

УДК 352:331.5

Н. Ільченко

N. Ilchenko

**СИНЕРГІЯ МІЖСЕКТОРНОГО ПАРТНЕРСТВА
В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ****SYNERGY OF INTERSECTIONAL PARTNERSHIP
IN SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COMMUNITY**

Досліджено підходи до формування партнерських відносин між владою, бізнесом та громадою. Обґрунтовано синергетичний вплив партнерських відносин на соціально-економічний розвиток громади. Розроблено структуру державно-приватно-громадського партнерства в громаді.

Ключові слова: економічний розвиток громади, міжсекторне партнерство, синергія.

Исследованы подходы к формированию партнерских отношений между властью, бизнесом и сообществом. Обосновано синергетическое воздействие партнерских отношений на социально-экономическое развитие сообщества. Разработана структура государственно-частно-общественного партнерства в сообществе.

Ключевые слова: экономическое развитие сообщества, межсекторное партнерство, синергия.

The approaches to the formation of partnership relations between government, business and community were researched. The synergetic influence of partnership relations on socio-economic development of the community was grounded. The structure of public-private-public partnership in the community was developed.

Keywords: economic development of the community, intersectional partnership, synergy.

Постановка проблеми. Сучасний стан соціально-економічного розвитку країни вимагає пошуку ефективних механізмів та інструментів фінансового, кадрового та інших видів забезпечення життєдіяльності територіальних громад в Україні. Зрозумілим є те, що лише коштів державного та місцевих бюджетів або бізнес-інвестицій не достатньо для впровадження та реалізації різноманітних проєктів, зокрема, з розвитку бізнесу, інфраструктури, освітньої та медичної сфери, культурного середовища та інших. Практика господарювання розвинутих країн показала, що відродження територіальних громад може відбутися тільки шляхом мобілізації та активізації зусиль усіх сфер (бізнесу, влади та громадськості), а також розбудовою партнерських взаємозв'язків. Найчастіше з новими формами міжсекторальної співпраці найчастіше пов'язують поняття державно-приватного партнерства (ДПП) [1, с. 8], яке представляє середньо- і довгострокове співробітництво між державою і бізнесом, що реалізується в різних формах і яке ставить за мету вирішення політичних і суспільно значимих завдань на національному, регіональному і місцевому рівнях [2]. Треба зазначити, що в Україні на сьогодні така форма партнерства набуває розвитку. Зокрема, в 2010 році такі взаємовідносини були врегульовані на законодавчому рівні Законом України «Про державно-приватне партнерство», який визначив організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними партнерами та основні принципи державно-приватного партнерства на договірній основі [3]. Також треба відмітити збільшення кількості проєктів в рамках державно-приватного партнерства в Україні. Наприклад, за два квартали 2013 року було розпочато реалізацію 160 таких проєктів, в таких сферах як: водопостачання (71 проєкт), виробництво, транспортування і постачання тепла (32 проєкти), будівництво та експлуатація транспортної інфраструктури (16 проєктів), туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт (9 проєктів), оброблення відходів (3 проєкти), охорона здоров'я (3 проєкти), енергетика (3 проєкти) [4]. В той час, як протягом 1992-2011 років (за даними Світового банку) в Україні було реалізовано лише 25 проєктів в сфері інфраструктури [5]. Не дивлячись на очевидні позитивні зрушення в цій сфері, на сьогодні існує низка проблем, які уповільнюють розвиток механізму ДПП в Україні. Зокрема, виділяють відсутність кадрового забезпечення з відповідним рівнем методологічної та методичної підготовки [6], наявність значних фінансових ризиків для обох партнерів, не розуміння ролі та функцій учасникам партнерства та інше, що вимагає подальшого удосконалення інституційного, правового та організаційного забезпечення даного механізму.

