сталому розвитку, і яке засноване на принципах поділу ризиків, витрат і загальної вигоди			1929–1933	Формування інститутів громадянського суспільства; зростання згуртованості робітничого й профспілкового руху
Д. Сельські та Б. Паркер	США	1932–2010	Міжсекторне партнерство	Міжнародна організація		1949 і 1951	Конвенція № 98 про право на організацію

Державно-приватне партнерство				Соціальне партнерство			
науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна/ місто	рік згадування	вид	науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна / місто	рік згадування	вид
			розглядається як добровільна взаємодія представників організацій, що належать до двох або кількох економічних секторів, у межах якого вони спільними зусиллями вирішують соціальні проблеми, що становлять взаємний інтерес, який так чи інакше співвідноситься з політичним порядком денним	праці (МОП)			та на ведення колективних переговорів і Рекомендації № 91 «Про колективні договори». Система колективних угод і договорів дістала загальне визнання

Державно-приватне партнерство				Соціальне партнерство			
науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна/ місто	рік згадування	вид	науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна / місто	рік згадування	вид
Джон Мейджор	Велика Британія	1943	Оголосив про програму «приватної фінансової ініціативи» (Private Finance Initiative – PFI), яка становила собою модернізовану концепцію управління держвласністю	О. Грішнова	Україна	1960	Соціальне партнерство є системою взаємозв'язків між найманими працівниками, трудовими колективами, професійними спілками, з одного боку, роботодавцями та їх об'єднаннями – з другого, і державою та органами місцевого самоврядування – з третього, їхніми представниками та спільно створеними органами з регулювання соціально-трудових відносин, які полягають у взаємних консультаціях, переговорах і примирних процедурах на взаємоузгоджених

Державно-приватне партнерство				Соціальне партнерство			
науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна/ місто	рік згадування	вид	науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна / місто	рік згадування	вид
							принципах для дотримання прав і інтересів працівників, роботодавців і держави.
	Японія м. Яхате	60-70 ті роки XX ст.	Нова віха в історії здійснення державно-приватних партнерств в Японії, яка полягала у здійсненні міністерством зовнішньої торгівлі і промисловості відповідної політики у сфері промисловості	Л. В. Ярова	Україна	1970	Визначення двох аспектів функцій соцпартнерства. До першого віднесено прямі (основні) функції, реалізація яких спрямована на забезпечення конструктивного діалогу, який визначається інтересами трьох партнерів, а саме

Державно-приватне партнерство				Соціальне партнерство			
науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна/ місто	рік згадування	вид	науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна / місто	рік згадування	вид
							представництво й захист загальнодержавних інтересів у сфері праці, інтересів вітчизняного бізнесу і інтересів найманих працівників. Другий аспект охоплює непрямі (супутні) функції: вплив соціального діалогу на формування громадянського суспільства й на розвиток економічної демократії та забезпечення соціальної стабільності, соціально-економічної безпеки й соціальної справедливості

Державно-приватне партнерство				Соціальне партнерство			
науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна/ місто	рік згадування	вид	науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна / місто	рік згадування	вид
	Нідерланди	1980	Уперше до державно-приватного партнерства звернулися в цій країні у 1980 р., але як пріоритетна форма розвитку економіки ДПП почало розвиватися тільки з 1995 року. Перші проекти ДПП були пов'язані з будівництвом автодоріг регіонального значення та мереж високошвидкісних залізничних доріг	Н. В. Собчук	Україна	1973	Розглянуто основні технології виконання ремонтів повітряних ліній електропередачі всіх класів напруги. Проаналізовано небезпечні фактори в зоні впливу, де відбуваються роботи, організаційні і технічні заходи та засоби, які забезпечують людині нормальні умови праці
	Велика Британія	1992	Основи розвитку сучасної моделі співпраці між державним та публічним секторами було закладено створенням Ініціативи приватного фінансування (<i>Private Finance Initiative</i>), яка	С. Ваддок	США	1988	Відомий американський фахівець у сфері міжгалузевої взаємодії С. Ваддок акцентує увагу на тому, що соціальне партнерство вимагає активної, а не пасивної участі всіх сторін. Розглядає

Державно-приватне партнерство				Соціальне партнерство			
науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна/ місто	рік згадування	вид	науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна / місто	рік згадування	вид
			стала першою систематизованою програмою, спрямованою на заохочення ДПП, зокрема у сфері надання позик приватному сектору з боку урядових структур				партнерство як зобов'язання корпорацій або групи корпорацій працювати з організаціями з різних економічних секторів (урядового або некомерційного), що включає зобов'язання щодо ресурсів часу і зусиль людей від усіх організацій партнерів
	Україна	1999	В Україні створено правові засади для розвитку державно-приватного партнерства. Особливого поширення практика державно-приватного партнерства набула в 2013–2014 рр., коли під впливом принципів корпоративної соціальної	І. В. Лебедєв	Україна	2008	Соціальне партнерство має стратегічний характер, оскільки дозволяє сформулювати й безконфліктно реалізувати довгострокові завдання уряду, націлені на забезпечення соціально-економічного розвитку

