

Міністерство освіти і науки України
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра публічного управління, адміністрування та права

Кваліфікаційна робота

на тему: **«КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІСТОМ НА
ОСНОВІ ПАРТНЕРСТВА»**

Виконав:

студентка академічної групи 2м – ДС
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»

_____ Н.Ф. Іонова

Науковий керівник:

професор кафедри публічного управління,
адміністрування та права, доктор наук з
державного управління, професор

_____ М. І. Лахижа

Полтава – 2023 рік

ВСТУП

Актуальність теми. Становлення України як високорозвиненої, правової, цивілізованої європейської держави з високим рівнем життя, соціальною стабільністю, культурою та демократією висуває сучасні вимоги до розвитку системи місцевого самоврядування, яка включає нові підходи, інструменти, методи та механізмів у структурі та діяльності місцевого самоврядування.

Ефективність розвитку системи місцевого самоврядування тісно пов'язана з вибором моделі управління містом, можливостями місцевого самоврядування з державними установами, бізнес-структурами, науковими та навчальними закладами тощо.

Важливість і необхідність вирішення проблеми міського врядування в партнерстві ґрунтується на тому, що ця наукова проблема досі не отримала системного відображення у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, органах місцевого самоврядування, політиках та загалом. Разом з тим очевидно, що якісний аналіз сучасного стану муніципального розвитку на основі розуміння концептуальних засад партнерства на рівні міста сприятиме демократичним процесам в управлінні міста та подальшій демократизації суспільства з точки зору їхнього розвитку. ефективність. Це потребує наукового дослідження сутності та змісту партнерства на рівні міста як інструменту підвищення ефективності системи управління містом в умовах активізації процесів децентралізації влади.

Використання різних видів партнерства в управлінні містом дозволяє уникнути дефіциту фінансових та інших ресурсів для проектів у сфері інженерної інфраструктури, житлово-комунального господарства, освіти, охорони здоров'я, культури та інших сфер у політичній, економічній, соціальній сферах. Вирішення проблем у районах і збільшення ймовірності кризових явищ. Налагодження партнерських відносин між різними

підсистемами та елементами міської структури підвищує ефективність соціального діалогу, формує довіру та взаєморозуміння між міською владою та муніципалітетом, сприяє успішній адаптації міського управління до мінливих умов навколишнього середовища.

Важливий внесок у вивчення різних аспектів управління містом зробили такі науковці: В.М. Бабаєв, В.М. Вакуленко, О.І. Васильєва, І.О. Дробот, М.М. Іжа, В.С. Куйбіда, О.Ю. Лебединська, В.В. Мамонова, Н.Р. Нижник, В.І. Нудельман, В.В. Толкованов, Ю.П. Шаров та інші.

Різним аспектам сутності та змісту партнерства, його типам, процесам і технологіям розвитку приділяється увага вітчизняних та зарубіжних дослідників серед яких роботи В.М. Алексеєва, В.Г. Варнавського, Б.М. Данилишина, П.І. Надолішнього, Л.І. Федулової, В.Н. Якимця, тощо.

Проте, незважаючи на важливість розвитку концептуальних засад різних видів партнерств серед яких, у першу чергу, можна визначити концепції: «соціального партнерства», «державно-приватного партнерства», «публічно-приватного партнерства», «міжсекторного партнерства», «суспільно-приватного партнерства», «суспільного діалогу», поза увагою науковців залишається низка проблем, пов'язаних із системним розвитком партнерської взаємодії на рівні міста. Тому дослідження даної проблеми є актуальним та практично важливим.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування концептуальних засад управління містом на основі партнерства та визначення шляхів щодо його вдосконалення.

Для досягнення мети були визначені такі **завдання**:

- визначити сутність та ознаки міста як суб'єкта та об'єкта управління на засадах партнерства;
- вивчити зміст механізму реалізації партнерства на рівні міста з позиції системного підходу;
- з'ясувати особливості державно-приватне партнерство на рівні міста як виду багатостороннього партнерства;

- охарактеризувати практичну діяльність Управління економіки Полтавської міської ради;
- проаналізувати сучасний стан соціально-економічного розвитку міста Полтава;
- провести аналіз проектів партнерства у місті Полтава;
- вдосконалити організаційний механізм управління партнерством на рівні міста;
- визначити основні принципи корпоративної соціальної відповідальності як інструмента партнерства в управлінні містом;
- визначити шляхи реалізації проектів державно-приватного партнерства на рівні міста.

Об'єкт дослідження – управління містом у системі місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – концептуальні засади управління містом на основі партнерства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні положення теорії державного управління, наукова робота вітчизняних та зарубіжних вчених, що показують особливості механізмів партнерства на рівні міста та їх удосконалення, наукові засади та методи наукового пізнання, що гарантують результат. Системно-аналітичний метод узагальнює наукові підходи, розробки та пропозиції вітчизняних та зарубіжних вчених щодо проблеми механізмів та інструментів партнерства на рівні міста. Системний аналіз дав змогу врахувати концептуальні засади партнерства на рівні міста та визначити підходи до їх удосконалення. При аналізі інструментів партнерства використано методи структурно-функціонального аналізу, метод статистичного аналізу даних – для характеристики фактів і явищ, оцінки стану, тенденцій та шляхів подальшого розвитку партнерських відносин на рівні міста.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти у правовій сфері України, аналітичні матеріали, наукові доповіді, теоретичні

розробки та рекомендації вітчизняних та зарубіжних вчених з проблеми дослідження, довідкові праці, статистичні матеріали.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретико-методологічні вимоги магістерської роботи виводяться на рівень конкретних методичних розробок і практичних рекомендацій з метою конкретизації орієнтирів удосконалення міського управління в дусі партнерства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ

1.1. Місто як суб'єкт та об'єкт управління на засадах партнерства

Місто – це складна багаторівнева система, що має внутрішню динаміку і є найважливішим елементом національної економіки. Для економічної системи міста характерне поєднання соціальної, економічної, екологічної, інформаційної та інших складових, великого числа різноманітних елементів і зв'язків, циркуляція значних потоків матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів [24, с. 34]. Як визначає В.М. Бабаєв, в управлінні великим містом криється головна соціальна суперечність – між процесами управління функціонуванням, з одного боку, та управління розвитком, з іншого, тобто між сучасністю міста (функціонування) та його майбутнім (розвиток), яка здатна або стимулювати та забезпечувати повноцінний розвиток і життєдіяльність містосистеми, або суттєво їх гальмувати, адже в ситуації постійної ресурсної обмеженості (а тим більше за умов кардинальних змін в політичній, економічній, соціальній, культурній сферах українського суспільства) «майбутнє» відволікає значні ресурси вже сьогодні, проте бажаний результат може бути значно віддаленим у часі, більш того – не завжди гарантованим [8, с. 9]. Поняття управління містом визначається в науковій літературі як «сукупність дій, що проводяться міською представницькою владою та її виконавчими органами і призначені сприяти створенню комфортного середовища для проживання у місті, його функціонування у системі населених пунктів держави» [47, с. 15].

З позицій управління містом типовим є такий підхід, при використанні якого місто розглядається через сукупну діяльність керівників та підприємницьких структур. В цьому контексті головними факторами успіху виступає розробка різних програм розвитку міста та форм управління ним [19, с. 29-30].

При вивченні управління розвитком міста досить часто використовується підхід, при якому місто розглядається як певний ідеальний об'єкт. Цей підхід характерний для економіко-географічних досліджень. Такий підхід досліджує та описує місто у вигляді графіків, таблиць, що характеризують зміну різних параметрів, які використовуються як обґрунтування для проектів просторового та економічного планування міста, соціальної політики тощо. З точки зору розвитку міста, як певної соціально-економічної цілісності, воно є насамперед ринковим поселенням, що виникло й розвивається в результаті суспільного, територіального поділу праці.

Таким чином, можна визначити, що місто являє собою: систему територіального поділу праці, який здійснюється через постійно існуючий ринок, диверсифікацію, кооперацію та концентрацію видів виробництва; зосередження жителів, які взаємодіють між собою у сфері виробництва, споживання, проживання тощо; нагромадження матеріальних фондів, будівель, споруд, інженерних мереж, зелених насаджень, тощо; територію, яка має визначений законодавством статус і характеризується специфічним середовищем (соціальним, виробничим, природним, архітектурним, політичним).

Містом може вважатися населений пункт, на території якого розміщені промислові підприємства, об'єкти комунального господарства, житловий фонд, мережа соціально-культурних закладів з кількістю населення понад 10 тисяч жителів, переважна більшість якого зайнята у неаграрних сферах діяльності [83, с. 566]. Можна розглядати місто як такий населений пункт, що формується історичним шляхом або створюється за державної ініціативи, який віднесено до категорії міст відповідно до діючого законодавства, в межах території якого самоорганізується та функціонує міська територіальна громада.

Місто як складна динамічна система, що розвивається сама по собі, сьогодні вже не може розвиватися тільки на засадах адміністрування та несистемного моніторингу інформації, що поступає до міської ради.

Д. Форрестер вказує на те, що місто, це динамічна система, яка чутлива до адміністративних нововведень. Віддалена (довгострокова) реакція на будь-яке адміністративне нововведення часто проявляється у протилежній реакції на нього [91].

Але справа навіть не в якості інформації, адже це не головна перешкода для підвищення ефективності управління містом. Перешкодою все ще є відсутність в управлінських структурах на рівні міста готовності та здатності аналізувати та організовувати інформацію в такій формі, яка відображатиме структуру реальної системи міста, готовності до співпраці з представниками бізнесу та громадських організацій у вирішенні важливих проблем на засадах партнерської, партисипативної взаємодії. Для цього, перш за все, необхідно підвищити мотивацію представників різних підсистемами міста до співпраці, надати можливість ефективного використання ресурсів різних секторів громади міста для вирішення проблем [21; 43].

Сьогодні в містах розвиваються нові підсистеми та типи діяльності, що безпосередньо пов'язані з містом. Сукупність великої кількості функціонуючих підсистем, кожна з яких має свої цілі, завдання, умови функціонування і розвитку, поєднаних багатосторонніми зв'язками, розташованих на одній території являють собою систему сучасного міста.

Ускладнення структури та процесів функціонування міста без відповідного вдосконалення інструментів та методів управління призводить до зниження ефективності управління ним, непередбачуваних негативних наслідків. Відсутність цілісних наукових підходів щодо розгляду міста як великої складної динамічної системи приводить до того, що його підсистеми гублять цілісність, перестають бути ефективно організованими. Це проявляється, в першу чергу, при розробці генеральних планів міст, комплексних цільових програм соціального та економічного розвитку, при формуванні узгодженого впливу на їх розвиток.

У сучасних умовах розвитку суспільства місто – багатофункціональний складний населений пункт. Кількість функцій [43; 87, с. 31-32], які виконує

місто, зростає залежно від величини соціально-економічного, геополітичного потенціалу міста. Міста зі спеціальним статусом, крім загальних для всіх, виконують ще й специфічні функції, покладені на них державою, та якими обумовлений їх статус. Як зазначає В. Бабаєв, велике місто за своєю сутністю є потужною інформаційною, транспортною та енергетичною структурою [8]. Великі міста – це агломерації з різним рівнем розвитку. З урахуванням прилеглих населених пунктів, їх населення збільшується на 115 – 140 % порівняно з власним населенням міста [47, с. 194]. Типовим для розвитку великих міст є лінійне розташування вздовж транспортних магістралей, потім заповнення простору і повернення до компактної форми, але вже на значно більшій території, тобто відбувається радіально-кільцеве заповнення.

Місто є складною системою, проблеми управління якою можна розглядати в різних аспектах. Управління містом залишається однією з найбільш складних і нерозроблених проблем, пов'язаних із зростанням міст та перетворенням їх в урбосистеми [43]. Управління містом неможливе без урахування вимог законів функціонування та розвитку систем. Важливе значення має закон необхідної різноманітності, наслідком якого є висновок про нереальність створення типової та простої управлінської системи, здатної ефективно управляти такою складною динамічною системою, як місто (особливо велике та надвелике місто). Врахування вимог закону зворотного зв'язку дозволяє на науковій основі здійснювати управління містом, ухвалювати обґрунтовані рішення щодо різних проблем його розвитку.

Найдоцільнішими, на нашу думку, є поєднання соціально-економічних та правових аспектів управління, тобто системний та економіко-правовий підхід. Цілі, що стоять перед органами управління містами, визначають основні функції цих органів. Умовно функції управління можна розподілити на такі групи: управлінські, господарчо-економічні, екологічні, соціально-демографічні та соціально-культурні. Кожна з цих груп містить функції управління конкретною сферою міського господарства (підсистемою міста).

З позицій системної методології можна розглядати процес управління містом як процес упорядкування елементів системи з метою зменшення невизначеностей у процесах функціонування та розвитку, що викликаються деструктивними впливами на елементи системи ззовні та зсередини. Результат такого процесу залежить від якості зв'язків системи з зовнішнім середовищем та зв'язків між елементами та компонентами системи.

Відомо, що один і той же системний об'єкт (в нашому випадку це місто) можна розглядати з різних сторін, він допускає безліч засад, принципів і критеріїв для свого розподілу на елементи. Вибір критеріїв такого розподілу, як правило, визначається завданнями та метою системного розгляду, певними умовами, чи стратегією розвитку системи. При вивченні міста як системи повинні бути одночасно задані і системоутворюючий фактор, і початкові та граничні умови її функціонування. Оскільки місто як система є цілеспрямованою, усі структурні перетворення в ній – склад, ступінь участі в її діяльності різних елементів, визначаються насамперед тим, в якій мірі ті чи інші елементи та компоненти сприяють досягненню визначеного результату – цілей її функціонування. Тому функціональний аспект розвитку міста необхідно враховувати при виділенні системоутворюючих факторів. Відсутність таких системоутворюючих факторів може призвести до підміни однієї системи іншою, яка може складатися з тих же елементів, але буде вимагати розгляду з іншої позиції. Щоб уникнути можливості такої заміни при розгляді міста як системи, вибір системоутворюючого фактору можна вважати одним з важливих моментів. В роботі А.П. Осітнянко запропоновано такі системоутворюючі фактори розгляду міста як системи: населення, природно-антропогенне середовище, простір та економіка [68, с. 48].

В залежності від суті призначення, місця в суспільстві, типу держави та відносин між громадянами та державою, можна визначити такі основні рівні розгляду міста як системи:

- перший рівень, найширший та найскладніший це конкретно-історичний соціум, сукупність всіх елементів соціуму, увесь комплекс

суспільних зв'язків (економічних, політичних, соціальних, релігійних, національних, культурних, духовних тощо);

- другий рівень розгляду – це об'єднання людей меншого порядку (соціальні і етнічні групи, суспільні об'єднання, установи, промислові об'єкти та об'єкти комунальної власності тощо).

У будь-якій соціальній системі відповідної складності, будь-якого рівня організації людина, як правило, виступає як особистість, що ставить перед собою певні цілі і прагне до їх здійснення; людина є головним суб'єктом та об'єктом управління, головним елементом соціальної системи.

З урахуванням аналізу рівнів, суспільних зрізів, структури компонентів та підсистем міста, як соціальної системи можна визначити такі його системоутворюючі фактори:

- загальна стратегічна мета розвитку міста;
- підпорядкування цілей кожного компонента загальній меті розвитку міста та усвідомлення і розуміння жителями міста загальної мети його розвитку;
- наявність організації та координації між елементами, компонентами, підсистемами міста. Місто в широкому розумінні може бути визначене як місце компактного проживання людей, що задовольняє їх потреби в забезпеченні життєдіяльності, безпеці, комунікації і розвитку особистості на основі спільності культурних, соціальних, національних та інших інтересів.

Виходячи з мети та завдань магістерської роботи, необхідно дати аналіз теоретичних підходів до визначення сутності поняття «партнерство». Партнерство виступає складним, багатоаспектним явищем, що є предметом дослідження багатьох наук, особливим видом багатоваріантних взаємовідносин публічної влади, бізнеса, недержавних, некомерційних та інших організацій, установ, жителів міста тощо. Слід звернути увагу на те, що у широкому розумінні сутність поняття «партнерство» полягає в особливих взаємовідносинах, при яких окремі

громадяни або організації поєднують свої ресурси для виконання спільної діяльності. Як показує практика, організації зазвичай об'єднуються задля досягнення таких цілей, які важко досягти окремо кожному з партнерів. Тому, розглядаючи феномен партнерства, його слід розглядати, перш за все, як інструмент для досягнення спільних цілей. Можна зазначити, що партнерство на рівні міста – це складний, динамічний багатофакторний та багатофункціональний системний об'єкт, на який впливає безліч чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий об'єкт потребує всебічного, комплексного вивчення, переосмислення його функціонування в контексті сучасних ідей правової держави, громадянського суспільства, демократичних перетворень, економічного розвитку. Сьогодні різні види партнерства на рівні міста виступають як необхідні елементи місцевого розвитку, від ефективності функціонування яких залежить не тільки розвиток міст, а і всієї країни.