В той же час, вирішення низки соціально-економічних проблем не можливе лише при залученні двох партнерів, оскільки вони можуть не відображати реальні інтереси територіальної громади. Тобто, партнерство повинно розглядатися в більш широкому контексті і включати також представників громадськості, зокрема недержавні організації, заклади освіти та науки, засоби масової інформації та інших зацікавлених учасників, які «повинні прийняти додаткові ресурсні зобов'язання, які є більшими ніж просто грошово-кредитні відносини» [7]. Формування таких відносин, безумовно, пов'язано з низкою труднощів, як в організаційному, і в інституційному аспектах. Але, перш за все, треба відмітити відсутність у потенційних учасників партнерства загального бачення такої взаємодії, а також потенційних вигод від неї.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. Сутність, умови формування, інституційні, правові та організаційні механізми розвитку державно-приватного партнерства досліджує низка науковців, серед яких: О. В. Степанова [8], Л. В. Павлюк [2], О. М. Кушніренко [9] та інші.

Погоджуємося з Н. В. Сментиною, яка зазначає що необхідною складовою успішності місцевого соціально-економічного розвитку є партнерство влади, бізнесу та громади [10], і вважаємо за необхідне продовжити більш детальне дослідження в цьому напрямі.

Постановка завдання. Завданням даного дослідження є підходи до формування партнерських відносин між владою, бізнесом та громадою, а також виявлення позитивного впливу даного партнерства на соціально-економічний розвиток громади.

Виклад основного матеріалу. Як було зазначено вище, практика свідчить, що ефективність впровадження різноманітних проектів з розвитку в громадах тим вища, чим більш повно залучені до їх реалізації усі члени цієї громади. Тобто, коли сформовано механізм державно-приватно-громадського партнерства (ДПГП). Зрозуміло, що введення великої кількості елементів в партнерську мережу має дискусійний характер. З одного боку, ускладнюється процес управління мережею в зв'язку зі зростанням кількості і різноплановості організацій та індивідів, які беруть участь у функціонуванні мережі, та збільшенням різноманітних потреб та діяльності, що повинні бути задоволені та скоординовані. З іншого боку, саме різноманітність та багатоманітність учасників дозволяє досягти більшої ефективності та результативності функціонування мережі за рахунок більшої кількості та різноплановості інформації, знань та досвіду, а також, можливості виявити та оцінити дійсні проблеми і потреби громади, прийняти рішення за участі громади та проконтролювати його виконання. Це, в свою чергу, дозволить забезпечити виконання одного з основних принципів розвитку громади – рівнозначне покращення економічної, соціально-культурної, політичної сфери територіальної громади.

В табл. 1 наведено потенційні характеристики основних зацікавлених осіб у державно-приватно-громадському партнерстві, які забезпечують можливості, з одного боку, для кращого виявлення потреб громади, а з іншого, для знаходження ефективного рішення та залучення різноманітних ресурсів громади.

Таблиця 1

Основні характеристики зацікавлених осіб в ДПГП

Характеристика	Місьцеве самоврядування	Крупний бізнес	Місьцеві дрібні підприємці	Недержавні організації	Індивіди
Основні інтереси	Політичні Фінансові Фізичні	Економічні Фінансові	Економічні Фінансові	Соціальні Фізичні	Економічні Соціальні Культурні Фізичні
Форми впливу	Регулюючий вплив Ієрархія Статус Платежі	Фінанси	Місьцеві знання	Цінності Репутація	Місьцеві знання Традиції Культура
Основні цілі	Збереження статус-кво Вдосконалення фізичного середовища	Отримання прибутку Генерування робочих місць	Отримання засобів для існування	Поліпшення якості життя клієнтів	Якість та безпека життя

Продовження табл. 1

Характеристика	Місьцеве самоврядування	Крупний бізнес	Місьцеві дрібні підприємці	Недержавні організації	Індивіди
Основна організаційна форма	Бюрократична	Прибуткова	Прибуткова	Неприбуткова	Неформальна неприбуткова
Наявні ресурси	Політичний вплив Доступ до інформації Фінанси Фізичний капітал	Фінанси	Місьцеві знання	Людський капітал Соціальний капітал Місьцеві знання	Місьцеві знання Соціальний капітал
Критерії оцінки ефективності	Дотримання законів Політичне визнання	Прибутковість	Прибутковість	Рівність	Індивідуальний розвиток
Контролюючі особи	Виборці Вище керівництво	Власники Менеджери	Клієнти Споживачі	Клієнти Громада Громадські лідери	Інші індивіди
База для встановлення відносин	Процедури Правила	Трансакції	Робота	Цінності	Рівень життя
Знання та навички	Адміністрування	Управління	Швидке реагування Самоорганізація	Самоорганізація Розвиток	Саморозвиток
Життєвий цикл	Виборчий цикл	Фінансовий цикл	Наявність роботи	Сталість / цикл фінансування	Біологічний та фізіологічний цикл

Джерело: розроблено автором з урахуванням [11].