Державно-приватне партнерство				Соціальне партнерство			
науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна/ місто	рік згадування	вид	науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна / місто	рік згадування	вид
			відповідальності між представниками великих українських корпорацій укладаються договори з органами місцевого самоврядування про спільну реалізацію проєктів щодо відновлення соціальної і комунальної інфраструктури міст і населених пунктів у присутності компаній				
Т. І. Єфименко, Є. Л. Черевиков, К. В. Павлюк	Україна	2012	Передбачає альянс між державою та бізнесом з метою реалізації суспільно значущих проєктів у широкому спектрі сфер діяльності – від промисловості та науки до надання послуг	Н. Ф. Романова, І. П. Мельник	Україна	2017	Соціальне партнерство як система взаємозв'язків між державою, роботодавцями та найманими працівниками, спрямована на узгодження інтересів та вирішення проблем, які можуть виникати в соціальній та

Державно-приватне партнерство				Соціальне партнерство			
науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна/ місто	рік згадування	вид	науковці, які розглядали теорію партнерських відносин	Країна / місто	рік згадування	вид
							виробничій діяльності
Є. А. Удовиська	Україна	2016	Полягає у створенні взаємовигідної форми співпраці, сторони якої спільно реалізують суспільно значущі проекти, ґрунтуючись на угоді про розподіл завдань і ризиків				

**Джерело: систематизовано автором*

Додаток Г

Аналіз проєктів підтримки регіонального розвитку донорськими організаціями

Назва проєкту/програми, донорської організації та країни, що фінансує	Сума коштів	Період виконання	Характеристика проєкту/програми
Європейський Союз			
Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні (ППРРУ)»	6 млн євро	2013–2016	Гранти для регіональних проєктів розвитку. Програма надає фінанси для реалізації конкретних проєктів місцевих та регіональних органів влади, зосереджених на стратегічних пріоритетах, що визначені у їхніх стратегіях регіонального розвитку
	2 5 млн євро	2014–2017	
Проект «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду III» (МРГ III)	2 3,8 млн євро	2014–2017	Спрямований на пропагування сталого місцевого розвитку в Україні. Напрями діяльності програми: енергоефективність, охорона здоров'я, довкілля і водопостачання у сільській місцевості. Впроваджується новий компонент із розвитку міст. Проєкт підтримував уряд України у розробленні політичних принципів у сфері децентралізації та ділився інноваційними підходами та прогресивними практиками з урядування за участі громад і місцевого сталого розвитку із залученням громад
Проект «Електронне врядування та прозорість на рівні муніципалітетів»	9 60 тис. дол.	2014–2017	Мета – введення електронного урядування на муніципальному рівні
Програма ЄС «U-LEAD with Europe: міське розширення прав і можливостей, підзвітність та розвиток»	9 7 млн євро	2016–2020	Підвищення рівня інституційного розвитку органів влади на всіх рівнях для ефективного реалізації децентралізації та регіональної політики. Створення Центрів надання адміністративних послуг та забезпечення активної участі громадян у місцевому розвитку. Пріоритет буде надаватись добровільно об'єднаним громадам
США			
Проект «Децентралізація – шлях до кращих результатів та ефективності»	5 0 млн дол.	2016–2021	Проект підтримуватиме ОТГ в семи областях України – Дніпропетровській, Івано-Франківській, Харківській, Херсонській, Кіровоградській,

Назва проекту/програми, донорської організації та країни, що фінансує	Сума коштів	Період виконання	Характеристика проекту/програми
			Миколаївській та Тернопільській. Партнери підтримуватимуть кожну ОТГ в процесі стратегічного планування за ініціативи громад, результатом якого стане створення та фінансування проєктів місцевого економічного розвитку, державно-приватних партнерств, поліпшення надання послуг
Проект «Підтримка аграрного і сільського розвитку»	–	2020 до	Проект запрошує до співпраці об'єднані територіальні громади (ОТГ) з Одеської, Миколаївської, Херсонської, Запорізької, Донецької та Луганської областей, які націлені на розвиток ринкової інфраструктури та прагнуть її поліпшення задля виробництва сільськогосподарської продукції, створення робочих місць, зокрема несільськогосподарського напрямку, підвищення доходів селян та якості життя в громадах. Проект співпрацюватиме з ОТГ, які вже розробили або знаходяться в стані розроблення стратегії та плану соціально-економічного розвитку
Проект «Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні (ПУЛЬС)»	8,2 млн дол.	2015 –2020	Мета проекту створення сприятливого середовища для впровадження децентралізаційної реформи в Україні, зміцнення місцевого самоврядування, поглиблення демократичних процесів розвитку територіальних громад та стабільності держави, зміцнення спроможності учасників реформи
Канада			
Експертна підтримка врядування та економічного розвитку (EDGE)	18,8 млн дол.	2014 –2019	Мета – сприяння реалізації зобов'язань уряду України щодо запровадження комплексних реформ у країні відповідно до державних програм, національних та міжнародних угод
Швейцарія			
Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO)	20,5 млн франків в	2006 –2017	Якість і доступність окремих публічних послуг підвищуються за участі місцевих громад та влади, які є інституційно міцними, здатними спільними зусиллями сприяти процесу реформування системи місцевого самоврядування на національному рівні. Упровадження сталих моделей децентралізованого надання послуг