Так теоретичні підходи до обґрунтування різних видів партнерства розробляють такі дослідники, як Н.Г. Діденко, яка визначає теоретико-методологічні засади розробки та функціонування механізмів державного управління в системі соціального партнерства [34, с. 185]; Л.Л. Гриценко, П.І. Надолішній, Н.В. Піроженко розглядають міжсекторне соціальне партнерство як соціальний ресурс регіонального розвитку [26; 62; 73]; В.М. Алєксєєв та Н.Р. Нижник вивчають партнерство в аспекті розвитку соціального діалогу між владою та громадою [4; 28]; Д.М. Амуниц, В.Г. Варнавський, Н.Г. Дутко, І.В. Запатріна, О.В. Пільтяй, О.М. Полякова розглядають процеси становлення та розвитку такого виду партнерства як державно-приватне партнерство [7; 12; 36; 39; 71; 75], В.М. Якимець досліджує принципи та механізми міжсекторного соціального партнерства та проблеми його ефективності [94; 95]; О.Є. Фігуровська розглядає особливості соціальної взаємодії у формі партнерства [90]; В.М. Олуйко зосереджує увагу на партнерських відносинах як основу взаємодії влади та громадянського

суспільства [28], В.І. Якунін досліджує засади формування механізмів партнерства в системі державного управління [97].

Партнерство виступає унікальним явищем в сучасних суспільних науках, особливим видом багатоваріантних взаємовідносин публічної влади, приватного підприємництва, недержавних некомерційних організацій тощо. Воно сформувалося в певний період розвитку суспільства та держави і сьогодні значення такого роду взаємодій в суспільній сфері зростає. Сьогодні існує достатньо різних інтерпретацій поняття «партнерство» в різних дисциплінарних дослідженнях, зокрема, в соціології, економіці, психології, політології, що фіксують окремі моменти його складної та багатофакторної природи. Але, не дивлячись на те, що формування цього явища історично безпосередньо пов'язана з кооперацією як необхідною умовою соціального життя, дослідження, що розглядають партнерство як спосіб вирішення нових завдань і відповідно як інноваційну форму організації співпраці, торкаються лише певних сторін цього феномену.

Простежується два основні принципові підходи до трактування партнерства в контексті управління містом.

По-перше, партнерство сприяє певному переосмисленню змісту функцій управління містом, публічної сторони взаємодії між різними сторонами партнерства на рівні міста. Важливим є також і те, що із зростанням рівня життя, освітнього і культурного рівня жителів міста змінюється характер реалізації традиційних публічних продуктів та послуг.

По-друге, відносне скорочення сфери традиційних публічних інтересів, зміна їх структури і можливе формування нових, вимагають відповіді на питання, щодо того, наскільки органи міської влади здатні до взаємодії з бізнесом та недержавними некомерційними організаціями на взаємовигідних засадах. Адже під дію різного виду партнерств сьогодні підпадають об'єкти комунальної власності тощо.

В контексті нашого дослідження розглядаються види взаємодії органів місцевого самоврядування із бізнесовими структурами та недержавними організаціями та комбінації таких взаємодій. Ряд авторів [10; 22; 33] вважає, що партнерство – це форма взаємодії, сформована останніми роками і що вона знаходиться поки що на стадії становлення.

Очевидно, що ролі учасників у межах партнерства різні. Якщо основна перевага бізнес-організацій полягає головним чином у можливостях фінансування, а перевага державних – у можливості застосування владних компетенцій, то перевага недержавних організацій полягає, по-перше, в охороні і захисті інтересів суспільства, а, по - друге, підтримці та реалізації соціально значимої ініціативи.

Можна вказати характеристики, наявність яких у взаємодії міської влади, бізнесу, громади взаємодії між ними може засвідчувати про те, що така взаємодія може бути визначена як багатостороннє партнерство в якому:

- учасники партнерства мають бути представлені, як одною так і різними сферами суспільної взаємодії;
- взаємини сторін-учасників партнерства повинні носити партнерський, тобто рівноправний характер;
- учасники партнерства (партнери) повинні мати спільні цілі та спільні інтереси;
- учасники партнерства мають спільні наміри об'єднувати свої внески для досягнення спільних цілей;
- взаємини сторін-учасників партнерства мають бути зафіксовані в офіційних документах (договорах, контрактах тощо);
- учасники партнерства повинні розподіляти між собою витрати та ризики, а також брати участь у використанні отриманих результатів [52].

Таким чином, дуже важливо визначити результати спільної діяльності, що одержить кожний з партнерів у ході здійснення спільної діяльності, а також перевірити – наскільки очікувані результати від співробітництва відповідають інтересам сторін. Комплексне врахування зазначених елементів

моделі побудови партнерства дозволяє закласти основу для побудови стійкого й успішного співробітництва.

1.2. Механізм реалізації партнерства на рівні міста з позиції системного підходу

Ідея соціального партнерства виникла на початкових стадіях утвердження капіталістичних соціально-економічних відносин, коли сформувалися два основні соціальні класи – клас роботодавців і клас найманих працівників зі своїми потребами та інтересами, здібностями і можливостями у відносинах цих класів та інших прошарків населення природно виникли суперечності. Розв’язання цих суперечностей вимагало нових підходів у формуванні світогляду класів і соціальних груп, який би обґрунтовував їх орієнтацію на узгодження інтересів різних класів, соціальних груп, на взаємодію із захисту та реалізації цих інтересів. Макс Вебер у теорії соціальних дій, яку він глибоко і всебічно розробляв, сформулював теоретико-концептуальні підходи соціального партнерства, які отримали втілення в теорії соціальної солідарності та близьких до неї поняттях — соціальній злагоді; соціальній згуртованості та ін. [14].

Синергетичний аналіз становлення й розвитку системи соціального партнерства в широкому розумінні, в сучасних умовах набув особливої значущості як важливий чинник, який ефективно забезпечує збереження політичної стабільності, динамічного розвитку економіки та соціальної сфери, формування відкритого демократичного громадянського суспільства і правової, соціальної держави. Сутність соціального партнерства спочатку визначалась в контексті взаємодії працедавців, робітників та профсоюзів у досягненні певних цілей в подоланні суперечностей між працею і капіталом. Аналіз теорій та концепцій соціального партнерства засвідчує, що практично у кожній з них містяться певні синергетичні принципи [18; 40].

Наприклад, в теоретичних опрацюваннях Е. Дюркгейма робиться наголос на тому, що будь-яке суспільство характеризується соціальною солідарністю. Така солідарність у сучасному світі базується на розподілі праці, на класовій співдружності у досягненні суспільних цілей. Саме Е. Дюркгейм активно розвивав ідею створення професійних корпорацій як самоорганізованих структур і нових структур суспільної солідарності. У такому суспільстві значно пом'якшені антагоністичні відносини, ліквідована аномія (відсутність правових норм та беззаконня). Антагонізм праці та капіталу, моральні й економічні кризи суспільства Еміль Дюркгейм вважав відхиленням від норми, результатом недостатньої відрегульованості відносин між головними суб'єктами взаємодії в суспільстві [37, с. 254-256].

З розвитком суспільства дедалі більше загострювалися суперечності між працею і капіталом, здійснювалося формування масових об'єднань робітників, з одного боку, та роботодавців, підприємців – з іншого. Саме на цьому етапі зростає активність пошуку та розробки шляхів досягнення певного балансу інтересів власників засобів виробництва – роботодавців і найманих працівників, досягнення компромісів та угод між ними.

Розвиток суспільства зумовив необхідність створення нової, синергетичної парадигми пізнання й розвитку природи та суспільства, має необмежений інтегративний потенціал. Засновники синергетики І. Пригожин, Г. Хакен, починаючи з 40-х років ХХ століття, досліджували та розробляли проблему внесення узгодженості в поведінку елементів системи, створювали вчення про суміжні дії елементів природних систем, а пізніше і систем соціальних. Синергетична методологія містить в основі фундаментальні синергетичні закони та принципи функціонування й розвитку природних та соціально-економічних і політичних процесів та явищ життєдіяльності суспільства.

Найважливішими методологічними засадами партнерства виступають закони синергетики та науково обґрунтовані принципи. Наприклад, основний закон синергетики вимагає від суб'єктів партнерства, по-перше, правильно

визначати й усвідомлювати свої власні потреби та інтереси, здібності й можливості; забезпечувати повну відповідність власних потреб та інтересів власним здібностям та можливостям.

Правильно розуміти потреби та інтереси партнерів; вміти узгоджувати свої інтереси з іншими, на різних рівнях взаємодіяти і взаємодопомагати в захисті та реалізації всіх цих інтересів. А ті суб'єкти партнерства, які не знають, не розуміють або ігнорують основний та інші закони синергетики, ніколи не забезпечать ефективного і справедливого партнерства.

Важливою методологічною основою будь-якого партнерства на рівні міста як системи взаємодії зацікавлених суб'єктів суспільно-економічної і політичної діяльності, є принципи партнерства, до яких належать:

- законність, демократичність, добровільність, рівноправ'я сторін;
- гуманізм, соціальна солідарність, соціальна справедливість, свобода в економічній і політичній сферах, розуміння інтересів сторін, їх узгодження, взаємозахист, взаємодія в реалізації, повноваження представників суб'єктів партнерства;
- суспільний діалог, співробітництво, взаємодія, свобода вибору в обговоренні питань, які складають зміст угод і договорів, обов'язковість їх виконання, відповідальність за невиконання укладених угод;
- толерантність, компроміс, консенсус, нейтралітет.

Ці принципи вироблялися тривалий час історичного розвитку суспільства в процесі суперечливого процесу узгодження інтересів, тому вони й визначають сутність і зміст партнерства як соціально-економічного та політичного інституту і складного процесу переговорів, узгодження соціально-економічної політики та політики отримання прибутку, установлення критеріїв і показників соціальної справедливості та заходів гарантованого захисту інтересів усіх суб'єктів системи партнерства, утвердження загальнолюдських цінностей у процесі партнерства. Складність системи партнерства на рівні міста пояснюється наявністю великої кількості елементів, які, з одного боку, перебувають у взаємозв'язку, утворюючи єдину

цілісну структуру, а з другого — мають неоднорідну природу, специфічні властивості, що дає право розглядати їх як самостійні структури.

Визначення партнерства можна сформулювати на основі синергетичної методології, яка наголошує на необхідності взаєморозуміння сторін, узгодження їх інтересів, взаємодії та взаємодопомоги в їх реалізації. Партнерство має у кожному окремому випадку свій зміст та свої напрями та цілі. У широкому розумінні міжсекторне партнерство включає не лише сферу праці, зайнятості, а й сферу споживання, його система включає всі соціальні, соціально-професійні, соціально-територіальні, соціально-національні групи, їх рівень і якість життя, потреби та інтереси [99].

В такому контексті, дотримання та реалізація принципів партнерства забезпечують ефективну, злагоджену діяльність усіх без винятку суб'єктів партнерства з розв'язання економічних, соціальних і політичних проблем функціонування та розвитку міста.

Отже, партнерство на рівні міста – це система відносин в структурі міста, одна з його підсистем, що розвивається. З погляду синергетичної теорії самоорганізації, партнерство (у соціально-економічному аспекті) – це інструмент самоорганізації і водночас це система соціально-економічних і політичних відносин у суспільстві з приводу збалансування різноманітних та різноспрямованих інтересів індивідів, колективів людей, соціальних груп, що взаємодіють у процесі створення, розподілу та перерозподілу обмежених суспільних ресурсів і результатів їх використання. Тобто партнерство є не тільки механізмом соціальної самоорганізації суспільства, а й важливим чинником розвитку правової, соціальної держави, переходу від сприймання держави як апарату насильства до розуміння держави як слуги суспільства в досягненні ним своїх сутнісних цілей та реалізації інтересів. Самореалізація особистості як самоорганізованої соціальної системи і мета розвитку суспільства потребують не вказівок «згори», а створення відповідних умов її саморозвитку, самоорганізації, самоуправління, самозабезпечення потреб та інтересів. Лише коли всі учасники суспільного виробництва відчуватимуть і

сприйматимуть себе партнерами у справі розвитку самого суспільства, а отже, й розвитку та використання здібностей кожної людини, саме тоді значно зменшаться як трансакційні, так і загальні витрати суспільства у виконанні соціально значущих програм.

Саме через систему партнерства можна виявити й реалізувати різні погляди на ідеї, використовувати нагромаджений досвід людей, будувати рівноправні соціальні відносини, необхідні для соціального прогресу суспільства. Система партнерства генерує виникнення, становлення та розвиток самоорганізованих соціальних підсистем, що забезпечують реалізацію цілей жителів міста у вирішенні проблем через взаємодію (комунікацію), що має велике значення для всіх аспектів розвитку міста [92, с.129-132].

Визначаючи багатостороннє партнерство (Poli Stakeholder Partnership) як систему взаємодії різних суб'єктів партнерства, в якій різна кількість учасників об'єднується для досягнення спільної мети на взаємовигідних умовах для досягнення спільної мети на засадах співпраці та довіри, слід зазначити, що його зміст є більш широким, ніж поняття «державно-приватне партнерство», точніше відображає сутність явища партнерської взаємодії на рівні міста та враховує можливості багатосторонніх партнерств в управлінні містом. Будь-яке спілкування суб'єктів партнерства з метою досягнення порозуміння та підписання угоди, проведення консультацій чи обмін інформацією з цього приводу розглядаються як вияви діалогу самоорганізованих суб'єктів між собою та органами місцевого самоврядування.

На етапі формування сучасного суспільства взаємозв'язки між приватними господарствами, корпораціями як вільними, самоорганізованими та рівноправними агентами можуть бути лише партнерськими, що забезпечують самоорганізацію, самоуправління суб'єктів сучасних демократичних відносин.

Усе це дає можливість до розуміння того, що саме міжсекторні багатосторонні партнерства як процес участі окремих індивідів чи їх об'єднань у спільних діях заради реалізації інтересів кожного є цивілізованою формою ефективної співпраці самоорганізованих структур, що розвиваються в демократичній, правовій державі. Адже органи місцевого самоврядування не можуть замінити громаду, а лише мають служити ефективнішому досягненню певних цілей громад в контексті функціонування та розвитку міста. Вони є лише одним із рівноправних суб'єктів партнерства. В цьому контексті лише самоорганізовані, самокеровані соціально-економічні структури здатні перебувати в партнерських відносинах.

Розглядаючи багатостороннє партнерство на рівні міста з позицій системного підходу можна визначити, що багатостороннє партнерство — це система основних форм, методів і важелів розв'язання суперечностей соціально-економічних відносин власності, виробництва, обміну, розподілу і споживання, узгодження інтересів основних соціальних груп, а також забезпечення всебічного розвитку жителів міста. У зв'язку з цим складовою багатостороннього партнерства виступає підсистема форм та методів всебічного розвитку жителів міста, формування їх потреб та інтересів, підвищення освітньої та фахової підготовки, створення та реалізації стимулів до праці.

Процес утвердження самоорганізації в синергетиці пов'язується передусім з поняттям дисипативної структури, тобто структури, яка спонтанно виникає у відкритих нерівноважних системах, у даному разі в підсистемах на рівні міста [63; 72]. Органи місцевого самоврядування, бізнес-структури коли функціонують незалежно один від одного, перебувають у стані відносної рівноваги, але коли вони включаються в систему партнерства як її елементи, тоді одразу переходять під вплив синергетичної взаємодії, тобто у нерівноважний стан і починають діяти узгоджено, між ними виникають якісно інші зв'язки (взаємоузгодження інтересів, мотивів та

можливостей, взаємодія і взаємодопомога у захисті та реалізації інтересів усіх партнерів), які сприяють формуванню й розвитку самоорганізації всієї системи та її підсистем.

Самоорганізовані, відкриті, нелінійні соціальні системи, якою є і система багатостороннього партнерства, з позицій синергетики можна розглядати і як саморегульовані, і як такі, що саморозвиваються.