Розглянуті характеристики дають підставу стверджувати, що створення партнерських відносин лише між двома чи трьома зацікавленими сторонами не дозволить досягти максимального ефекту, як для залучення ресурсів, так і для досягнення суспільних та індивідуальних цілей.

Поєднання інтересів в ДППІ призводить до ширшого охоплення всіх потреб і проблем територіальної громади, а поєднання ресурсів, знань та навичок, з іншого боку, дозволяє залучити різні типи ресурсів до процесів розвитку.

Очевидним є те, що побудова партнерських відносин можлива лише за умови сильної мотивації всіх зацікавлених осіб у співпраці.

Якщо ми побудуємо схему взаємозв'язків досягнення основних цілей окремими зацікавленими особами, то побачимо, що досягнення окремої мети неможливе без досягнення цілей іншими партнерами (рис. 1).

Для прикладу проаналізуємо декілька причин виникнення визначених взаємозв'язків в наведеній схемі. Генерування нових робочих місць бізнесовими підприємствами призводять до підвищення рівня зайнятості, а отже, добробуту, якості та безпеки життя місцевого населення. Підвищення рівня добробуту населення, відповідно, призводить до покращення купівельної спроможності, що, в свою чергу, впливає на підвищення обсягів продажів продукції та надання послуг підприємствами і отримання достатнього рівня прибутку. Прибуткові підприємства мають можливість наповнювати місцевий бюджет, з якого в свою чергу, відбувається фінансування вдосконалення середовища проживання (фізичного середовища) територіальних громад (інфраструктури, медичних та освітніх закладів, закладів охорони та безпеки тощо). Покращення фізичного середовища впливає на якість та безпеку

членів громади та функціонування бізнесу. Підвищення індивідуального добробуту та прибутковості бізнесу сприяє розвитку благодійності в громаді, що дозволяє неурядовим організаціям покращувати надання послуг незахищеним та маргіналізованим верствам населення тощо.