Назва проекту/програми, донорської організації та країни, що фінансує	Сума коштів	Період виконання	Характеристика проекту/програми
Швеція			
Проект «Енергетична ефективність»	1 6,1 млн євро	2010 –2019	Мета полягає у збільшенні енергетичної ефективності та зниженні викидів у довкілля. Проект робить доступним (через багатосторонній трастовий фонд, керований ЄБРР) співфінансування інвестиційних проектів, які будуть запропоновані міжнародними фінансовими інституціями
Разом	167,9 млн євро 77,96 млн дол. 20,5 млн франків		

**Джерело: складено автором на основі [12]*

Додаток Д

Динаміка обсягу капітальних інвестицій трьох секторів за 2013-2021 роки, тис. грн.*													
Показник	К- сть ОТГ	Роки				2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення ,+/-		
		2013	2014	2015	2016						2014 2013	2015 2014	2016 2015
Закарпатська область													
Інвестиції за рахунок коштів: державного бюджету	6	51375	19065	119426	115068	165831	299616	399504	177503	194493	-32310	100361	-4358
Місцевих бюджетів		139713	164216	413344	570062	543362	708481	1025989	580057	517015	24503	249128	156718
бізнес-підприємств		1052509	1089189	1566155	2590036	2414862	3177449	3232231	222457 1	296087 4	36680	476966	1023881
громадян		964229	1021161	1308470	1025447	1607039	2216649	1801635	886868	737388	56932	287309	-283023
донорських		2603	16339	25370	39830	31616	52180	2769940	к/с	-	13736	9031	14460
Львівська область													
Інвестиції за рахунок коштів: державного бюджету	35	243871	126687	444772	635202	1334898	1538576	2582200	152621 7	274722 5	-117184	318085	190430
місцевих бюджетів		296668	221794	755611	1323000	1677207	1955618	3162179	201143 7	189453 2	-74874	533817	567389
бізнес-підприємств		5468638	5068511	7350174	10645488	12312426	13486028	16390020	844904 7	145997 86	-400127	2281663	3295314
громадян		1780494	2208149	3254077	3291616	3331134	3734046	4079712	264016	246771	427655	1045928	37539

Динаміка обсягу капітальних інвестицій трьох секторів за 2013-2021 роки, тис. грн.*													
Показник	К- сть ОТГ	Роки									Абсолютне відхилення ,+/-		
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2014 2013	2015 2014	2016 2015
									2	6			
донорських		252061	187909	232297	443715	974885	237980	467602	71632	225899	-64152	44388	211418
Івано- Франківська область													
Інвестиції за рахунок коштів: державного бюджету	25	77677	55106	127904	199498	337155	371912	714417	441855	315531	-22571	72798	71594
місцевих бюджетів		159953	236825	577842	916284	1146905	1394444	1654840	972229	189453 2	76872	341017	338442
бізнес- підприємств		2194077	2857195	6020902	4633362	4843590	4632107	4325156	277490 3	501756 5	663118	3163707	- 1387540
громадян		1511219	2171169	2112216	1820034	1884483	1588125	1461789	879974	935664	659950	-58953	-292182
донорських		19082	362530	13399	14102	к	к	-	к	-	343448	-349131	703
Чернівецька область													
Інвестиції за рахунок коштів: державного бюджету	28	72156	31014	122546	194453	266018	473020	635089	153739	428725	-41142	91532	71907
місцевих бюджетів		110359	145273	300124	515088	558970	601977	786979	394330	294553	34914	154851	214964
бізнес- підприємств		618506	681027	830132	1021989	1067377	1127477	1201670	106643 8	129762 3	62521	149105	191857
громадян		127355	682342	1388264	697439	790990	962579	1095477	636752	738957	554987	705922	-690825