Цілісність системи передбачає наявність у ній особливого «блоку управління», прямого і зворотного зв'язку між підсистемами, вироблення і передачі корегуючої інформації, контролю і взаємоконтролю управління та самоуправління в усій системі та підсистемах. Категорії частини і цілого стосовно складних саморегульованих систем набувають нових характеристик. Ціле, яким є система партнерства на рівні міста, не вичерпується якостями частин, виникає системна якість цілого, і цією головною якістю є самоорганізація. Такий тип системних об'єктів характеризується наявністю процесів розвитку, при якому здійснюється перехід від одного виду саморегуляції до іншого. Елементом, що саморозвивається, притаманна ієрархія рівнів самоорганізації елементів, здатність створювати в процесі розвитку нові рівні самоорганізації. З появою нових рівнів самоорганізації система диференціюється, в ній формуються нові, відносно самостійні підсистеми. Водночас перебудовується блок самоуправління й управління, виникають нові параметри порядку, нові типи прямих та зворотних зв'язків.

Розглядаючи об'єкти, явища, що належать до типу складних систем, які саморозвиваються, необхідно враховувати, що вони характеризуються відкритістю, обміном речовиною, енергією та інформацією із зовнішнім середовищем (соціальним і природним). У таких системах формуються особливі інформаційні структури, які фіксують і розкривають важливі для системи особливості її взаємодії із середовищем («досвід» попередніх взаємодій, мережі). Саме ці інформаційні структури включаються у функції програми поведінки системи, тобто забезпечують її самоорганізацію,

самоуправління, взаємодію з іншими системами. Нарешті, у створенні й освоєнні складних соціальних систем, що саморозвиваються, якою є система багатостороннього партнерства на рівні міста, важливо виокремлювати, добре розуміти та грамотно використовувати ті реальні ситуації, в яких учасники партнерства є елементами системи, включені в неї розвиваються разом із розвитком системи. Кожна підсистема в системі партнерства функціонує як самоорганізована, самокерована соціальна система, що безперервно взаємодіє з іншими підсистемами, на принципах свободи, рівності, взаємодії, взаємодопомоги, взаємовідповідальності. В цьому контексті партнерство, яке можна розглядати як механізм самоорганізації громади на рівні міста, забезпечує формування і функціонування всіх суб'єктів партнерства як самоорганізованих, самокерованих, саморегульованих систем, що саморозвиваються, у межах правового поля, норм і традицій громадянського суспільства. Звідси витікає, що однією з основних функцій громадянського суспільства є визначення взаємних прав між державою бізнесом та суспільством у досягненні певних цілей. Звідси виходить, що у громадських, недержавних організацій в управлінні містом є функції, які пов'язані з тим, що зовнішні ефекти – ефекти, які не відчуває система управління містом або бізнес-структури, потрібно знаходити, виявляти та ставити на розгляд на порядку денному. Тобто це функція просування інтересів, які опинилися за межами системи управління містом. В цьому контексті необхідно добиватися згоди різних груп, які могли б бути зацікавлені у вирішенні висунутих питань, з усунення негативних або досягнення позитивних зовнішніх ефектів через консенсус та багатобічні угоди. Багатостороннє партнерство на рівні міста — це такий процес взаємодії представників різних суб'єктів партнерства, при якому: а) спільно вирішується загальна проблема, причому дії партнерів в більшому ступені спрямовані не один на одного, а на результат, що отримується на базі синергетичного ефекту та є значимим для певної цільової групи жителів міста; 2) присутній значущий внесок і активність кожної із сторін; 3)

взаємодія характеризується довірою та розумінням партнерів та орієнтацією на довгострокову співпрацю.

Органи місцевого самоврядування володіють, перш за все, адміністративними ресурсами (прийняття рішень щодо управління містом та окремими його підсистемами, розробка нормативно-розпорядчих документів, прийняття рішень щодо проведення, або заборони певних заходів в місті тощо); матеріальними ресурсами (об'єкти комунальної власності, житловий фонд, земельні ділянки тощо); інформаційними ресурсами (комунальні ЗМІ, телеканали, формування інформаційної політики в місті); фінансові ресурси (місцевий бюджет, можливість залучення коштів з державного бюджету під певні програми).

Ресурси бізнесу: фінансові ресурси (можливість вкладати кошти в реалізацію проектів партнерства); організаційні ресурси (управління та виконання проектів партнерства, ініціювання проектів партнерства); інформаційні ресурси (приватні телекомпанії, інформаційні мережі тощо).

Ресурси недержавних організацій: експертний потенціал (можливість вражати позицію певних груп населення при реалізації проектів, проводити експертизу проектів та моніторинг реалізації проектів); організаційні ресурси (можливість залучати членів організацій до виконання певних частин реалізації проектів); інформаційні ресурси (можливість інформувати певні категорії жителів міста щодо реалізації проектів, організовувати обговорення проектів тощо).

Аналіз наукових джерел та накопиченого дозволяє зробити висновки про те, що основними напрямками розвитку системи партнерства на рівні міста в Україні є такими: створення науково-обґрунтованої стратегії розвитку партнерств; удосконалення законодавства з проблеми системи партнерства на рівні міста; підвищення ролі людського фактора за допомогою створення системи підвищення кваліфікації з проблеми розвитку партнерства; розвиток системи комунікативного забезпечення взаємодії суб'єктів партнерства на рівні міста; формування клімату довіри та приязні

між місцевою владою; бізнесом та громадою; удосконалення систем та угод щодо різного виду партнерств; розвиток системи мотиваційного забезпечення учасників партнерств; розвиток громадянського суспільства на рівні громади [49; 50; 53; 56; 75].

Механізми спільного використання можливостей органів місцевого самоврядування, бізнесу, недержавних організацій створюють умови і для просування оптимальної практики вирішення завдань, що відповідають суспільним інтересам громади міста. Слід зазначити, що партнерство між владою міста, недержавними організаціями, бізнесом сприяє подоланню відмінностей між адміністративною культурою влади та корпоративною культурою бізнесу, громади. Така взаємодія влади міста, бізнесу та недержавних організацій відповідає інтересам громадянського суспільства [57].

Основні переваги партнерства для приватного сектору: отримання можливості для інвестицій у ті галузі соціально-економічного життя міста які раніше вважалися сферою виключно публічних капіталовкладень, можливість розширити сферу надання послуг за рахунок використання інституційних елементів партнерства. Основні переваги для недержавних організацій: залучення фінансових, матеріальних та адміністративних ресурсів для своєї діяльності.

Недоліки законодавчої бази головним чином полягають у відсутності чіткого визначення державної політики щодо відносин з приватним інвестором та третім сектором при реалізації суспільних проектів, важливих для розвитку міста, повноважень відповідних органів влади вступати в відносини партнерства, законодавчо-визначених критеріїв обрання приватних партнерів для реалізації суспільних проектів, можливості використовувати сукупність різноманітних відносин для успішної реалізації проектів партнерства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МІСТОМ НА ОСНОВІ ПАРТНЕРТЦВА

2.1. Державно-приватне партнерство на рівні міста як вид багатостороннього партнерства

Не дивлячись на те, що в активній формі державно-приватне партнерство отримало розповсюдження по всьому світу відносно недавно, подібний інструмент супроводжується підвищеною увагою як з боку суспільства, так і з боку держави [44], у тому числі і на території країн пострадянського простору (в Україні зокрема). Подібний інтерес з боку і суспільства, і держави до практики державно-приватного партнерства зумовлюється не тільки можливостями і специфікою подібного інструменту, але і рядом послідовно втілюваних позитивних прикладів реалізації відповідних проектів.

Поняття «державно-приватне партнерство», як правило, розглядається з двох позицій [2]. По-перше, державно-приватне партнерство розглядається як система стосунків держави і приватного сектора, що використовується як інструмент економічного, соціального, наукового і культурного розвитку в рамках певної територіальної одиниці: країни, регіону, міста тощо. По-друге, під даним поняттям розуміються окремо узяті проекти, що реалізуються в рамках співпраці певного уповноваженого державного органу влади з приватною компанією або групою компаній на об'єктах муніципальної або державної власності [5].

Слід зазначити, що поняття «державно-приватне партнерство» відображає ключову роль держави в даній системі взаємодії, оскільки в даній системі стосунків роль держави є ключовою і не має альтернативи. Крім того, важливий той факт, що партнерство з приватним бізнесом будується відносно державної і муніципальної власності, перехід якої не передбачається інструментом державно-приватного партнерства, незалежно

від ролі, яку грає приватний партнер в реалізації проекту як інвестор, менеджер або оператор [6]. У світовій практиці для зручності позначення двох сторін ДПП, представника публічного сектора іменують концедент, а представника приватного сектора – проектною компанією.

Державно-приватне партнерство – форма взаємодії органів місцевого самоврядування на рівні міста і приватного сектора в особі уповноваженого концедента, з одного боку, та проектної компанії – з іншою, закріплені на офіційному рівні у формі договору, контракту, нормативно-правового акту або статуту компанії, муніципальної власності, а також послуг, що надаються муніципальними органами, відомствами і підприємствами з метою реалізації проектів, що мають суспільну значимість у великому спектрі діяльності, на принципах відповідальності, прозорості, взаємодії, незмінності права власності, довгостроковості взаємин і взаємовигідності розподілу ризиків.

Слід зазначити, що системи правового забезпечення, реалізації і регулювання правовідносин в області державно-приватного партнерства в різних країнах характеризується певною поліморфністю, яка обумовлена багатьма чинниками, такими як рівень розвитку економіки та її потреби, характер правової системи, правової культури тощо. У своєму дослідженні В. Сазонов [79], на основі аналізу практики державно-приватного партнерства більш ніж в 50 країнах сформулював авторську класифікацію моделей правових режимів державно-приватного партнерства за критерієм структури правового забезпечення:

1. Модель, що характеризується відсутністю рамкового законодавства в сфері ДПП. Проекти в даній сфері характеризуються загальним законодавством, в т.ч. актами про державні закупівлі (Австрія, Нідерланди, Казахстан).

2. Модель, що характеризується мінімальним ступенем збалансованості правового регулювання окремих форм або аспектів державно-приватного партнерства, через сукупність галузевих нормативно-

правових актів, за відсутності спеціалізованого рамкового законодавства. (Білорусь, Великобританія, Німеччина, Китай, Нова Зеландія, ЮАР).

3. Модель, що характеризується наявністю спеціалізованого рамкового законодавства в сфері державно-приватного партнерства, регулюючого всі сфери відносин в області ДПП. В рамках даної моделі існує наступна градація:

3.1. Модель, яка передбачає наявність тільки одного централізованого рамкового законодавства на державному рівні. (Японія, Ірландія, Польща, Португалія, Франція).

3.2. Модель, що передбачає наявність, як на центральному, так і на регіональному рівнях спеціального профільного законодавства в області ДПП (Бразилія, Канада, Мексика, США)

3.3. Модель, що передбачає тільки регіональне забезпечення нормативно-правовими актами стосунків в області ДПП. (Австралія, Бельгія, Російська Федерація).

4. Модель, що характеризується перенасиченістю законодавчих актів в області ДПП, внаслідок чого багато положень на різних рівнях дублюються, не характеризуючись новизною, або ж вступають в деякі суперечності.

Однією з основних умов, яку держава повинна сформувати на шляху до якісного зростання і розвитку ДПП, це створення відповідного інституційного середовища [87]. Інституційною базою держави відносно ДПП може послужити, по-перше, створення необхідного нормативно-правового супроводу, відповідного не тільки передовим західним зразкам, але і таким, що враховує вітчизняні економічні та юридичні реалії. Крім того, важливі політична воля держави відносно даного питання, що супроводжується конкретними кроками держави по підготовці громадської думки відносно ДПП.

Ще однією важливою умовою є збереження ролі органів місцевого самоврядування в даному питанні [11]. Насамперед це виражається в

коректному розумінні необхідності, ролі і місця державно-приватного партнерства в економіці. Головний мотив, який спонукає органи місцевого самоврядування вступати у відносини з приватним сектором, проявляється в ситуації, коли органи місцевого самоврядування або не має можливості, або ж не в змозі достатньо ефективно забезпечити певну потребу суспільства своїми силами, в області актуальних економічних, інфраструктурних, наукових і культурних завдань.

Третьою і ключовою умовою розвитку державно-приватного партнерства є подолання конфлікту інтересів з боку держави і бізнесу при впровадженні ДПП [11]. На жаль, при реалізації суспільно значущого проекту, мотивації взаємодіючих сторін різні, оскільки забезпечення суспільних благ не завжди має на увазі високу норму прибутку, при цьому слід враховувати корупційну складову, яка також може йти врозріз з власне інтересами держави і суспільства. Безумовно, прозорість у взаємодії приватного і публічного сектора обумовлюється не тільки відповідною нормативно-правовою базою, але і, що важливо, ступенем зрілості громадянського суспільства і правої держави, а також наявності суспільних інститутів контролю. Зміщення пріоритетів при реалізації механізмів державно-приватного партнерства у бік приватних інтересів може привести до підриву системи вільного ринку, а відповідно і наростанню недовіри до інструментів державно-приватного партнерства.

Не дивлячись на те, що основними учасниками ДПП є концедент і проектна компанія, вони є не єдиними суб'єктами процесу державно-приватного партнерства, як виду багатостороннього партнерства на рівні міста. До суб'єктів можна віднести:

1. Держава (центральні органи виконавчої влади). До основних функцій даного суб'єкта відносять:

- Формування законодавчої і нормативно-правової бази, а також загальних правил і розпоряджень, що стосуються гри на відповідному ринку;

- Визначення стандартів реалізації проекту і надання, суспільних благ;
- Контроль реалізації проекту ДПП;
- Надання (при необхідності) підтримки і стимулювання шляхом зниження податків, надання пільг і т.д.;
- Організація переговорів щодо спірних питань відносно реалізації проекту державно-приватного партнерства.

2. Проектна компанія. До основних функцій даного суб'єкта можна віднести:

- Підготовка проектної і передпроектної документації;
- Залучення інвестицій для реалізації проекту;
- Безпосередня реалізація проекту ДПП;
- Ефективне управління протягом встановленого в контракті терміну.

3. Органи місцевого самоврядування. Функції даного суб'єкта:

- Визначення стандартів реалізації проектів і вимог до надання благ, якщо предметом ДПП виступає комунальна власність;
- Організація відбору проектної компанії, якщо предметом ДПП є комунальна власність;
- Надання у разі потреби релевантної бюджетної підтримки (співфінансування, зниження ставок оренди по землі і місцевих податків);
- Моніторинг і проведення переговорів відносно реалізації проекту (предметом є комунальна власність).

4. Національні регулятори. Основні функції даного суб'єкта полягають в наступному:

- Аналіз інвестиційних програм;
- Контроль за дотриманням умов контракту;
- Захист прав споживачів послуг проекту ДПП.

5. Фінансові інститути. До функцій фінансових інститутів на ринку ДПП можна віднести:

- Надання кредитних коштів;

- Оцінка окупності проектів.

6. Консультанти, експерти. Даний суб'єкт виконує наступну функцію:

- Надання консалтингових послуг приватному партнерові та партнерові з боку органів місцевого самоврядування на всіх стадіях підготовки і реалізації проекту.

7. Громадські організації. До функцій даного суб'єкта можна віднести:

- Формулювання і захист суспільних інтересів;
- Організація діалогу із споживачами благ, які надає проект ДПП;
- Участь в моніторингу реалізації проектів державно-приватного партнерства.

8. Споживачі благ (результатів реалізації проекту державно-приватного партнерства). Даний суб'єкт ринку ДПП виконує наступну функцію:

- Оплата і споживання благ, які реалізує проект державно-приватного партнерства.

Розкриваючи зміст державно-приватного партнерства не можна обійти стороною конкретні причини і переваги, які спонукають органи місцевого самоврядування складати з себе повноваження відносно своїх певних активів і підключати приватний сектор, і в той же час приватної компанії вступати у довгострокові економічні відносини з державою.