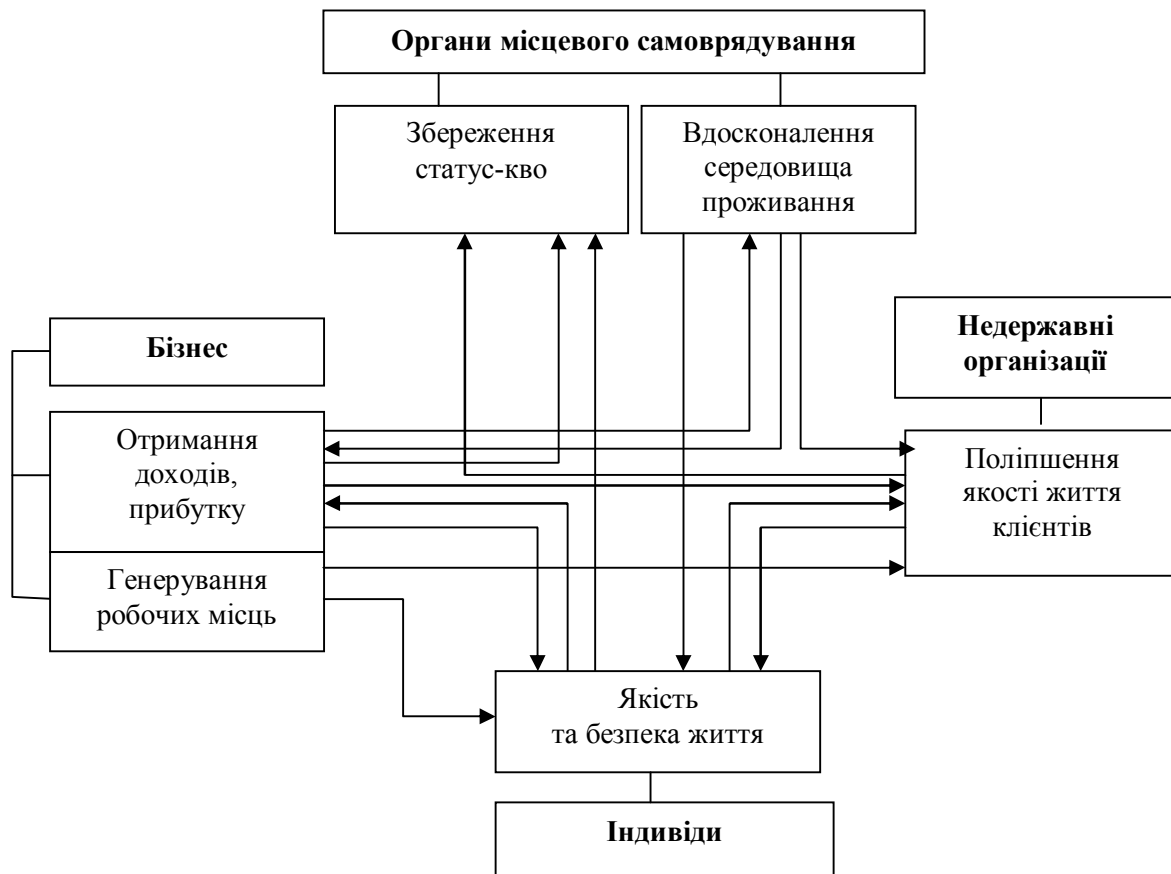


Рис. 1. Схема взаємозв'язків досягнення основних цілей зацікавлених осіб в ДППІ розвитку територіальної громади

Джерело: розроблено автором.

Розглянутий взаємозв'язок допоможе не тільки досягти основних цілей зацікавленими сторонами в ДППІ, але й значно подовжити свій життєвий цикл.

Можемо зробити висновок, що залучення держави, бізнесу та громадського сектору до вирішення проблем територіальних громад та створення партнерської мережі для їх взаємодії призводить до значного синергетичного ефекту (рис. 2).

Отже, переваги мережевого підходу є досить значними, включаючи поширення інформації та знань, більш ефективне використання ресурсів, вивчення досвіду та розбудову довіри. Але таке співробітництво стає можливим, коли потенціальні вигоди від нього є значними, а транзакційні витрати на переговори, моніторинг та впровадження угод є низькими.

Фундаментальною проблемою в управлінні будь-якою мережею є те, що потреби та діяльність різноманітних організацій повинні бути задоволені та скоординовані. Зрозуміло, що складність в управлінні мережею збільшується із зростанням кількості та різноплановості організацій, які беруть участь у формуванні мережі, із збільшенням різноманітних потреб та перспектив. Все це може призвести до підвищення вартості та тривалості досягнення певних рішень і угод. З іншого боку, саме різноманітність і багатоманітність дозволяє досягти більшої ефективності у функціонуванні мережі та її результативності за рахунок більшої кількості, а також різноплановості інформації, знань та досвіду.

Отже, виникає потреба у виявленні такої форми мережі, щоб, з одного боку, залучити якомога більше зацікавлених сторін, а, з іншого, забезпечити ефективний процес прийняття рішень з огляду на тривалість, вартість та конфлікт інтересів.

З метою побудови найбільш прийнятної структури мережевого ДППІ виявимо засоби, за допомогою яких можна вирішити зазначену дилему.