Динаміка обсягу капітальних інвестицій трьох секторів за 2013-2021 роки, тис. грн.*													
Показник	К- сть ОТГ	Роки									Абсолютне відхилення ,+/-		
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2014 2013	2015 2014	2016 2015
донорських		3451	2028	19553	21798	к	к	15850	к	к	-1423	17525	2245
Карпатський регіон													
Інвестиції за рахунок коштів: державного бюджету	94	445079	231872	814648	1144221	2103902	2683124	4331210	229931 4	368597 4	-213207	582776	329573
місцевих бюджетів		706693	768108	2046921	3324434	3926444	4660520	6629987	395805 3	460063 2	61415	1278813	1277513
бізнес- підприємств		9333730	9695922	15767363	18890875	20638255	22423061	25149077	145149 59	238758 48	362192	6071441	3123512
громадян		4383297	6082821	8063027	6834536	7613646	8501399	8438613	504375 6	487972 5	1699524	1980206	- 1228491
донорських		277197	568806	290619	519445	1006501	290160	3253392	71632	к/с	291609	-278187	228826

*Джерело розраховано автором

ДОДАТОК Е

Результати аналізу національної системи законодавства у сфері соціального та державно-приватного партнерства

Соціальне партнерство				Державно-приватне партнерство			
нормативний документ	дата прийняття, №	по нормативному документу	цитата норми	нормативний документ	дата прийняття, №	по закону	цитата норми
Указ Президента України «Про Національну раду соціального партнерства»	8 лютого 1993 р. № 34/93	П. 1	З метою узгодженого вирішення питань, що виникають у соціально-трудовій сфері, у відносинах Уряду України, підприємців і професійних спілок при Президентові України утворити Національну раду соціального партнерства, персональний склад якої є таким: від Уряду	Закон України «Про державно-приватне партнерство»	01 липня 2010 р. № 2404-VI	Ст. 1	Державно-приватне партнерство – співробітництво між державою України, територіальними громадами в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або

Соціальне партнерство				Державно-приватне партнерство			
нормативний документ	дата прийняття, №	по нормативному документу	цитата норми	нормативний документ	дата прийняття, №	по закону	цитата норми
			України – 22 особи; від об'єднань підприємців – 22 особи; від об'єднань профспілок України – 22 особи				фізичними особами – підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом.

Соціальне партнерство				Державно-приватне партнерство			
нормативний документ	дата прийняття, №	по нормативному документу	цитата норми	нормативний документ	дата прийняття, №	по закону	цитата норми
Положення «Про Національну раду соціального партнерства»	27 квітня 1993 р. № 151/9	П. 1	Національна рада соціального партнерства (далі – Національна рада) є постійно діючим консультативно-дорадчим органом при Президентові України, який утворюється з представників Кабінету Міністрів України, об'єднань підприємців та професійних спілок (далі – Сторони) для узгодженого вирішення питань, що виникають у соціально-трудовій сфері	Закон України «Про організації роботодавців»	22 червня 2012 р.	П. 5	Організації роботодавців, їх об'єднання створюються і діють з метою представництва та захисту прав та законних інтересів роботодавців у економічній, соціальній, трудовій та інших сферах, у тому числі в їх відносинах з іншими сторонами соціального діалогу

Соціальне партнерство				Державно-приватне партнерство			
нормативний документ	дата прийняття, №	по нормативному документу	цитата норми	нормативний документ	дата прийняття, №	по закону	цитата норми
Закон України «Про колективні договори і угоди»	1 липня 1993 р.	Ст. 1	Закон визначає правові засади розроблення, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців. Колективний договір, угода укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих,	Закон України «Про угоди про розподіл продукції»	14 вересня 1999 р. № 1039-XIV	П. 1	Закон спрямований на створення сприятливих умов для інвестування пошуку, розвідки та видобування корисних копалин у межах території України, її континентального шельфу та виключної (морської) економічної зони на засадах, визначених угодами про розподіл продукції

Соціальне партнерство				Державно-приватне партнерство			
нормативний документ	дата прийняття, №	по нормативному документу	цитата норми	нормативний документ	дата прийняття, №	по закону	цитата норми
			трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників та роботодавців				
Закон України «Про оплату праці»	24 березня 1995 р.		Закон визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі – підприємства), а	Закон України «Про концесії»	16 липня 1999 р., діє в редакції від 08 липня 2011 р.	П. 1	Закон визначає поняття та правові засади регулювання відносин концесії державного та комунального майна, а також умови і порядок її здійснення з метою підвищення ефективності використання державного і комунального майна та забезпечення потреб громадян

Соціальне партнерство				Державно-приватне партнерство			
нормативний документ	дата прийняття, №	по нормативному документу	цитата норми	нормативний документ	дата прийняття, №	по закону	цитата норми
			також з окремими громадянами та сфери державного і договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулювальної функцій заробітної плати				України у товарах (роботах, послугах)
Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»	3 березня 1998 р.		Закон визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудових	Законопроект «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України (щодо зняття регуляторних бар'єрів для розвитку державно-приватного партнерства в Україні та стимулювання інвестицій)», «Про	12 лютого 2015 р. № 1058		Цим законопроектом передбачено внесення низки змін до змін до закону в Україні