Позитивні очікування держави, пов'язані з впровадженням ДПП, можуть виявлятися, в наступних напрямках:

1. Прагнення оптимізувати існуючі проекти, які унаслідок громіздкості бюрократичного апарату і державної системи управління, загалом і в цілому, є неефективними як з економічної точки зору, так і з функціональної. Сюди ж можна віднести бажання понизити непрофільні ризики, в яких держава не достатня компетентно, що у свою чергу має на увазі зняття більшої частини відповідальності з боку держави відносно певного проекту. Ефективність також досягається за рахунок ринкових механізмів, які привносяться в роботу проекту, що забезпечують у свою

чергу нижчий рівень витрат і вищий рівень послуг. Ці очікування підтверджуються низкою досліджень Всесвітнього банку і Європейського банку реконструкції і розвитку, згідно яким використання ДПП забезпечує ефективніше співвідношення ціни і якості що надаються суспільству певних благ. Середній рівень задоволеності благами, що надаються населенню через проект, реалізований шляхом державно-приватного партнерства, значно перевищує рівень, характерний для традиційної «державної системи» [31];

2. Ще однією перевагою взаємодії держави з приватним сектором в концепції державно-приватного партнерства є нове джерело інвестицій. Партнерство дає можливість для держави дістати доступ до альтернативних фінансових інструментів, за рахунок яких здійснюються важливі і актуальні для публічної сторони проекти [9];

3. Загальна надійність результатів від реалізації державно-приватного партнерства досягається за рахунок своєчасного здійснення проекту, оскільки проектна компанія украй зацікавлена завершити проект щонайшвидше, щоб понизити рівень витрат і якнайскоріше сформувані фінансовий потік. Крім того публічна сторона захищена від ненадійності результатів принципом відповідальності за виконання робіт, який знаходить своє віддзеркалення в контракті [31];

4. Можливість залучення інновацій для вирішення суспільно-значущих проектів. Саме синергія, що досягається за рахунок комбінування можливостей державного і приватного партнерів, а також конкурсний відбір проектної компанії визначають високий інноваційний потенціал в створенні суспільно-значущих проектів. У результаті держава отримує партнера, що володіє великим багажем напрацювань, досвіду і інноваційних підходів [18].

Переваги для приватної сторони, при вступі до партнерських відносин здержавою, при здійсненні процесу державно-приватного партнерства полягають в наступному:

1. Можливість отримання в довготривалі володіння і користування, державних активів, які у свою чергу забезпечують стабільний прибуток в стратегічному діапазоні;

2. Важливою перевагою інвестування в проект державно-приватного партнерства є гарантії їх повернення з боку держави, оскільки публічна сторона погоджується на забезпечення приватної сторони прийнятним для обох сторін рівнем рентабельності. Відповідно можна зробити висновок про те, що інвестиції в проекти державно-приватного партнерства є якщо не безризиковими, то, принаймні, певною мірою захищеними від них;

3. Практично повна господарська свобода в процесі реалізації, яку проектна компанія може використовувати для того, щоб підвищувати рентабельність бізнесу на час контракту з державою, за рахунок збільшення продуктивності праці, впровадження інноваційних підходів в управлінні і ефективній налагодці бізнес-процесів [11];

4. Достатньо серйозна допомога з боку держави полягає в зменшенні та навіть відміні деяких податків і зборів, концесійних виплат. Також для даної форми партнерства характерні виплати певних дотацій державою приватної компанії [31].

Система відносин органів місцевого самоврядування на рівні міста і бізнесу є характерним проявом змішаної економічної системи. При реалізації механізмів ДПП, орган місцевого самоврядування знімає з себе невластиві для нього господарські функції, делегуючи управління комунальною власністю приватному сектору, який у свою чергу привносить в роботу ефективніші з погляду продуктивності ринкові мотивації, досвід, знання, інновації, а також здійснює інвестиції і мінімізує певні ризики в рамках своєї компетенції. Слід зазначити, що поняття державно-приватне партнерство є уніфікованою категорією, яка не розкриває різноманіття форм і видів ДПП, б що, безумовно, мають свою специфіку застосування, реалізації і функціонування.

Сама концепція державно-приватного партнерства припускає відсутність шаблонних підходів до реалізації проектів суспільної значущості, роблячи акцент на унікальності кожного з проектів, яка обумовлюється прагненням до максимальної ефективності, вираженої через об'єктивне і раціональне віддзеркалення реалій, в умовах яких здійснюватиметься проект [9]. Це означає, що копіювання досвіду реалізації подібних проектів не може служити формулою успіху, не дивлячись на те, що уважне вивчення позитивних і негативних прикладів поглибить розуміння специфіки державно-приватного партнерства. Також слід зазначити велике коло ринкових сегментів, які входять в сферу державно-приватного партнерства і що відображають потреби держави і суспільства. Вищезгадані чинники, а також недостатність методологічного опрацювання проблеми і відсутність єдиного наукового підходу до питання державно-приватного партнерства, зумовили не тільки широку різноманітність визначень самого поняття, але і різноманітність форм, моделей і методів реалізації ДПП, що зустрічаються як в теорії, так і на практиці.

Незалежно від форми або схеми реалізації проекту державно-приватного партнерства, сам механізм підготовки і реалізації є процесом достатньо складним і комплексним, зміст якого складається, з певних етапів і заходів, що їх супроводжують. Існує така структура процесу ДПП на основі здійснення послідовності таких етапів:

1. Ідентифікація;
2. Закупівля;
3. Впровадження [11].

На етапі ідентифікації проекту проводиться визначення потреби і доцільності застосування державно-приватного партнерства для вирішення певної проблеми, а також можливостей, які надає даний механізм. Оцінка проводиться за наступними критеріями:

1. Якісна життєздатність проекту – аналіз передбачуваного позитивного результату для суспільства, щодо критерію ціна-якість. Даний

захід припускає порівняльний аналіз альтернативних підходів до реалізації проекту (силами тільки публічного або приватного сектора) і виявлення позитивних ефектів від спільної діяльності;

2. Фінансова життєздатність проекту – припускає аналіз можливості споживачів або держави сформувати необхідний фінансовий потік, який забезпечуватиме функціонування проекту з погляду його ефективності в ринкових умовах. При оцінці фінансової життєздатності проекту, необхідно керуватися результатами фінансового аналізу проекту, з урахуванням зміни економічної та ринкової ситуації на відповідному часовому інтервалі;

3. Опис ризиків – опис існуючих ризиків в процесі реалізації проекту, а також схеми їх оптимального розподілу між суб'єктами договору. При складанні моделі розподілу ризиків необхідно враховувати слабкі місця, які можуть бути нейтралізованими за допомогою реальних можливостей кожної із сторін.

Щодо даної стадії, то існує дискусія, відносно переліку інформації, яку повинен надати ініціатор проекту. Достатньо показовим за своєю методикою з погляду її простоти і ефективності переліку мінімальних вимог до проекту є методика Хорватського агентства ДПП:

1. Ідентифікація суб'єкта, що подав пропозицію;
2. Мета і завдання проекту ДПП;
3. Опис проекту ДПП;
4. Презентація передбачуваної форми ДПП;
5. Процедура відбору приватного партнера;
6. Техніко-економічне обґрунтування проекту;
7. Модель розподілу ризиків [11].

За своєю суттю, даний етап є аналогією бізнес-планування в приватному секторі, з урахуванням специфіки державно-приватного партнерства, і повинен найпрагматичніше враховувати потенційні ризики, можливості, а також саму необхідність проекту.

Етап закупівель є наступним ступенем реалізації проекту державно-приватного партнерства і в цілому характеризується докладнішим опрацюванням проекту і остаточною його підготовкою до практичної реалізації. На етапі закупівель проводиться наступна низка заходів:

1. Вирішення організаційних питань пов'язаних з реалізацією проекту. На етапі вирішення основних організаційних питань публічною стороною формується проектна команда, яка здійснює детальне опрацювання проекту. Важливим є залучення сторонніх консультантів для роботи над проектом, оскільки публічний орган, що відповідає за ДПП проекти може не мати в своєму розпорядженні компетентних фахівців, знайомих із специфікою аналізованого проекту. Також проектна команда створює план і графік реалізації проекту, який відображає основні етапи і заходи відбиті в тимчасовій шкалі;

2. Підготовка конкурсного відбору. На даному етапі обґрунтовується, перш за все, сама необхідність проведення тендеру, особливо у випадках, коли ініціатором виступає компетентна приватна сторона. З цього, проте, не витікає, що факт первинної ініціативи, є для приватної компанії гарантією перемоги в конкурсному відборі або відсутності тендеру як такого, оскільки при оцінці приватного партнера, публічний партнер повинний керуватися виключно принципами «вільного ринку». Процедура підготовки критеріїв для вибору приватного партнера достатньо не проста, і залежить насамперед від специфіки проекту. До найбільш загальних критеріїв оцінки концедента можна віднести:

- Рівень компетенції, досвід і наявність необхідних інновацій, репутація;
- Найбільш вигідна і надійна схема фінансування проекту;
- Найбільша кількість власних засобів приватного партнера;
- Найкоротший час окупності проекту;
- Найкоротший термін реалізації проекту;
- Найбільш низькі тарифи по послугах, що надаються, населенню;

- Найбільш високий рівень якості послуг, що надаються;
- Найбільш короткий термін дії проекту тощо.

3. Проведення конкурсного відбору. Даний етап починається з повідомлення про тендер, а також попередню кваліфікацію учасників. Конкурсний відбір проводиться на підставі вищезгаданих критеріїв, на принципах прозорості, відвертості, недискримінації. Оцінка пропозицій і потенційних проектних компаній проводить спеціально уповноважений комітет, який, зрештою, і присуджує контракт на участь в проекті ДПП;

4. Формування контракту є наступним і одним з ключових етапів реалізації проекту. В значній мірі успіх в реалізації проекту залежить від договору, оскільки там відбивається його сутність і зміст. Специфіка проекту має бути максимально деталізована з погляду умов контракту, розподілу ризиків, порядку вирішення спірних ситуацій і так далі. Наступні пункти мають бути відбиті в контракті [11, с. 87]:

- Дата завершення;
- Терміни реалізації та експлуатації;
- Стан активів;
- Права та обов'язки сторін;
- Результати проекту відповідно до основних індикаторів ефективності;
- Державні гарантії;
- Тарифна політика;
- Оплата;
- Порядок вирішення суперечок;
- Моніторинг і звітність компанії;
- Обмеження по використанню об'єкту ДПП;
- Умови повернення об'єкту в розпорядження держави;
- Умови перегляду основних принципів договору тощо.

Аналізуючи даний етап загалом і в цілому, хотілося б відзначити, що успішність і ефективність реалізації проекту для суспільства залежить саме

від того, наскільки кваліфіковано і уважно сплановані і проведені основні підготовчі заходи. Фатальною помилкою, особливо в середовищі, де не розвинені стосунки державно-приватного партнерства, буде поверхневий підхід до розробки підготовчих заходів і документів.

Наступним етапом реалізації проекту державно-приватного партнерства на рівні міста є етап впровадження. Ключовими елементами успішності проекту є механізми його оцінки і моніторингу поточної ситуації, які лежать в компетенції публічного партнера, оскільки саме публічна сторона є домінуючим партнером і саме на ній лежить відповідальність за надання послуг перед суспільством (в досліджуваному випадку - перед громадою міста). Етап впровадження можна розділити на два блоки:

1. Управління контрактом. Після набуття чинності договору, публічна сторона повинна створити спеціальну моніторингову групу, яка здійснюватиме спостереження за реалізацією проекту в заздалегідь встановленому порядку. Моніторинг проекту переслідує такі цілі – відстежування дотримання приватного партнера умовам реалізації проекту і узятим зобов'язанням, а з іншого боку аналіз і облік основних помилок в сукупності з виробленням пропозицій щодо їх нейтралізації;

2. Оцінка по завершенню проекту – достатньо віддалений етап діяльності, враховуючи тривалість проекту, проте саме по завершенню проекту можна зробити остаточні висновки, які в майбутньому допоможуть не тільки уникнути подібних помилок, але і на основі досвіду оптимізувати відповідну нормативно-правову базу, а також порядок стосунків в рамках проекту державно-приватного партнерства.

Таким чином, державно-приватне партнерство є достатньо складним механізмом, який характеризується різноманіттям форм, а також комплексним порядком його підготовки і реалізації.

2.2. Аналіз проектів партнерства у місті Полтава

Застосування ефективних інструментів стимулювання місцевого економічного розвитку, які базуються на співпраці та партнерстві влади, громади та бізнесу, дозволяє забезпечити у місті Полтава активізацію підприємницької діяльності, створення нових робочих місць, посилення ринкових позицій підприємництва на міжрегіональному та міжнародному рівнях. Розвиток партнерських відносин у тих напрямках, які відповідають пріоритетам соціально-економічного розвитку міста, є головною метою діяльності місцевої влади.

Реалізацією зазначеної мети при управлінні містом можна спостерігати через різні види взаємодії на місцевому рівні. Основні види можливої партнерської взаємодії подано на рис. 2.10.

Детальніше розглянемо кожен із видів взаємодії на прикладі діяльності Полтавської міської ради.

Підвищення ефективності діяльності виконавчої влади та міської ради шляхом синергетичного ефекту є однією з цілей, визначених План місцевого економічного розвитку міста Полтави на період 2020-2022 роки. Налагодження координації заходів між містом та областю щодо стимулювання економічного зростання м. Полтава передбачає створення системи конструктивної співпраці на рівні «міського округу».

Заходи для досягнення цієї мети: організація «круглих столів», семінарів, нарад; Забезпечити участь представників виконавчої влади та міської ради у спільних заходах щодо вирішення стратегічних питань місцевого значення. Відтак має бути налагоджений зв'язок між місцевими органами виконавчої влади та міською радою.

Міським підприємцям слід поглибити конструктивний діалог з владою, запровадити систему комплексної інформаційно-консультаційної підтримки, розширити співпрацю між підприємствами різних галузей, запровадити систему маркетингу та реклами місцевих виробників, стимулювати інвестиції та виробництво, забезпечити кваліфікованими кадрами.

Тому для вивчення думки бізнес-спільноти Полтави, яка інвестує у розвиток міста та створює робочі місця для його мешканців, створено робочу групу з розробки механізмів сталого економічного розвитку міста, до якої також увійшли провідні діячі м. промислові підприємства та представники бізнесу міста. Під час засідання робочої групи було проведено опитування та основні проблеми міста щодо ділової активності, перспективних галузей економіки та заходів міської адміністрації щодо створення сприятливого бізнес-клімату та забезпечення економічного зростання.

Бачення робочої групи буде враховано при розробці нової стратегії розвитку міста до 2025 року, яка визначає довгострокові цілі та пріоритети майбутнього розвитку міста та об'єднує зусилля влади, бізнесу та місцевих громад для створення перспективні точки економічного зростання.

Важливу роль у розвитку підприємництва та налагодження міжсекторального співробітництва у місті відіграють Полтавський міський союз промисловців та підприємців (Полтавський МСПП) та Громадська організація «Полтавська асоціація бізнесу». З представниками зазначених організацій проводяться консультації для врегулювання проблемних питань здійснення підприємницької діяльності у місті та залучення суб'єктів підприємницької діяльності та їх громадських об'єднань до формування пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правової бази бізнес-діяльності.

Активна діяльність Полтавської торгово-промислової палати (ПТП) сприяє налагодженню ділового співробітництва між вітчизняними та іноземними партнерами, розширенню ринків збуту товарів і послуг, всебічному зміцненню міжнародних промислових, науково-технічних та комерційні відносини.

Міська адміністрація успішно співпрацює з місцевими громадськими організаціями, які ефективно підтримують підприємців у розвитку, пошуку партнерів та ринках збуту. У 2016-2018 роках були проведені ділові зустрічі та навчальні курси з метою створення та стимулювання підприємницької діяльності.

За підтримки міської адміністрації діє Центр підтримки малого бізнесу, який створює умови для розвитку підприємництва, особливо для жінок та соціально незахищених верств населення. Для підтримки жінок-підприємців на початку 2018 року було підписано меморандум про співпрацю з обласною громадською організацією м. Полтава. Меморандум передбачає заходи щодо сприяння участі жінок в економіці шляхом навчання та консультацій; Ініціювання та впровадження гендерної складової при розробці та затвердженні міських програм економічного розвитку; Проведення інформаційно-просвітницьких кампаній та пошук інвестицій, спрямованих на розвиток жіночого бізнесу.

У 2017 році Центр підтримки малого бізнесу здійснив проект «Підтримка інтеграції та стабілізації шляхом забезпечення життєдіяльністю внутрішньо переміщених осіб та населення, яке постраждало від конфлікту в Україні» за фінансової підтримки Міжнародної організації з міграції в Україні. В результаті проекту 85 осіб, які виявили бажання відкрити власний бізнес, отримали обладнання на загальну суму 100,0 тис. доларів. США (2,5 млн грн).

У 2018 році створено організацію роботодавців Полтавської області. Основною метою організації є налагодження системної співпраці місцевих виробників на всіх рівнях взаємовідносин та підвищення соціальної відповідальності роботодавців.