Соціальне партнерство				Державно-приватне партнерство			
нормативний документ	дата прийняття, №	по нормативному документу	цитата норми	нормативний документ	дата прийняття, №	по закону	цитата норми
			відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними	державно-приватне партнерство» та інші закони, що регулюють відносини у сфері ДПП			
Указ Президента України «Про утворення Національної служби посередництва і примирення»	17 листопада 1998 р.	П. 1–2	Відповідно до Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» утворити Національну службу посередництва і примирення у складі центрального апарату та регіональних відділень. Затвердити Положення про	Концепція розвитку державно-приватного партнерства на 2013–2018 роки» (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України)	14 серпня 2014 р. № 739		Метою концепції є визначення єдиного підходу до розроблення механізму ефективної взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, приватним сектором та інститутами громадянського суспільства на засадах державно-

Соціальне партнерство				Державно-приватне партнерство			
нормативний документ	дата прийняття, №	по нормативному документу	цитата норми	нормативний документ	дата прийняття, №	по закону	цитата норми
			Національну службу посередництва і примирення				приватного партнерства для забезпечення успішної реалізації проєктів, спрямованих на поліпшення показників національної економіки, якості життя населення і стану навколишнього природного середовища
Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності»	15 вересня 1999 р.	П. 13	Держава визнає профспілки повноважними представниками працівників і захисниками їх трудових, соціально-економічних прав та інтересів, співпрацює з				

Соціальне партнерство				Державно-приватне партнерство			
нормативний документ	дата прийняття, №	по нормативному документу	цитата норми	нормативний документ	дата прийняття, №	по закону	цитата норми
			профспілками в їх реалізації, сприяє профспілкам у встановленні ділових партнерських взаємовідносин з роботодавцями та їх об'єднаннями				
Указ Президента України «Про розвиток соціального діалогу в Україні»	29 грудня 2005 р. № 1871/2005	П.4	Утворено Національну тристоронню соціально-економічну раду при Президентові України. Основними завданнями Національної ради є: сприяння узгодженню позицій сторін соціального діалогу щодо шляхів подальшого розвитку				

Соціальне партнерство				Державно-приватне партнерство			
нормативний документ	дата прийняття, №	по нормативному документу	цитата норми	нормативний документ	дата прийняття, №	по закону	цитата норми
			соціально-економічних і трудових відносин, укладанню угод з питань регулювання таких відносин; розроблення та внесення Президентіві України пропозицій з питань формування та реалізації державної соціально-економічної політики				
Закон України «Про соціальний діалог в Україні»	23 грудня 2010 р.	П. 1	Соціальний діалог – процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних				

Соціальне партнерство				Державно-приватне партнерство			
нормативний документ	дата прийняття, №	по нормативному документу	цитата норми	нормативний документ	дата прийняття, №	по закону	цитата норми
			домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, з питань формування та реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин				
Генеральна угода	31 грудня		Сторони в період				

Соціальне партнерство				Державно-приватне партнерство			
нормативний документ	дата прийняття, №	по нормативному документу	цитата норми	нормативний документ	дата прийняття, №	по закону	цитата норми
між Кабінетом Міністрів України, всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців і підприємців та всеукраїнськими профспілками і професіональними об'єднаннями на 2008–2009 рр.	2009 р.		дії угоди спрямовуватимуть скоординовані зусилля на радикальне прискорення людського розвитку та виконання першочергових завдань у соціально-економічній і трудовій сфері, підвищення рівня зайнятості населення та належне матеріальне забезпечення працівників, подальший розвиток соціального діалогу, досягнення стабільності та				

Соціальне партнерство				Державно-приватне партнерство			
нормативний документ	дата прийняття, №	по нормативному документу	цитата норми	нормативний документ	дата прийняття, №	по закону	цитата норми
			злагоди в суспільстві				
Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України	6 серпня 2014 р. № 385		Стратегія спрямована на визначення завдань та інструментів для розв'язання соціальних проблем, підвищення рівня економічного потенціалу територій, продуктивності їх економіки, прибутковості бізнесу та доходів населення і, як наслідок, створення умов для загального підвищення соціальних стандартів, якості життя та розвитку бізнес-				

Соціальне партнерство				Державно-приватне партнерство			
нормативний документ	дата прийняття, №	по нормативному документу	цитата норми	нормативний документ	дата прийняття, №	по закону	цитата норми
			середовища				
Указ Президента України «Про забезпечення умов для більш широкої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»	31 липня 2004 р. № 854	П. 1	З метою зміцнення гарантій реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні державними справами, утвердження в Україні народовладдя, розвитку громадянського суспільства постановляю: 1. Визнати створення ефективних організаційних та правових умов для всебічної реалізації громадянами конституційного права на участь в				