З метою об'єднання підприємців та інвесторів у баченні спільного майбутнього міста, інформування ділового світу про нові доступні можливості, які покращать бізнес-клімат міста, у 2017 році відбувся Міжнародний економічний форум «Полтавщина: створюємо разом нові можливості», у якому взяли участь близько 600 підприємців місцевого, національного та міжнародного рівня. У рамках форуму було представлено три раунди обговорення (сільське господарство, легка промисловість та «креативні індустрії»), а також 10 інвестиційних проектів, які будуть реалізовані разом з економікою для розвитку міста.

У 2018 році на цей раз у м. Кременчук відбувся бізнес-форум «Міжнародне співробітництво: створюємо майбутнє разом», на якому презентовано результати реалізації попередніх інвестиційних проектів та визначено нові плани та завдання на майбутнє. Учасники форуму також дізналися про те, що робить місцева влада для підтримки місцевого бізнесу та залучення інвестицій.

З метою налагодження ефективної співпраці комерційних банків з небанківськими фінансовими установами, що повністю задовольняє потреби бізнесу у фінансуванні на доступних умовах та сприяє розвитку бізнесу у пріоритетних для міста сферах, створенні робочих місць, збільшенні податкових надходжень, міська влада, всі можливі розміри.

Так, з метою ефективного сприяння розвитку бізнесу шляхом використання інструментів підтримки інноваційного підприємництва та розширення доступу бізнес-ресурсів до фінансових ресурсів між Полтавською міською радою та банківськими установами укладено договори про співпрацю.

Спільно з представниками ділових кіл та банківських структур міською радою розроблено та затверджено Порядок відшкодування процентних ставок з міського бюджету за кредитами, залученими суб'єктами господарювання на реалізацію інвестиційних проектів (у міському бюджеті на 2018 рік передбачено кошти у розмірі 1,0 млн грн на фінансову підтримку компаній).

У 2017 році прийнято Полтавську програму заохочення та розвитку підприємництва, яка передбачала заходи щодо реалізації динамічного розвитку підприємництва як важливого чинника сталого економічного та соціального зростання на місцевому рівні.

З метою збору думок щодо економіки міста у березні 2018 року було проведено опитування компаній щодо основних проблем, які існують у місті щодо ведення бізнесу. За результатами опитування та в ході обговорення з представниками бізнесу вжито заходів, які міська адміністрація має

реалізувати у співпраці з іншими установами для створення сприятливого бізнес-клімату та забезпечення економічного зростання.

Партнерство між органами місцевого самоврядування та територіальною громадою визначалося необхідністю визначення стратегічних пріоритетів розвитку міста Полтава при розробці стратегії розвитку міста до 2027 року. З метою об'єднання зусиль держави та населення для довгострокового розвитку міста та прийняття виважених рішень з урахуванням стратегічних цілей території: У квітні 2016 року проведено дослідження.

За допомогою громадських організацій та навчальних закладів міста розповсюджено 2300 анкет та розміщено в мережі Google форму анкети (до Полтавської міської ради надійшло 2026 заповнених анкет).

У рамках розробки стратегії міського розвитку також у травні 2016 року відбувся Форум розвитку м. Полтава, метою якого було об'єднання інтелектуального потенціалу сотень полтавців, спрямування енергії міста на міське активістів, політиків, менеджерів та підприємців спільно розробити стратегічне бачення майбутнього міста Полтава. 2025 та інші спільні роботи з проектування та реалізації проектів містобудування. У форумі взяли участь близько 400 полтавців.

Учасники форуму проаналізували наявні недоліки та наявні можливості для розвитку міста та висловили понад 300 пропозицій, ідей та ініціатив. Узагальнені та проаналізовані матеріали форуму, а також сформульовані конкретні проектні пропозиції щодо розвитку міста Полтава включені до стратегії розвитку міста Полтава до 2027 року.

У місті Полтава реалізується бюджет участі, який передбачає залучення громадян до бюджетного процесу шляхом подання відповідних ініціатив розвитку та голосування громадськості.

З метою залучення громадськості до процесів місцевого розвитку, створення умов для громадського діалогу та максимальної участі всіх зацікавлених сторін у вирішенні ключових проблем міста, Полтавська міська

рада започаткувала програму громадських ініціатив Полтави. Основною метою програми є підтримка громадських ініціатив, спрямованих на об'єднання зусиль міської влади та громадських ресурсів з метою створення основи для сталого соціально-економічного розвитку міста та/або вирішення конкретних проблем, які йому заважають.

Очікувані результати реалізації програми:

- реалізація мікропроектів, спрямованих на створення основ сталого соціально-економічного розвитку міста та/або вирішення конкретних проблем, які цьому заважають;

- збільшення активності та кількості громадських організацій, залучених до виконання соціально важливих для міста функцій;

- консолідація державних, місцевих органів влади та інших ресурсів для вирішення соціально значущих проблем;

- розвиток партнерських відносин між державою і суспільством.

Відкритість місцевої влади для співпраці з іноземними та вітчизняними інвесторами та міжнародними організаціями створила партнерство між міжнародними та місцевими організаціями, активістами тощо. Для посилення міжнародної співпраці міста, забезпечення його видимості та позитивного інвестиційного іміджу на національному та міжнародному рівнях.

За результатами опитування всеукраїнської громади, проведеного у 2018 році соціологічною групою «Рейтинг» на замовлення Міжнародного республіканського інституту (IPI) серед жителів 24 обласних центрів України, Полтава посіла двадцяте місце серед жителів 24 міст – обласних центрів України. Таке ж місце отримано і за задоволеність можливостями міста (рівень можливостей при цьому дещо вищий за рівень послуг). Отримано передостаннє місце за рівнем задоволеністю роботою міського голови та міської ради.

За активну діяльність у сфері європейської інтеграції, економічного розвитку, енергетичного менеджменту, зміцнення міжнародних відносин та

поширення європейських цінностей Полтава відзначалася на рівні Ради Європи.

Полтава підтримує ділові та дружні стосунки з містами-побратимами по всьому світу. Полтава стала членом Асоціації європейських міст Eurocities.

Крім Полтави, членами Eurocities є Київ, Львів, Одеса та Харків. Усі українські міста беруть участь в роботі організації на правах асоційованих членів. Eurocities – це міжнародна організація, яка об'єднує великі європейські міста. Мережа налічує більш ніж 200 міст у 38 країнах, що представляють 130 мільйонів людей, які працюють разом, щоб забезпечити хорошу якість життя.

Мережа є незамінним майданчиком для обміну досвідом та знаннями, об'єднує міста навіть за межами Європейського Союзу.

Місією «EUROCITIES» є представництво в установах Європейського Союзу інтересів великих міст, зокрема – робота, скерована на створення Європейської міської політики. Крім цього, «EUROCITIES» сприяє співробітництву і обміну досвідом та позитивних прикладів між містами-членами, а також містами з країн поза межами ЄС.

У травні 2017 року місто Полтава офіційно підтримало ініціативу Європейського Союзу «Заходи для економічного зростання», що свідчить про готовність міської адміністрації налагоджувати партнерські стосунки з бізнесом та громадськістю, розробляти та реалізовувати комплекс заходів для сприяти економічному зростанню, підприємництву та створенню робочих місць.

У 2018 році Полтава приєдналася до Ініціативи ЄС «Мери за економічне зростання» з метою підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки, рівня зайнятості, добробуту жителів міста, а також впровадження сучасних підходів до управління місцевим економічним розвитком взагалі. Головною метою даного кроку є необхідність отримання європейського досвіду оперативного планування місцевого економічного

розвитку, зміцнення партнерства із приватним сектором та громадянським суспільством, розробка та ефективна реалізація спільних заходів, посилення ролі міської ради у координації місцевого економічного розвитку в цілому.

Робоча група, до складу якої увійшли профільні експерти, аналітики, науковці, а також представники бізнесу і громадських організацій, проаналізувала сучасний стан і тенденції розвитку місцевої економіки, визначила головні положення SWOT-аналізу, запропонувала відповідні цілі та заходи для їхнього досягнення.

В результаті спільної роботи було розроблено новий документ спеціального призначення – План місцевого економічного розвитку.

План місцевого економічного розвитку міста Полтави включає аналіз поточного стану тенденцій бізнесу, зовнішнього та внутрішнього економічного середовища (SWOT-аналіз) та виявлення проблемних питань робочою групою, до складу якої входили аналітики, вчені, а також представники бізнесу та неурядових організацій.

Сильними сторонами міста Полтави є зручне розташування, розвинута логістика, комунікація з сусідніми мегаполісами; розвинена промисловість; активна науково-дослідна діяльність за напрямками будівництво, ІТ, нафтогазова інженерія та технології, агрономія, ветеринарна медицина, охорона здоров'я, економіка; якісна вища освіта та підготовка кадрів з урахуванням запитів ринку праці за помірну ціну; високий потенціал кваліфікованої робочої сили для агробізнесу та ІТ-сфери; якісні послуги у сфері охорони здоров'я, зокрема стоматологічні.

Дисбалансом у прогресивній позиції міста є не проведена інвентаризація земель, низький рівень співпраці між суб'єктами економіки та навчальними закладами, відтік з міста високоосвіченої молоді.

Сприятливими можливостями можуть стати відкриття пільгових програм для кредитування виробництв, системне інформування представників бізнесу останньою діловою інформацією.

Полтава прагне стати центром науки та прогресивних технологій об'єднаної громади, іміджевим, інвестиційно привабливим, бізнес-орієнтованим містом.

Основна мета ПМЕР – консолідація дій уряду, громадських об'єднань, підприємців, інфраструктурних установ на підтримку бізнесу та наукових організацій з метою комплексного вирішення питань розвитку бізнесу та посилення їх ролі у вирішенні соціально-економічних проблем, нарощуванні виробничих потужностей.

ПМЕД розроблено відповідно до законодавства України, програмних та нормативних документів з питань регулювання та розвитку підприємництва, рекомендацій ініціативи ЄС «Заходи для економічного зростання» та узгоджено зі Стратегією розвитку м. Полтава до 2027 року.

Здійснення низки організаційно-інформаційних заходів ПМЕР здійснюється за рахунок коштів міського та державного бюджетів, компаній, інвесторів, а також неурядових організацій, міжнародних фінансових організацій та міжнародної технічної допомоги.

Полтавська міська рада активно працює над реалізацією короткострокових та довгострокових проектів розвитку шляхом залучення коштів міжнародних фінансових та донорських організацій.

Отже, влада міста має готовність налагодити партнерські відносини з бізнесом та громадськістю, розробити та впровадити комплекс заходів для сприяння економічному зростанню, активізації підприємницької діяльності і створенню нових робочих місць. Співпраця у межах заявлених цілей, вирішення конкретних завдань чи тривале партнерство передбачають об'єднання й координацію зусиль, ресурсів, рівність участі кожної зі сторін та спільну відповідальність за результати діяльності.

Така взаємодія у місті відбувається як на рівні інституцій у межах одного сектору – наприклад, між організаціями громадянського суспільства, – так і між різними секторами – громадою, органами влади й місцевого самоврядування, правоохоронними органами, бізнесом, донорськими

організаціями, засобами масової комунікації тощо. Це дає можливість залучити якомога більше необхідних ресурсів, а отже – охопити широкий спектр соціальних, економічних, природоохоронних, інформаційно-комунікаційних та інших завдань, подолати умовні та реальні бар'єри й ефективно вирішувати важливі суспільні завдання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПАРТНЕРСТВ НА РІВНІ МІСТА

3.1. Організаційний механізм управління партнерством на рівні міста

Діяльність громадських організацій не тільки дозволяє державам вирішувати соціальні проблеми максимально ощадливо, але і є свого роду полігоном для інноваційних соціальних технологій. Вони відіграють значну роль в освіті населення, в організації життя місцевих громад (соціальні послуги, реабілітація, захист навколишнього середовища, культура й мистецтво тощо), а також в економічному розвитку громад і територій. Саме недержавні організації стають в різних країнах світу дієвим засобом для надання в рамках закону цивілізованого тиску на владу на противагу, іноді майже злочинним формам лобіювання, масовим акціям протесту тощо. Таким чином, недержавні організації – це реально існуючий чинник конструктивної взаємодії суспільства з владою.

Роль недержавних організацій в соціально-економічному розвитку міста може розглядатися як створення в межах території соціальної зручності. Різні території пропонують свій набір таких зручностей, включаючи можливості отримання освіти, якість і доступність послуг у сфері охорони здоров'я, наявність і якість бібліотечних послуг, послуги суспільної властивості, різні соціальні послуги. Залежно від набору зручностей, бізнесмени і жителі ухвалюють рішення про вибір даної місцевості як місця мешкання або розміщення бізнесу, від чого надалі залежить перспектива розвитку території. Часто такі рішення залежать і від того, наскільки привабливим є соціальне середовище й інфраструктура для співробітників фірми. Якість і ефективність таких зручностей великою мірою визначаються діяльністю громадських організацій.

Виділяють три напрямки неринкової участі недержавних організацій в соціально-економічному розвитку громади: 1) поліпшення екологічної ситуації й культурного обслуговування населення; 2) розробка й здійснення проектів модернізації й розвитку; 3) виконання програм соціальної допомоги й перерозподілу [29].

Сукупність неринкових функцій громадських організацій охоплює різні можливості, які вони пропонують громаді міста, ринкові ж функції громадських організацій включають їх послуги, що пропонуються виробникам і споживачам, а також безпосереднє створення робочих місць і внесок у зростання доходів громадян. Зрозуміло, що система ринкових та неринкових факторів на рівні міста впливає на його економічний розвиток. У такий спосіб недержавні організації сприяють становленню, функціонуванню та розвитку міста, будучи невід'ємною складовою розвитку його економіки.

Сучасні недержавні організації сприяють створенню кращого середовища для економічного розвитку міст, зростанню доходів і зайнятості. Наприклад, коледжі, університети й технічні школи (багато з яких у зарубіжних країнах відносяться до некомерційного сектору) поставляють промисловості й бізнесу кваліфіковану робочу силу, що має відповідний рівень освіти, консультаційні послуги; проводять дослідження практичної спрямованості для потреб суспільства; приносять у місто додаткові фінансові кошти у формі грантів на дослідження, внесків за навчання, витрат, які роблять студенти на придбання різних товарів і послуг. Лікарні, більшість з яких відносять до неприбуткових, також сприяють залученню коштів у бюджет міста. Слід зазначити, що споживачами таких послуг недержавних організацій, як реабілітаційні центри, театри й симфонічні оркестри, музеї й історичні пам'ятники виступають жителі міст та приміських районів.

Звісно, що будь-яка організація, якщо вона хоче бути авторитетною, а відтак здійснювати свої заходи професійно, на високому рівні, передусім повинна думати про своє фінансове забезпечення. Адже професійна робота потребує витрат.

Традиційно в Україні недержавні організації фінансуються передусім за рахунок спонсорської допомоги від юридичних осіб, значна частина яких є іноземними. Українські юридичні особи (передусім відомі корпорації) також жертвують кошти на різні соціальні проекти. Останнім часом спостерігається тенденція збільшення в бюджеті недержавної організації частки коштів, що надходять від іноземних благодійних фондів і організацій. Але кількість об'єднань, яким вдається одержати таке фінансування, поки що незначна. Більшість об'єднань успішно діють у напрямку залучення спонсорської допомоги від українських комерційних структур, а також добровільних внесків і пожертвувань приватних осіб. Викликає тривогу той факт, що значну частку серед джерел фінансування складають членські внески, що можливо і надходять до бюджету об'єднання регулярно, але рідко забезпечують організації матеріальний статок. Пошуком коштів для організації займається, як правило, її керівник, або в кращому разі, окрема людина, що пройшла початковий курс навчання фандрайзингу [52; 71].

Сьогодні в країнах розвинених демократій впроваджено кілька типів партнерства між державою, приватним бізнесом і некомерційним сектором у вирішенні соціальних проблем [76; 96; 102]:

1. *Просте партнерство* – коли кооперація між урядовим агентством і бізнес-сектором реалізується за допомогою надання контрактів і грантів;

2. *Комплексне (традиційне) партнерство* – коли співробітництво між різними рівнями уряду (федеральне, окремого штату, місцеве) і організаціями приватного сектора здійснюється в рамках окремих проектів;

3. *Комплексне (нове) партнерство* – це так звані багатобічні партнерства, у яких поряд з місцевим урядом і бізнес-структурами беруть участь в організації сфери соціальних послуг, релігійні інститути, освітні центри й ін. До комплексного (нового) партнерства відносяться:

- зони відповідальності й економічних співтовариств (ЗВЕС). ЗВЕС виникають, якщо існує потреба в організації самопідтримуваного довгострокового економічного розвитку в районах великої бідності,

безробіття й загальної незадоволеності. Вони призначені для досягнення самодостатності на основі інноваційних, комплексних стратегічних планів, розроблювальних і реалізованих альянсами, утвореними представниками бізнесу, населення й неприбуткових організацій [104].