Соціальне партнерство				Державно-приватне партнерство			
нормативний документ	дата прийняття, №	по нормативному документу	цитата норми	нормативний документ	дата прийняття, №	по закону	цитата норми
			управлінні державними справами, забезпечення відкритості діяльності органів виконавчої влади, урахування громадської думки в процесі підготовки та організації виконання їх рішень, підтримання постійного діалогу з усіма соціальними групами громадян, створення можливостей для вільного та об'єктивного висвітлення усіх процесів у цій сфері засобами				

Соціальне партнерство				Державно-приватне партнерство			
нормативний документ	дата прийняття, №	по нормативному документу	цитата норми	нормативний документ	дата прийняття, №	по закону	цитата норми
			масової інформації пріоритетними завданнями Кабінету Міністрів України, центральних та місцевих органів виконавчої влади				
Указ Президента України «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні»	26 лютого 2016 р. № 68/2016	П. 4	Реалізацію стратегії передбачається здійснювати за такими стратегічними напрямками: – створення сприятливих умов для формування та інституційного розвитку організацій громадянського суспільства; – забезпечення ефективних				

Соціальне партнерство				Державно-приватне партнерство			
нормативний документ	дата прийняття, №	по нормативному документу	цитата норми	нормативний документ	дата прийняття, №	по закону	цитата норми
			процедур участі громадськості під час формування та реалізації державної, регіональної політики, вирішення питань місцевого значення; – стимулювання участі організацій громадянського суспільства в соціально-економічному розвитку України; – створення сприятливих умов для міжсекторної співпраці				

**Джерело систематизовано автором*

ДОДАТОК Є

Пріоритетні напрями інвестування коштів, залучених від трьох секторів та отриманих від донорів у Карпатському регіоні за 2013–2021 рр. (тис. грн)													
Назва показника	К-сть ОТ Г	Роки									Абсолютне відхилення, +/-		
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2014	2015	2016
											2013	2014	2015
Закарпатська область													
Сільське, лісове та рибне господарство	6	79622	57535	97422	112698	110778	206859	174925	143439	88868	-22087	39887	15276
Промисловість		72819 6	74701 4	85962 5	132672 1	156836 4	226740 7	189387 0	176067 2	224612 1	18818	11261 1	46709 6
Будівництво		11692 16	13005 42	15909 14	125154 0	197743 0	254945 9	464300 6	113260 1	135892 6	131326	29037 2	- 33937 4
Оптова та роздрібна торгівля		15666 1	80387	99844	435546	149952	223372	343745	209895	194312	-76274	19457	33570 2
Транспорт		10701 1	67008	34606 7	289536	364264	312346	310365	172508	170954	-40003	27905 9	-56531
Інформація та телекомунікації		3094	3511	6478	6777	8532	7170	9081	8338	7073	417	2967	299

**Пріоритетні напрями інвестування коштів, залучених від трьох секторів та отриманих від донорів у Карпатському регіоні за
2013–2021 рр. (тис. грн)**

Назва показника	К-сть ОТ Г	Роки									Абсолютне відхилення, +/-		
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2014	2015	2016
											2013	2014	2015
ції													
Фінансова та страхова діяльність		19719	11207	36915	30238	79046	26489	5360	к/с	к/с	-8512	25708	-6677
Операції з нерухомим майном		76979	53347	64151	390020	142019	130066	213643	45779	90008	-23632	10804	325869
Наукова та технічна діяльність		22212	15984	8031	12984	15565	12992	11719	5752	11956	-6228	-7953	4953
Адміністративне та допоміжне обслуговування		10962	15068	17697	22292	30399	81113	90100	к/с	4017	4106	2629	4595
Державне управління й оборона		136601	162909	473282	595316	608302	831445	1183378	915186	587864	26308	310373	122034
Освіта		32316	33581	50669	57657	60828	107182	167643	191261	85434	1265	17088	6988
Охорона здоров'я та		70460	44127	67358	104935	89832	117340	216104	416140	178650	-26333	23231	37577

**Пріоритетні напрями інвестування коштів, залучених від трьох секторів та отриманих від донорів у Карпатському регіоні за
2013–2021 рр. (тис. грн)**

Назва показника	К-сть ОТ Г	Роки									Абсолютне відхилення, +/-		
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2014	2015	2016
											2013	2014	2015
надання соціальної допомоги													
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок		16499	10995	19035	3460	5417	50287	9125	882	12080	-5504	8040	-15575
Надання інших видів послуг		3171	14677	8655	2905	10072	2689	10722	13745	к/с	11506	-6022	-5750
Львівська область													
Сільське, лісове та рибне господарство	35	432240	472027	695729	1158200	1332191	1415434	1630823	1020647	1355506	39787	223702	462471
Промисловість		3492696	2749137	3648647	6367052	8089959	7730194	9829213	8205035	7716245	-743559	899510	2718405
Будівництво		2319242	3115556	3754897	3402995	4665109	5354830	5890204	3851270	3740858	796314	639341	-351902

**Пріоритетні напрями інвестування коштів, залучених від трьох секторів та отриманих від донорів у Карпатському регіоні за
2013–2021 рр. (тис. грн)**

Назва показника	К-сть ОТ Г	Роки									Абсолютне відхилення, +/-		
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2014	2015	2016
											2013	2014	2015
Оптова та роздрібна торгівля		62515 4	64204 2	96763 4	107345 6	148928 0	218119 1	193867 7	179303 2	192781 1	16888	32559 2	10582 2
Транспорт		74976 8	72690 4	82289 4	114615 9	121372 7	186376 7	226353 8	145907 5	102245 2	-22864	95990	32326 5
Інформація та телекомунікації		79839	11131 7	13299 2	231878	208227	218989	321396	201093	246511	31478	21675	98886
Фінансова та страхова діяльність		10027 1	10210 7	17476 4	329428	393857	412517	378856	404702	353310	1836	72657	15466 4
Операції з нерухомим майном		99261 3	72645 4	84728 3	139133 2	106012 0	109990 8	163030 0	948477	194497 1	-266159	12082 9	54404 9
Наукова та технічна діяльність		16861 2	10568 3	25030 7	325412	310623	192826	408388	252065	162391	-62929	14462 4	75105
Адміністративне та допоміжне обслуговування		12615 6	14437 2	54833 1	102050 7	443397	448454	121543 5	442252	883004	18216	40395 9	47217 6

Пріоритетні напрями інвестування коштів, залучених від трьох секторів та отриманих від донорів у Карпатському регіоні за 2013–2021 рр. (тис. грн)

**Пріоритетні напрями інвестування коштів, залучених від трьох секторів та отриманих від донорів у Карпатському регіоні за
2013–2021 рр. (тис. грн)**

Назва показника	К-сть ОТ Г	Роки									Абсолютне відхилення, +/-		
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2014	2015	2016
											2013	2014	2015
область													
Сільське, лісове та рибне господарство	25	439283	409995	989485	534766	732822	1251629	773123	611071	450117	-29288	579490	-454719
Промисловість		1682623	2591175	2046016	2751432	3534130	2677217	2546085	2184046	3824945	908552	-545159	705416
Будівництво		1907171	2725532	2772570	2172135	2498322	2098361	2362288	971897	1696241	818361	47038	-600435
Оптова та роздрібна торгівля		138430	442555	705016	231661	235932	159395	313039	164852	181710	304125	262461	-473355
Транспорт		179414	196669	1724841	155605	210810	349408	585217	326276	230493	17255	1528172	-1569236
Інформація та телекомунікації		11670	8011	7756	15765	7779	16185	25464	22282	27885	-3659	-255	8009
Фінансова та		2002	873	606	1785	468	327	1713	294	к/с	-1129	-267	1179

**Пріоритетні напрями інвестування коштів, залучених від трьох секторів та отриманих від донорів у Карпатському регіоні за
2013–2021 рр. (тис. грн)**

Назва показника	К-сть ОТ Г	Роки									Абсолютне відхилення, +/-		
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2014	2015	2016
											2013	2014	2015
страхова діяльність													
Операції з нерухомим майном		63878	36578	47219	735634	74592	100716	378802	291663	607728	-27300	10641	688415
Наукова та технічна діяльність		11856	32183	27156	160766	159887	22343	39374	11278	13398	20327	-5027	133610
Адміністративне та допоміжне обслуговування		117523	83354	580199	109299	69271	38538	72948	35142	38491	-34169	496845	-470900
Державне управління й оборона		174809	238421	592120	918140	1167661	1535155	1790207	1150167	901956	63612	353699	326020
Освіта		20093	13901	21395	28730	44848	47107	139497	112054	132241	-6192	7494	7335
Охорона здоров'я та надання соціальної		24931	27953	69336	84649	208354	117707	208270	417152	285681	3022	41383	15313

**Пріоритетні напрями інвестування коштів, залучених від трьох секторів та отриманих від донорів у Карпатському регіоні за
2013–2021 рр. (тис. грн)**

Назва показника	К-сть ОТ Г	Роки									Абсолютне відхилення, +/-		
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2014	2015	2016
											2013	2014	2015
допомоги													
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок		428	1191	3299	1537	3475	4766	4597	7264	5036	763	2108	-1762
Надання інших видів послуг		5340	3922	16786	7026	12876	19936	50088	19192	к/с	-1418	12864	-9760
Чернівецька область													
Сільське, лісове та рибне господарство	28	25493 7	29253 3	28763 6	249544	289132	356077	180838	181157	179594	37596	-4897	-38092
Промисловість		20690 8	19046 8	25593 1	413803	406980	440105	552793	682472	785042	-16440	65463	15787 2
Будівництво		14130 19	78700 8	14665 55	814470	946185	122746 7	149116 2	778177	141475 5	-626011	67954 7	- 65208 5
Оптова та		50647	56827	80399	140213	105057	88130	109528	113239	83957	6180	23572	59814