- програми підготовки до трудової діяльності. Ці програми здійснюються у формі партнерств бізнесменів, учителів, батьків, профспілок, соціальних служб (прибуткового й неприбуткового), місцевого уряду й інших організацій, що діють на території (релігійні, лобісти й ін.). Особлива увага звертається на спільне виявлення потреб співтовариства й потреб в освітніх програмах, а також на спільний контроль за витратою коштів, виділених на програми навчання.

- сімейні ресурсні центри - це мережні організації, що поєднують місцеві фірми, церкви, організації, інститути й інші установи, включаючи неприбуткові й прибуткові, а також урядові соціальні служби. Ці центри, як правило, створюються на базі середніх або вищих навчальних закладів і до їхніх послуг має доступ будь-який представник місцевої громади. У завдання сімейних ресурсних центрів входить надання допомоги в кризових або надзвичайних ситуаціях, створення складів одягу для підлітків не старше 5-го класу, організація спеціалізованого навчання (професійна підготовка, школи майбутніх батьків), освоєння навичок трудової діяльності, надання послуг у сфері охорони здоров'я, надання підтримки по догляду за дітьми, допомога в підготовці й проведенні святкових заходів, спільний догляд за дітьми від 4 до 12 років у позашкільний час, допомога із транспортуванням, проведення сімейних торжеств.

- програма STEP Міжнародної організації праці. Ще на початку 1998 року МОП розпочала нову програму за назвою STEP (Strategies and Tools against social Exclusion and Poverty) [84, с. 14]. У цю назву уведено два взаємодоповнюючих ключових поняття: бідність (Poverty) і ураженість в соціальних правах (Social Exclusion). Під «ураженістю в соціальних правах» (УСП) прийнято розуміти такий стан бідності, при якому люди не мають

доступу до умов існування, які дозволяли б їм не тільки забезпечити задоволення базисних потреб (у їжі, освіті, охороні здоров'я й ін.), але й брати участь у розвитку суспільства, в якому вони живуть. Глобальна мета цієї програми полягає в підтримці розвитку соціально-орієнтованої економіки. Останні дослідження фахівців показали, що зростає частка населення планети, що не має доступу до соціальних послуг, соціального захисту, соціального діалогу, порушуються найважливіші права трудівника. Було встановлено, що з таким ростом бідності не можна впоратися, орієнтуючись лише на економічне зростання. Більше того, як стверджується в згаданих документах МОП, присвячених даній програмі, уряди різних країн не в силах поодиночки впоратися з бідністю [84, с. 25].

Алгоритм функціонування організаційного механізму управління партнерством на рівні міста представлено на рис. 3.1.

Рис. 3.1. Організаційний механізм управління партнерством на рівні міста

Примітка. Складено автором.

Регулювання партнерств здійснюється за допомогою рішень та інструментів, використовуваних в рамках дій публічного сектора і направлених, прямо або побічно, на підвищення добробуту суспільства. Воно включає закони і ухвали, а також адміністративні процедури, норми поведінки тощо [90].

Регулювання партнерства є ключовим питанням в монопольних секторах, де можливості конкуренції обмежені, контракти неповні, партнерство має на увазі декількох зацікавлених учасників (з відповідним чітким розмежуванням спонукальних мотивів та вимог), а договірні стосунки є довгостроковими і підлягають адаптації до змін. Належне регулювання, наприклад, у секторі водопостачання, необхідне, враховуючи потребу підтримувати добробут споживачів і екологічну стійкість, з моменту забору води і до скидання стічної води [31; 81].

Проте у разі неналежної розробки застосування механізмів регулювання може мати непередбачені наслідки при наданні послуг(особливо для бідних верств населення), що проявляються в обмеженні технологічних операцій або зміцненні монопольної влади бізнес-структури, яка діє на ринку.

Під якісним регулюванням розуміється якісна нормативно-правова база, в якій нормативно-правові акти і інструменти є раціональними виходячи з відповідних витрат, ефективними виходячи з наявності чітких регулятивних і стратегічних цілей, прозорими і підлягаючими обліку.

Без врахування саморегулювання можна вказати такі основні моделі регулювання партнерських відносин а) регулювання публічною владою, б) незалежне регулювання, що визначає такі аспекти незалежності: незалежність ухвалення рішень щодо партнерства, незалежне управління і незалежне фінансування (такий тип регулювання пов'язують з англо-американською моделлю), с) контрактна форма регулювання, при якій умови регулювання зафіксовані у правових актах (французька модель) і d) передача розпорядчих функцій третій стороні, при цьому зовнішні виконавці запрошуються для здійснення певних видів діяльності, таких як перегляд та коригування тарифів, бенчмаркінг, вирішення суперечок. В реальних партнерствах часто застосовуються гібридні моделі. Як показують дослідження, в зарубіжних країнах використовується широкий спектр моделей регулювання партнерств [39, с. 126-127].

Перехід від однієї моделі до іншої можливий в результаті збільшення інституційних та експертних можливостей. У будь-якому випадку, належне введення регулюючих функцій виходить за межі суспільного інституту та припускає відповідний розподіл обов'язків, їх чітке розуміння і дотримання всіма учасниками.

Так, наприклад, у секторі водопостачання та водовідведення регламентуюча діяльність, в основному, стосується регулювання якості води, природоохоронного регулювання, економічного регулювання в частині

нагляду над ринками монополістичної конкуренції, моніторингу сектору, захисту споживачів. Ключовими елементами економічного регулювання в секторі з обмеженою конкуренцією є визначення правильних мотивів для приватного сектора і запобігання «гонитві за рентою». При регулюванні ціноутворення в основному враховується вибір оптимального співвідношення між такими основними цілями: 1) орендна плата, тарифи, що є соціально прийнятним компромісом між інтересами інвесторів та споживачів; 2) ефективність пропозиції або відповідні імпульси та стимули для постачальників та інвесторів для підвищення ефективності їх діяльності; 3) ефективність попиту або відповідні імпульси і стимули для стимулювання раціонального споживання регульованих комунальних ресурсів і послуг; відповідність доходів або надання можливості регульованим фірмам отримувати достатні доходи для залучення необхідного капіталу; 5) справедливість або забезпечення справедливих і обґрунтованих цін, сприяючих рішенню задачі повного охоплення послугами без створення значних диспропорцій.

Насправді в більшості своїй механізмами регулювання є гібридні системи, що об'єднують методи регулювання прибутковості та встановлення цінової стелі, з метою підвищення ефективності, залучення інвестицій, отримання відповідної орендної плати і забезпечення справедливості.

Також слід зазначити, що ціни не є єдиним доступним інструментом регулювання на підтримку зусиль осіб, які визначають політику щодо забезпечення однаково стійкої діяльності і розвиток за різними напрямками.

Економічне регулювання також має на увазі використання субсидій, нагляд за виконанням комерційних контрактів, видачу ліцензій на експлуатацію. Специфічні інструменти для природоохоронного регулювання включають ліцензії на забір води, контроль забруднення навколишнього середовища, розробку стандартів (скидання стічних вод, якість води).

Отже, комплексне врахування відповідної сукупності принципів є запорукою послідовної інституціалізації публічно-приватного партнерства і

успішної реалізації у його межах соціально значимих проектів. Разом з тим, взаємодія влади та бізнесу на рівні міста фактично неможлива при недотриманні соціальної відповідальності, тобто відповідальності бізнес-еліт, неурядових організацій за соціальні наслідки своєї діяльності, їх готовності брати на себе перед суспільством зобов'язання та виконувати їх. Слід зазначити, що соціальна відповідальність, на відміну від юридичної, передбачає добровільний відгук на соціальні проблеми і знаходиться поза рамками вимог, визначених законодавчими актами. Для органів місцевого самоврядування на рівні міста принцип соціальної відповідальності певною мірою співпадає з принципом чутливості, що характеризує їх відгук на потреби громади міста.

3.2. Шляхи реалізації проектів державно-приватного партнерства на рівні міста

Стратегічні (державні) напрями державно-приватного партнерства обумовлені наявністю певних викликів в загальній перспективі національної економіки. До подібних сфер використання ДПП можна віднести:

1. Розвиток стратегічно важливих галузей економіки. За статистикою, більшість проектів державно-приватного партнерства реалізуються у сфері транспортної інфраструктури, енергетики, а також важкої, видобувної і оброблювальної промисловості [24]. Промисловість є найважливішою складовою, що впливає на рівень продуктивних сил суспільства, а проекти, що відносяться до вищезгаданих сфер, характеризуються великим обсягом інвестицій. Саме тому їх реалізація має сенс в рамках ДПП, оскільки концепція державно-приватного партнерства заснована на раціональному розподіленні ризиків і синергетичному поєднанні найбільш сильних сторін, таких як державна підтримка і гарантії, з одного боку, а з іншої – інновації, технології, капітал і ринкові підходи до діяльності [6].

2. Активізація інвестиційної активності. Інвестиційна активність грає дуже важливу роль для ефективного розвитку і зростання економіки. Практика державно-приватного партнерства в багатьох країнах показує успішний результат залучення внутрішніх і зарубіжних інвестицій навіть в проекти, які в умовах вільного ринку володіють достатньо низькою рентабельністю або ж не володіють їй зовсім [25].

3. Створення інфраструктури національного (державного) масштабу. До інфраструктури державного масштабу можна віднести насамперед транспортну інфраструктуру, яка формує не тільки транспортні потоки, але і безпосередньо пов'язана з рівнем розвитку населених пунктів і окремо узятих територій держави [21]. Зростання інвестицій в соціальну інфраструктуру також носить стратегічний для держави характер [30; 42].

4. Підвищення ефективності використання державних активів. Залучення приватного сектора до управління, а також фінансуванню державних активів є достатньо перспективною і, в той же час, компромісною формою економічної діяльності, яка нівелює недоліки приватизації з одного боку, і неконкурентоздатної системи управління державними підприємствами і корпораціями з іншого [40].

5. Активізація зовнішньоекономічної діяльності. Прозора, виправдана відповідними інституційними і ринковими умовами, а також позитивними прикладами, система співпраці держави і приватного сектора, може не тільки активізувати внутрішній інвестиційний потенціал, але і привернути зарубіжні інвестиційні ресурси для реалізації проектів суспільної важливості [17]. В той же час, подібна співпраця може не обмежуватися тільки фінансуванням, але і доповнятися залученням технологій, інновацій, досвіду.

6. Формування альтернативних джерел покриття витрат державного бюджету. Державно-приватне партнерство орієнтоване на проекти, що мають суспільну значущість, проте створення об'єктів транспортної, суспільної, соціальної, культурної та іншої інфраструктури характеризуються достатньо високим навантаженням на бюджет, в той самий час, коли інвестиції на

здійснення подібних проектів виділяються з державного бюджету [20]. У даному аспекті, альтернативою подібного витрачання бюджетних коштів, може виступити ДПП, забезпечивши відповідний інфраструктурний розвиток за рахунок залучення засобів приватного сектора.

7. Оптимізація бюрократичного апарату. Публічний сектор, в процесі управління державними активами, покладає на себе ряд непрофільних функцій, реалізація яких пов'язана з проблемами, властивими державній системі управління. В процесі передачі таких функцій, в рамках державно-приватної співпраці, держава позбавляється від ряду функцій, тим самим оптимізуючи систему управління і створюючи можливість концентруватися навколо завдань, які безпосередньо входять до її компетенції [22].

Тактичними (місцевими) напрямками ДПП є сфери застосування, які обумовлені рядом проблем на рівні територіальних утворень і населених пунктів.

1. Створення інфраструктури регіонального, міського масштабу. Подібна інфраструктура характеризується високою суспільною важливістю, для функціонування і розвитку регіону в цілому. До подібних галузей в рамках ДПП відносять інфраструктуру транспортну, соціальну, комунальну і т. ін. [9].

2. Підвищення якості послуг. Контракти на управління або ж концесійні механізми мають на увазі передачу приватному партнерові функцій оператора, як правило, значно підвищують якість послуг, які надаються населенню через ряд інфраструктурних об'єктів що перебувають у власності держави. Підвищення якості послуг, що надаються, може здійснюватися за рахунок мотивації оператора вимушеного працювати в ринкових умовах, відповідного досвіду, інновацій [24].

3. Залучення інвестицій. Підвищення інвестиційної привабливості, а також залучення і акумуляція інвестиційних потоків є однієї з головних функцій виконавських органів на всіх рівнях влади. Відповідно, на рівні регіону або міста, залучення інвестицій, яке може бути забезпечене через

впровадження проектів державно-приватного партнерства, виступає одним з пріоритетних напрямів [36].

4. Формування робочих місць. Боротьба з безробіттям є одним з ключових завдань державного регулювання економіки, проте на національному рівні даний напрям діяльності виражається у формуванні відповідної політики, створення ж робочих місць відбувається саме на рівні населених пунктів і територіальних утворень [13]. Саме у даній перспективі інструментарій державно-приватного партнерства може безпосередньо сприяти не тільки створенню робочих місць, але також і збереженню тих, що вже існують.

5. Підтримка містоутворювальних підприємств. В умовах висококонкурентної ринкової економіки, зростаючій ролі технологічного розвитку в сукупності з кризовими явищами в світовій економіці, у ряді країн, що розвиваються, безліч підприємств, від роботи яких великою мірою залежить економічний добробут населеного пункту або ж територіального утворення, припиняють своє існування [3]. Підтримка подібних підприємств із залученням інструментів ДПП може створити певну конкурентну перевагу, а також ряд можливостей для успішного функціонування в умовах ринку.

На нашу думку, можливості розробки проектів ДПП у місті Полтава найяскравіше розкриваються в наступних сферах розвитку:

- Транспортна інфраструктура;
- Сфера комунальних послуг;
- Туризм та рекреація.

1. Транспортна інфраструктура є одною з визначальних умов зростання, розвитку і ефективного функціонування економіки, у тому числі і на місцевому рівні [20]. Слід зазначити, що свого часу інвестиції в транспортну сферу для багатьох країн з розвиненою економікою виявилися стратегічними і, певною мірою, переломними. В умовах ринкової економіки очевидно, що розвиток стратегічно важливих галузей економіки одними лише силами держави неефективно, не дивлячись на те, що створення і

підтримка подібної інфраструктури традиційно входило саме в компетенцію держави. Історично склалося, що для безлічі країн з ринковою економікою транспортна інфраструктура, зокрема аеропорти, автомобільні і залізні дороги, мости і тунелі розвивалися шляхом грамотної взаємодії державного і приватного секторів. У сучасних умовах держава стикається з двома основними складнощами в даній сфері:

- Прогноз попиту;
- Земельне питання.

До основних рушійних сил, що роблять вплив на дану сферу, можна віднести: конкуруючі види транспортних засобів, економічні умови, демографічні зміни, вартість для кінцевих користувачів, зручність, якість і ряд інших чинників. В сукупності, дані сили визначають попит, який формується у потенційних споживачів. Саме споживчий трафік визначає економічну ефективність проекту, а відповідно ризик, пов'язаний з попитом на інфраструктурний об'єкт є ключовим. Це означає, що при визначенні ризиків трафіку необхідно максимально прагматично підходити до аналізу всіх чинників, особливо за ситуації, коли механізм фінансування спирається на безпосереднє отримання плати зі споживачів. Слід зазначити, що не всі інфраструктурні об'єкти можуть бути платними, оскільки в багатьох країнах (зокрема в Україні), подібна практика або політично неприйнятна, або викликає недовір'я завдяки відсутності відповідної громадської культури. Як правило, до проектів, які не передбачають прямий збір коштів зі споживачів, в країнах пострадянського простору відносять автомобільні дороги і мости. За ситуації, коли проект не має можливості функціонувати за рахунок самоокупності або не передбачений збір оплати за послуги, але, проте, проект несе в собі суспільну важливість, часто застосовуються так звані «тіньові платежі». Даний термін означає, що приватний партнер отримує плату від держави за кожного споживача транспортного об'єкту, таким чином, формуючи фінансовий потік, необхідний для рентабельної роботи проекту. В даному випадку ризик трафіку держава бере на себе, а основною

перевагою, яку вона може винести із співпраці, можуть бути досвід, інновації, ринковий підхід або ж непрофільний характер подібної діяльності для держави.