**Пріоритетні напрями інвестування коштів, залучених від трьох секторів та отриманих від донорів у Карпатському регіоні за
2013–2021 рр. (тис. грн)**

Назва показника	К-сть ОТ Г	Роки									Абсолютне відхилення, +/-		
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2014	2015	2016
											2013	2014	2015
роздрібна торгівля													
Транспорт		18506	15081	47635	71808	74398	85582	91915	53068	27684	-3425	32554	24173
Інформація та телекомунікації		2554	3664	5639	7723	8303	15648	27007	13994	21159	1110	1975	2084
Фінансова та страхова діяльність		2405	3641	1002	222	-	109	92	к/с	к/с	1236	-2639	-780
Операції з нерухомим майном		36132	37350	66771	62449	41664	115384	120989	48783	36779	1218	29421	-4322
Наукова та технічна діяльність		4439	3537	11561	5294	3517	5696	7243	6103	3801			
Адміністративне та допоміжне обслуговування		42305	63974	98455	130898	78668	16861	9583	к/с	1624			
Державне		16667	15695	37746	631038	694907	888705	124102	111370	610586			

**Пріоритетні напрями інвестування коштів, залучених від трьох секторів та отриманих від донорів у Карпатському регіоні за
2013–2021 рр. (тис. грн)**

Назва показника	К-сть ОТ Г	Роки									Абсолютне відхилення, +/-		
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2014	2015	2016
											2013	2014	2015
управління й оборона		3	9	0				9	0				
Освіта		13177	3997	31294	35861	52762	76140	67359	27540	28115			
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги		16279	18864	42702	55706	87166	94710	181834	294887	197272			
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок		3177	3277	8550	4627	5154	20501	9596	4225	4611			
Надання інших видів послуг		17499	3612	526	20096	33987	2736	1229	к/с	к/с			
Карпатський регіон													
Сільське, лісове та рибне господарство	94	12060 82	12320 90	20702 72	205520 8	246492 3	322999 9	275970 9	195631 4	207408 5			

**Пріоритетні напрями інвестування коштів, залучених від трьох секторів та отриманих від донорів у Карпатському регіоні за
2013–2021 рр. (тис. грн)**

Назва показника	К-сть ОТ Г	Роки									Абсолютне відхилення, +/-		
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2014	2015	2016
											2013	2014	2015
Промисловість		61104 23	62777 94	68102 19	108590 08	135994 33	131149 23	148219 61	128322 25	145723 53			
Будівництво		68086 48	79286 38	95849 36	764114 0	100870 46	112301 17	143866 60	673394 5	821078 0			
Оптова та роздрібна торгівля		97089 2	12218 11	18528 93	188087 6	198022 1	265208 8	270498 9	228101 8	238779 0			
Транспорт		10546 99	10056 62	29414 37	166310 8	186319 9	261110 3	325103 5	201092 7	145158 3			
Інформація та телекомунікації		97157	12650 3	15286 5	262143	232841	257992	382948	245707	302628			
Фінансова та страхова діяльність		12439 7	11782 8	21328 7	361673	473371	439442	386021	404996	353310			
Операції з нерухомим майном		11696 02	85372 9	10254 24	257943 5	131839 5	144607 4	234373 4	133470 2	267948 6			
Наукова та технічна діяльність		20711 9	15738 7	29705 5	504456	489592	233857	466724	275198	191546			

**Пріоритетні напрями інвестування коштів, залучених від трьох секторів та отриманих від донорів у Карпатському регіоні за
2013–2021 рр. (тис. грн)**

Назва показника	К-сть ОТ Г	Роки									Абсолютне відхилення, +/-		
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2014	2015	2016
											2013	2014	2015
Адміністративне та допоміжне обслуговування		296946	306768	1244682	1282996	621735	584966	1388066	477394	927136			
Державне управління й оборона		772434	788687	2399066	3712465	4732766	6044235	8530941	6752677	5778085			
Освіта		124243	109838	212918	241008	338308	488301	719902	645370	482510			
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги		183594	160753	331814	435536	568400	560086	930960	1862468	999324			
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок		54090	36703	101388	72687	134433	312755	275250	171742	236945			
Надання інших видів		59328	39196	67758	81875	213584	63288	157688	126561	75626			

Пріоритетні напрями інвестування коштів, залучених від трьох секторів та отриманих від донорів у Карпатському регіоні за 2013–2021 рр. (тис. грн)													
Назва показника	К- сть ОТ Г	Роки									Абсолютне відхилення, +/-		
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2014	2015	2016
											2013	2014	2015
послуг													

к – дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації.

*Джерело: складено автором