Згідно Закону України «Про державно-приватне партнерство», земля не може бути об'єктом концесії і інших форм ДПП, відповідно, передача земельних ділянок у володіння приватному партнерові заборонена законодавством. Подібна практика поширена в більшості країн світу, що робить «земельний ризик», завдяки його винятковій важливості при реалізації об'єктів транспортної інфраструктури, достатньо чутливим і вимагаючи особливої уваги [77]. В даному випадку, держава передає проектній компанії земельні ділянки, необхідні для реалізації інфраструктурного проекту, в тимчасове користування, в межах дії контракту. Окрім цього, слід також враховувати і час, необхідний для вирішення даного питання, яке у свою чергу вплине на графік реалізації проекту.

Часто в договорі державно-приватного партнерства достатньо чітко регламентована сфера діяльності проектною компанією, проте, проекти транспортної інфраструктури нерідко дають можливість розширити обсяг діяльності проектною компанією для залучення додаткових фінансових потоків, які зможуть підвищити її доходи, а також обмежити або ж повністю відмовитися від державних субсидій. Яскравим прикладом може виступити проект аеропорту, який супроводжують безліч комерційних підприємств: готелі, стоянки, ресторани і кафе, об'єкти терміналу, вантажні склади, офісні приміщення і так далі У коло подібних можливостей може вступити також комерційна забудова землі, прилеглої до об'єкту транспортної інфраструктури [82].

2. До сфери комунальних послуг на рівні міста можна віднести послуги, що поставляються споживачам, які проживають в житловому фонді для забезпечення комфортніших умов життя. Слід зазначити, що за

інформацією. До основних видів комунальних послуг, які підпадають під механізми державно-приватного партнерства, прийнято відносити:

- Водопостачання і водовідведення;
- Енергозабезпечення;
- Теплопостачання.

Водопостачання є сферою, яка спрямована на задоволення базової, фізіологічної потреби людини, від якої залежить її фактичне виживання. Для даного сектора характерні відносна простота зберігання, високі витрати на транспортування води та велика політична і соціальна значущість. Можливості приватного інвестування достатньо великі, оскільки споживання води в глобальному масштабі подвоюється приблизно кожні двадцять років. У такому проекті важливим є визначення джерела фінансування: як правило, з органом місцевого самоврядування укладається договір про покупку майбутньої продукції, який гарантує придбання визначеного за контрактом обсягу води або послуг з її очищення, зберігання тощо. При цьому споживачеві гарантується необхідний безперебійний обсяг послуг, що надаються, в довгостроковій перспективі. Існує декілька моделей реалізації проектів в даній сфері:

1. Голландська модель – представляє спільне, державно-приватне підприємство або відкрите акціонерне товариство, при цьому утримувачем контрольного пакету акцій є держава. Підприємство створюється з метою надання послуг водозабезпечення та водовідведення, при цьому публічні, політичні і приватні фінансові інтереси співіснують в компромісній формі;

2. Французька модель – відводить надання послуги в сфері водопостачання та водовідведення комунальному підприємству з водопостачання. Подібні послуги можуть існувати у формі концесій і контрактів на управління;

3. Британська модель – близька до приватизації і в цьому випадку публічна влада здійснює тільки певні наглядові і рекомендаційні функції, при цьому проект концентрується в руках приватного сектора [36].

Водопостачання і каналізація є послугами комунального сектора, які мають особливий вплив на якість життя і навколишнє середовище, отже, ціноутворення на ці послуги носить політичний, екологічний, санітарний характер і достатньо жорстко регулюється уповноваженими державними органами. Це виступає одною з головних причин, з яких проекти подібного характеру є найбільш складними з комерційної точки зору [27].

3. Наявність потенціалу застосування механізмів державно-приватного партнерства у сфері створення інфраструктури, що підвищує туристично-рекреаційний і культурний потенціал міста, розвиток якого є одним з пріоритетних напрямів в структурі розвитку Полтави. В рамках застосування державно-приватного партнерства у сфері туризму, пілотним проектом може виступити проект залучення інвестицій для відновлення архітектурного ансамблю історичного центру міста, ефективного використання земель міста, та, найголовніше, створення індустріального парку у м. Полтава.

Місто Полтава сприяє ефективному та цілеспрямованому використанню земель у своїх межах. Вільні території міста є реальним інструментом для залучення інвестицій та потенціалом для подальшого розвитку. З метою визначення обсягів резерву для подальшого розвитку міста та опису земель різного функціонального призначення у 2020 році ведеться активна робота щодо оновлення містобудівної документації міста: актуалізації Генерального плану міста Полтави, оновлення зонінг-плану міста. Генеральним планом міста передбачається земельна ділянка для створення індустріального парку у місті Полтаві.

У вересні 2017 року Полтавська міська рада підписала Декларацію про співпрацю з електронною системою «ProZorro». Полтава стала одним із перших міст, яке приєдналося до реформи державних продажів в Україні. Купівля-продаж та оренда земель здійснюється відповідно до норм чинного законодавства, а саме у порядку земельних торгів.

На сайті ПМР розміщено перелік вільних земельних ділянок у формі інтерактивної мапи, які придатні для реалізації інвестиційних об'єктів.

Щороку у місті збільшується кількість новобудов приватної форми власності для розміщення офісних та торгівельних приміщень, ресторанів, об'єктів побуту, проте, їх вартість подекуди значно вища, ніж вартість комунального майна. Найбільшим попитом користуються земельні ділянки під будівництво торговельних центрів, складських приміщень, земельні ділянки для створення літніх майданчиків біля власних закладів, для благоустрою прилеглої території, для розміщення торгових місць тощо.

Одним із найбільш важливих заходів плану МЕР вбачається робота по заснуванню Індустріального парку в місті Полтаві.

Проблемними питаннями для забезпечення розвитку у перспективі є незавершена інвентаризація земель міста; у структурі земельних територій міста наявні значні площі спеціальних територій та інші виробничо-комунальні території, які не ефективно використовуються (від загальної площі 1920,73 га вони складають приблизно 18-20%); повільна процедура зміни власників земельних ресурсів у комунально-промислових зонах.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі наведено вирішення важливого науково-практичного завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних, методичних засад та розробленні практичних пропозицій щодо удосконалення управління містом на основі партнерства. Отримані в процесі дослідження результати дають змогу сформулювати такі висновки:

1. Важливою складовою системи адміністративно-територіального устрою держави є місто, тобто населений пункт, жителі якого переважно зайняті у промисловості, торгівлі, на транспорті в адміністративних установах, навчальних закладах. Управління містом залишається однією з найбільш складних і нерозроблених проблем, пов'язаних із зростанням міст та перетворенням їх в урбосистеми. Воно не можливе без урахування вимог законів функціонування та розвитку систем. У сучасних умовах розвитку суспільства місто – багатофункціональні складні населені пункти.

2. Місто варто розглядати як систему територіального поділу праці, який здійснюється через постійно існуючий ринок, диверсифікацію, кооперацію та концентрацію видів виробництва; зосередження жителів, які взаємодіють між собою у сфері виробництва, споживання, проживання тощо; нагромадження матеріальних фондів, будівель, споруд, інженерних мереж, зелених насаджень, тощо; територію, яка має визначений законодавством статус і характеризується специфічним середовищем (соціальним, виробничим, природним, архітектурним, політичним).

3. Управління таким специфічним об'єктом, яким є місто, – це процес упорядкування елементів системи з метою зменшення невизначеностей у процесах функціонування та розвитку, що викликаються деструктивними впливами на елементи системи ззовні та зсередини. Результат такого процесу залежить від якості зв'язків системи з зовнішнім середовищем та зв'язків між елементами та компонентами системи. При цьому переосмисленню змісту функцій управління містом, публічної сторони взаємодії між різними сторонами на рівні міста сприяє визначення сутності поняття «партнерство».

4. Дотримання та реалізація принципів партнерства забезпечують ефективну, злагоджену діяльність усіх без винятку суб'єктів партнерства з розв'язання економічних, соціальних і політичних проблем функціонування та розвитку міста. Категорія «партнерство» є складним явищем. Сутнісні параметри цього поняття змінювалися під впливом різних факторів. В загальному партнерство на рівні міста можна визначити як систему відносин в структурі міста, одну з його підсистем, що розвивається.

Основними напрямками розвитку системи партнерства на рівні міста в Україні є: створення науково-обґрунтованої стратегії розвитку партнерств; удосконалення законодавства з проблеми системи партнерства на рівні міста; підвищення ролі людського фактора за допомогою створення системи підвищення кваліфікації з проблеми розвитку партнерства; розвиток системи комунікативного забезпечення взаємодії суб'єктів партнерства на рівні міста; формування клімату довіри та приязні між місцевою владою; бізнесом та громадою; розвиток громадянського суспільства на рівні громади тощо.

5. Застосування ефективних інструментів управління на основі встановлення партнерських відносин дозволяє забезпечити у місті Полтава досягнення пріоритетів соціально-економічного розвитку міста. Реалізацію цих пріоритетів можна спостерігати через різні види взаємодії на місцевому рівні, як у межах одного сектору – наприклад, між організаціями громадянського суспільства, – так і між різними секторами – громадою, органами влади й місцевого самоврядування, правоохоронними органами, бізнесом, донорськими організаціями, засобами масової комунікації тощо. Це дає можливість залучити якомога більше необхідних ресурсів, а отже – охопити широкий спектр соціальних, економічних, природоохоронних, інформаційно-комунікаційних та інших завдань, подолати умовні та реальні бар'єри й ефективно вирішувати важливі суспільні завдання.

6. В контексті партнерства на рівні міста велике значення має корпоративна соціальна відповідальність. Існує декілька підходів до трактування цього поняття. Найбільш узагальнений розглядає корпоративну

соціальну відповідальність як відповідальність компанії за вплив її рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка: сприяє сталому розвитку, добробуту та здоров'ю суспільства; враховує очікування заінтересованих сторін; відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність організації і практикується в її відносинах з іншими. Важливим аспектом застосування корпоративної соціальної відповідальності на рівні міста є побудова чітких принципів реалізації проектів партнерств та визначення переваг від впровадження проектів різних видів партнерства для публічного і приватного секторів.

7. Стратегічні (державні) напрями державно-приватного партнерства обумовлені наявністю певних викликів в загальній перспективі національної економіки. У місті Полтава можливості розробки проектів державно-приватного партнерства найяскравіше розкриваються у таких сферах розвитку, як транспортна інфраструктура, сфера комунальних послуг, а також туризм та рекреація. В рамках застосування державно-приватного партнерства у сфері туризму, пілотним проектом може виступити проект залучення інвестицій для відновлення архітектурного ансамблю круглої площі у центрі міста, створення індустріального парку, що може стимулювати розвиток промислового потенціалу громади. У дослідженні запропоновано концепцію реалізації державно-приватного партнерства на базі даних об'єктів інфраструктури дозвілля.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. **Бабасєв В. М. Управління великим містом: теоретичні та прикладні аспекти: монографія. Харків : ХНАМГ, 2010. 307 с.**
2. Баймуратов М. Публічна самоврядна (муніципальна) влада в Україні: методологічні підходи до визначення основних ознак. *Публічне право: наук. практ. журнал*. 2011. № 2. С. 4-11.
3. Баштанник О. Концептуальні засади визначення феномену спроможності в сучасній методології державного управління. *Public administration and local government*. 2023. № 2. С. 10-18. URL: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-2> (дата звернення: 17.12.2023).
4. Баштанник О. Концептуальні засади визначення феномену спроможності в сучасній методології державного управління. *Public administration and local government*. 2023. № 2. С. 10-18. URL: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-2> (дата звернення: 17.12.2023).
5. Бобровська О. Ю. Корпоративне управління в місцевому самоврядуванні : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. 284 с.
6. Бойко-Бойчук О. Реформа місцевого самоврядування в Україні з позицій розвитку міста як цілого: теоретико-методологічний аспект. *Вісн. НАДУ*. 2008. № 2-3. С. 131-140.
7. Борденюк В. І. Міське самоврядування та державне управління: конституційно-правові основи співвідношення та взаємодії : монографія. К. : Парлам. вид-во, 2007. 576 с.
8. Бочарова Ю. Г. Концептуальні засади управління розвитком інноваційної інфраструктури України в умовах глобальної конкуренції. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 2 (39). С. 5-13.
9. Бочарова Ю. Г. Концептуальні засади управління розвитком інноваційної інфраструктури України в умовах глобальної конкуренції. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 2 (39). С. 5-13.

10. Вакуленко В. М. **Методологічні аспекти стратегічного планування економічного розвитку великого міста. Упр. сучасним містом: щоміс. наук.-практ. журнал. 2002. № 10-12. С. 7-13.**
11. Васильєва О. І. **Відхід від монофункціональності – основний пріоритет міського розвитку. Управління сучасним містом: щоміс. наук.-практ. журнал. 2001. № 4-6. С. 128-132.**
12. Голинська Х. О. Впровадження гендерного мейнстрімінгу в порядок проведення публічних громадських обговорень органами управління містом. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2015. Вип. 2 (4). С. 10–14.*
13. Гончарук Н., Пирогова Ю. Концептуальні засади управління людськими ресурсами у сфері публічної служби: архетипний підхід. *Public management. 2019. Т. 18, № 3. С. 159-172. URL: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-159-172> (дата звернення: 17.12.2023).*
14. Гончарук Н., Пирогова Ю. Концептуальні засади управління людськими ресурсами у сфері публічної служби: архетипний підхід. *Public management. 2019. Т. 18, № 3. С. 159-172. URL: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-159-172> (дата звернення: 17.12.2023).*
15. Грищенко С. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства. Практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу. К. : ФОП Москаленко О. М., 2011. 140 с. URL: http://eef.org.ua/img_collection/file/Book_Screen_PPP.pdf
16. Дехтяренко Ю. Ф. Стратегія розвитку міста : територіально-планувальний аспект. *Управління сучасним містом. 2001. № 1-3. С. 86-99.*
17. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи для України / О. М Бориставська, І. Б. Заверуха,

- Е. М. Захарченко та ін. К. : Центр політико-правових реформ, 2012. 212 с.
18. Доценко А. І. Основні напрями соціально-економічного розвитку малих монофункціональних міст України. *Український географічний журнал*. 2011. № 1. С. 51-55.
- 19. Дробот І. О. Гарантування місцевого самоврядування в Україні: теоретико-методологічний аспект : монографія. Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2010. 311 с.**
20. Дубровіна О. М. Бренд-менеджмент в системі управління містом (на прикладі м. суми) : master's thesis. 2021. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85807> (дата звернення: 17.12.2023).
21. Європейська хартія міст II, прийнята Конгресом місцевих і регіональних влад Ради Європи 29 травня 2008 р. / Конгрес місцевих та регіональних влад Ради Європи URL: www.eurointegration.com.ua/files/a7b/abcf6bamfa.pdf.
22. Європейська Хартія місцевого самоврядування. Офіційний переклад. *Бюлетень законодавства і юридичної практики України*. 2002. №10. С. 10-17.
23. Запорожец С. А. Публічно-приватне партнерство: зарубіжний досвід / С. А. Запорожец // Державне управління та місцеве самоврядування : тези XII Міжнар. наук. конгр., 29 берез. 2012 р. Х.: ХарРІДУ НАДУ, 2012. С. 139-140.
24. Запорожец С. А. Публічно-приватне партнерство на рівні міста як інститут взаємодії влади та громади. *Публічне управління: шляхи розвитку: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю 26 листопада 2014 р.:* [у 2 т.]. К. : НАДУ, 2014. Т.2. С. 106-108.
25. Запорожец С. А. Щодо проблеми управління якістю проектів публічно-приватного партнерства на рівні міста. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління : матеріали Всеукр.*

- підсумк. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 25 жовт. 2013 р.* Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2013. С. 28-29.
26. Запорожец С. А. Щодо розвитку публічно-приватного партнерства на рівні міста. *Реформування публічного управління: теорія, практика, міжнародний досвід : матеріали Всеукр. наук. практ. конф. за міжнар. участю, 31 жовт. 2014 р.* Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2014. С. 32-33.
27. Запорожець С. А. Механізми управління розвитком міста в контексті публічно-приватного партнерства/ С. А. Запорожець // *Сучасна регіональна політика: освіта, наука, практика : матеріали підсумк. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 28 жовт. 2011р. : [у 2 т.].* Одеса, 2011. Т. II. С. 34-35.
28. Запорожець С. Сучасні підходи до управління містом в контексті менеджменту якості. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць ОРІДУ НАДУ.* Одеса, 2010. Вип. 4 (44). С. 90-93.
29. Застосування механізму публічно-приватного партнерства для реалізації проектів соціально-економічного розвитку: практ. посіб. / Т.І. Пахомова, В.І. Бондарук, В.І. Шандрик. Одеса : вид. СПД Ромахова, 2011. 133 с.
- 30. Іжа М. М. Європейські моделі регіонального розвитку. Держава і право. К. : Ін-т держави і права НАН України, 2010. Вип. 49. С. 634-638.**
31. Казак О. О., Михайленко О. Г. Концептуальні засади бізнес-планування в системі управління об'єднаних територіальних громад. *Efektivna ekonomika.* 2022. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.21> (дата звернення: 17.12.2023).
32. Казак О. О., Михайленко О. Г. Концептуальні засади бізнес-планування в системі управління об'єднаних територіальних громад. *Efektivna ekonomika.* 2022. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.21> (дата звернення: 17.12.2023).
33. Кампо В. Управління столичним містом: політика і право. *Віче.* 2002. № 5. С. 10-17.

34. Карвацка Н. Методологічні підходи управління проєктами. *Modern foundations of economics, management and tourism*. 2022. P. 306-324. URL: <https://doi.org/10.46299/isg.2022.mono.econ.3.4.12> (date of access: 17.12.2023).
35. Качала Т. М. Розвиток державно-приватного партнерства в житлово-комунальному господарстві регіонів: проблеми та перспективи. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. 2010. Вип. 23. С. 217-223.
36. Кіреєва Л. Управління людськими ресурсами - стратегічний напрямок державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2003. № 2. С. 124-136.
37. Кондратенко Н. Smart-city: теоретичні аспекти впровадження е-управління містом. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 13(27). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-83-92](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-83-92) (дата звернення: 17.12.2023).
38. Корбецький М. Організаційна структура державного управління розвитком державно-приватного партнерства в Україні у сфері житлового будівництва: проблеми і перспективи. *Theory and practice of public administration*. 2020. Т. 1, № 68. С. 68-74. URL: <https://doi.org/10.34213/tp.20.01.09> (дата звернення: 17.12.2023).
39. Кравченко Г. Ю. Адаптивне управління: можливості та специфіка адаптивного управління розвитком. *V міжнародна науково-практична конференція «АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ОСВІТИ І НАУКИ»*. 2017. URL: <https://doi.org/10.26697/9786177089000.2017.78> (дата звернення: 17.12.2023).
- 40. Куйбіда В. Муніципальне управління. Аспект інформатизації: монографія. К. : Знання, 2004. 360 с.**
41. Куц Ю. О., Болдирев С. В., Тамм А. Є. Організаційні засади функціонування місцевого самоврядування в Україні: монографія / за заг. ред. доц. Ю. О. Куца. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2004. 180 с.

42. Куценко Т. Ф. Управління муніципальними фінансами в Україні: концептуальні засади та європейський вектор. *Best practices of public administration: international experience*. 2021. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-121-3-21> (дата звернення: 17.12.2023).
43. Куценко Т. Ф. Управління муніципальними фінансами в Україні: концептуальні засади та європейський вектор. *Best practices of public administration: international experience*. 2021. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-121-3-21> (дата звернення: 17.12.2023).
44. Литвиненко І. Організаційно-правові форми і методи діяльності органів місцевого самоврядування у сфері забезпечення конституційних прав і свобод людини і громадянина. *Вісник УАДУ*. 2001. № 2.- Ч.ІІ. С. 27-33.
45. Лукашевський Ю. Участь мешканців в управлінні містом. досвід львова від заснування міста до 1939 року. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2023. № 5(35). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-5\(35\)-206-216](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-5(35)-206-216) (дата звернення: 17.12.2023).
- 46. Мамонова В. Стратегічне планування в управлінні сучасним містом. *Управління сучасним містом: щоміс. наук.-практ. журнал*. 2001. № 1-3 (1). С. 129-135.**
47. Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика: монографія. Т. : Економічна думка, 2007. 476 с.
48. Молодожен Ю. Б. Самодостатність територіальних громад: системний підхід: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2010. 370 с.
49. Монастирський Г. Методологічні підходи до управління розвитком муніципальних утворень. *Управління сучасним містом: щоміс. наук.-практ. журнал*. 2005. № 1. С. 243-250.
- 50. Монофункціональні шахтарські міста: регулювання розвитку : сб. наук. пр./ О. Ю. Лебединська, О. І. Васильєва, О. М. Єгоров та ін.;**

Укр. Акад. держ упр. при Президентіві України. Ужгород : Патент, 2002. 263 с.

51. Нагребельний В. П. Концептуальні засади вдосконалення правового забезпечення державного управління та підвищення його ефективності. *Судова апеляція*. 2019. № 2 (55). С. 22-27.
52. Нагребельний В. П. Концептуальні засади вдосконалення правового забезпечення державного управління та підвищення його ефективності. *Судова апеляція*. 2019. № 2 (55). С. 22-27.
53. Надолішній П. І. Концепція демократичного урядування: сутність і проблеми формування та реалізації. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць*. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 2 (30). С. 46-55.
54. Николаєва В. І., Погребняк Л. О. Стратегічне управління містом: теоретичний та практичний аспекти. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 1. С. 20-25. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.1.3> (дата звернення: 17.12.2023).
55. Нікітенко Л. О. Використання краудсорсингових технологій в публічному управлінні містом. *Політичне життя*. 2021. № 3. С. 36-41. URL: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2021.3.6> (дата звернення: 17.12.2023).
56. Нудельман В., Санжаровський І. **Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики. К. : Видавництво «Дата Банк Україна», 2002. 232 с.**
57. Огородник І. Особливості управління великим містом. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Серія : Комп'ютерні науки та інформаційні технології*. 2008. № 629. С. 137-145.
58. Організаційно-правові та фінансові основи управління розвитком міста: монографія / В. М. Вакуленко, Ю. О. Оболенський, М. К. Орлатий та ін.; за ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К. : НАДУ, 2009. 180 с.

59. Осітнянко А. П. Планування розвитку міста: монографія. К. : КНУБА, 2001. 379 с.
60. Павлюк К. В., Павлюк С. М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. *Наукові праці КНТУ*. 2010. № 17. С. 10-19.
61. Павлюк К. В., Степанова О. В. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері житлово-комунального господарства в Україні. *Економіка промисловості: наук.-практ. журнал*. 2010. № 1. С. 172-182.
62. Пахомова Т. І., Піроженко Н. В. Державно-приватне партнерство як форма взаємодії влади та бізнесу: конспект лекцій. К. : НАДУ, 2012. 56 с.
63. Петроє О. М. Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної соціальної політики: монографія. К. : Центр учбової літератури, 2008. 152 с.
64. Пильтяй О. В. Сучасні концепції та підходи до визначення державно-приватного партнерства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf7eui_2011_2_40.pdf.
65. Пильтяй О. В. Фінансові механізми державно-приватного партнерства. *Вісник КНТЕУ: журнал*. 2012. № 3(83). С. 63-74.
66. Письменний І. В. Синергетичний потенціал публічного управління в умовах суспільних трансформацій: монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. 272 с.
67. План місцевого економічного розвитку міста Полтави на період 2020-2022 роки. URL: https://www.rada-poltava.gov.ua/investment/plan_econom_rozvtuky
68. Поживанов М. О. Українські вектори місцевого самоврядування. К. : Альтерпрес, 2004. 368 с.
69. Полтавець В. Д., Почтовюк А. Б. Управління результатами в органах місцевого самоврядування. *Аспекти самоврядування*. 2006. № 6 (38). С. 22-27.

70. Полякова О. М. Державно-приватне партнерство в Україні: проблеми становлення. *Коммунальное хозяйство городов: научн.-техн. сборник*. К. : Техніка, 2009. № 87. С. 317-322.
71. Попик О. Управління невідповідностями в системі управління якістю. *The International scientific-practical journal "Commodities and markets"*. 2023. Т. 47, № 3. С. 79-93. URL: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(47\)06](https://doi.org/10.31617/2.2023(47)06) (дата звернення: 17.12.2023).
72. Прилепа Н. В. Загальне управління якістю в системі державного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2, т. 2. С. 44-47.
73. Принципи Європейської хартії місцевого самоврядування: навч. посіб. / М. Пітцик, В. Кравченко, Е. С. Моньйо, В. Черніков та ін. К. : Клевер, 2000. 136 с.
74. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1 лип. 2010 р. № 2404-VI. / Офіційний сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <http://www.zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2404-17>
75. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. // Відомості Верховної Ради України 1997. № 24. Ст. 170.
76. Про об'єднання громадян [Електронний ресурс] : закон України від 16 черв. 1992 р. № 2460-XII. / Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2460-12>.
77. Про підготовку і проведення міжнародної науково-практичної конференції "Проблеми управління сучасним містом": Розпорядж. Президента України від 27.04.1995 р. № 77/95-рп : станом на 7 лип. 1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/77/95-рп#Text> (дата звернення: 17.12.2023).
78. Про схвалення Концепції розвитку державно-приватного партнерства у житлово-комунальному господарстві : постанова Кабінету Міністрів України від 06 вер. 2009 р. № 1184-р від / Кабінет Міністрів України. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

79. [Пухтинський М. О.](#) Концептуальні, конституційні, політико-правові засади територіальної організації публічної влади. *Право України: юрид. журнал*. 2014. № 9. С. 88-93.
80. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи / В.С. Куйбіда, В.А.Негода, В.В.Толкованов. Київ, Видавництво «Крамар», 2009. 70 с.
81. Роль громадських організацій та інших неурядових структур у становленні та розвитку місцевого самоврядування в Україні: науково-практичний посібник / За ред. В. В. Кравченка.. К.: Атіка, 2003. 288 с.
82. Рубцов В. П. Індикатори та моніторинг у муніципальному управлінні: наук.-практ. посіб. К.: Гнозис, 2002. 148 с.
83. Саприкіна М., Зінченко А. Корпоративна соціальна відповідальність: стан та перспективи. *Громадянське суспільство: аналіт. журнал*. 2010. № 3(14). С. 36-40.
84. Саханенко С. Є. Політичне управління містом в умовах самоврядування: монографія. О. : Вид-во ОРІДУ УАДУ, 2001. 380 с.
85. Сімсон О. Державно-приватне партнерство в інноваційній сфері. *Вісник Академії правових наук України*. 2011. № 4 (67). С. 222-230.
86. Скрипка О. П. Архівна справа в системі публічного управління містом : магістерська робота. 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/2503> (дата звернення: 17.12.2023).
87. Смілка В. А. Характеристика містобудівного моніторингу як системи керування містом. *Проблеми розвитку міського середовища*. 2017. Вип. № 1 (17). С. 127-137.
88. Сороченко А. В. Юридичне регулювання відносин у сфері управління проектами публічно-приватного партнерства у світі. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2018. № 1. С. 85-108. URL: <https://doi.org/10.36030/2664-3618-2018-1-85-108> (дата звернення: 17.12.2023).

89. Статівка А. М., Шуміло І. А. Проблеми правового забезпечення публічно-приватного партнерства в інноваційній сфер. *Економіка та право: наук. журнал*. 2009. № 2. С. 11-16.
90. Стратегія економічного розвитку міста Полтави на період до 2027 року: Додаток до рішення дванадцятої сесії Полтавської міської ради сьомого скликання від 15 вересня 2017 року. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Strategiya-Poltava.pdf>
91. Теплюк М. Публічна влада в Україні: визначення поняття і конституційно-правова природа. *Право України: юрид. журнал*. 2009. № 5. С. 6-22.
92. Ткачук Р., Євсюков О. Антикризове управління великим містом в умовах надзвичайних ситуацій. *Науковий вісник: державне управління*. 2022. № 2 (12). С. 276-303. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2\(12\)-276-303](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2(12)-276-303) (дата звернення: 17.12.2023).
93. Толкованов В. В. Добре врядування та інструменти його забезпечення на місцевому і регіональному рівнях: вітчизняний та зарубіжний досвід: монографія. К. : Вид-во «Місто НВ», 2013. 264 с.
94. Толкованов В. В. Діяльність Ради Європи щодо розробки та впровадження інноваційних інструментів розвитку місцевого самоврядування. *Право та державне управління*. 2011. № 4. С. 185-190.
95. Удовиченко В. П. Новітні моделі соціально-економічного розвитку міст в умовах формування ринкових відносин: монографія. К. : Заповіт, 2003. 340 с.
96. Удовиченко В. П. Організаційно-економічний механізм соціального розвитку міста в умовах формування ринкових відносин. К. : Академія муніципального управління, 2000. 80 с.
97. Управління проектами державно-приватного партнерства на засадах маркетингу : thesis / Г. А. Мішеніна та ін. 2016. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/47548> (дата звернення: 17.12.2023).

98. Управління сучасним містом: підручник / за ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К. : НАДУ, 2008. 632 с.
99. Федулова Л. І. Корпоративні структури в інноваційній діяльності: світовий досвід та можливості для України. *Економіка і прогнозування: наук. журнал*. 2004. №2 4. С. 9 - 27.
100. Федулова Л. І., Яненкова І. Г. Організаційний ресурс державно-приватного партнерства в умовах подолання наслідків кризи. *Наукові праці: наук.-метод. журнал*. Т. 109. Вип. 96. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. С. 57-60.
101. Харитончук М. Демократичне управління містом в умовах глобалізації міжнародних відносин. Київ, 2000. 48 с.
102. Хартія Конгресу місцевих і регіональних влад Європи (КМРВС) // У кн. Біленчук П. Д., Кравченко В. В., Підмогильний М. В. Місцеве самоврядування в Україні. К.: АТІКА, 2000.- С. 59 - 63.
103. Чебан О. І. Сучасна маркетингова концепція в муніципальному управлінні. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2008. . Вип. 1(31). С.266 - 274.
- 104. Чернега Р.Т. Участь громадян у місцевому самоврядуванні України: правові питання : монографія / Р. Т. Чернега; за заг. ред. Н. Р. Нижник. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2008.- 116 с.**
105. Чикаренко І. А. Формування проектно-орієнтованої системи стратегічного управління розвитком міста : дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 / Ірина Аркадіївна Чикаренко; Дніпр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Д., 2007. 187 с.
106. Шандрик В.І. Визначення та аналіз ризиків проектів публічно-приватного партнерства в сфері житлового-комунального господарства. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ*. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. Вип. 3(47). С. 158-166.
107. Шаповал В. М. Сутнісні характеристики місцевого самоврядування. *Право України*. 2004. № 37. С. 27-34.

108. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти: монографія. / Ю.П. Шаров. К.: Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.
109. Шевчук Б. Європейські принципи належного врядування та реформа системи органів виконавчої влади в Україні. *Демократичне врядування.: електрон. наук. фах. вид.* / Львів. регіонал. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Л.: ЛРІДУ НАДУ 2009. № 12. URL: www.lvivacademy.com/visnik9/fail/Shevchuk_B
110. Шилепницький П. І. Державно-приватне партнерство: теорія і практика: монографія. Чернівці: Ін-т регіональних досліджень НАН України, 2011. 455 с.
111. Karlova O. A. Of city management oriented to the needs of future development. *Economics and law*. 2015. No. 3. P. 94-99. URL: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2015.03.094> (date of access: 17.12.2023).
112. Mamonova V. Проблеми унормування інституційних засад управління містом з районним поділом. *Theory and practice of public administration*. 2020. Т. 1, № 68. С. 152-160. URL: <https://doi.org/10.34213/tp.20.01.19> (дата звернення: 17.12.2023).
113. Polska L. O. Роль індикаторів у системі управління сучасним містом. *Public administration aspects*. 2014. Т. 2, № 1-2. URL: <https://doi.org/10.15421/15148> (дата звернення: 17.12.2023).
114. Public Private Partnership: A Guide for Local Government, May 1999. British Columbia Ministry of Municipal Affairs. URL: http://www.cscd.gov.bc.ca/www.cscd.gov.bc.ca/lgd/policy_research/library
115. Westerski A. The road from community ideas to organisational innovation: a life cycle survey of idea management systems / A. Westerski // *Int. J. Web Based Communities*. 2011. Vol. 7. P. 493-506.