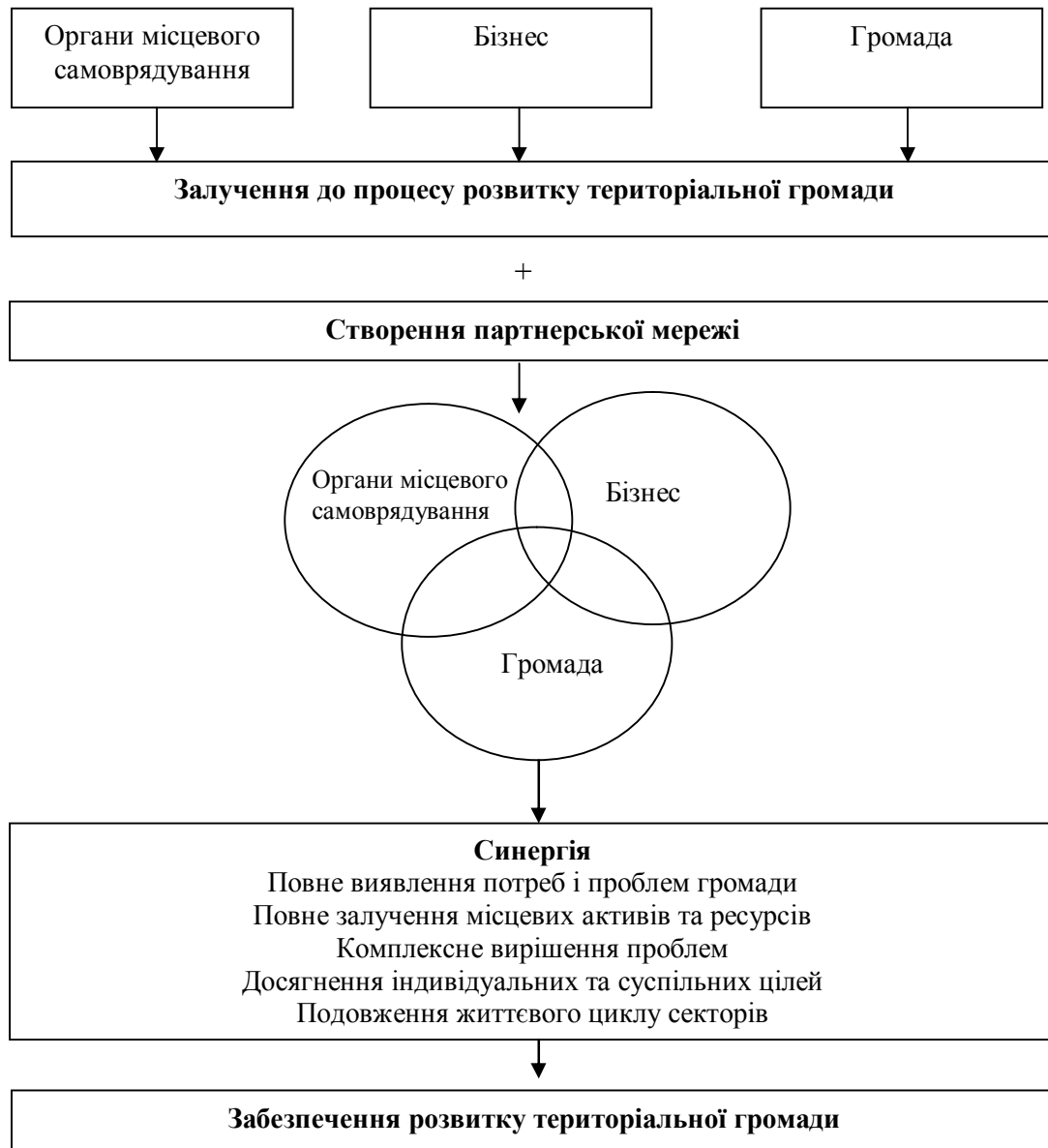


Рис. 2. Синергія ДПГП розвитку територіальної громади

Джерело: розроблено автором.

По-перше, складність у координуванні діяльності організацій, які можуть входити до мережевого партнерства, з огляду на їх різноманітність та кількість, можна усунути шляхом створення коаліцій, асоціацій чи «парасолькових» організацій або груп, які будуть представляти інтереси громадських груп чи бізнесових організацій з однаковими цілями розвитку. Наприклад, в громаді можуть формуватися ініціативні або кореневі групи з метою вирішення певних завдань. Дані групи, як правило, носять неформальний характер, а отже, мають обмежену можливість для впровадження проєктів з розвитку. Зазначені групи з метою посилення свого впливу на рішення щодо розвитку громади та контроль за їх виконанням можуть об'єднатися за допомогою, так званої, «парасолькової» організації, яка зможе координувати і представляти інтереси груп громадян. В ролі «парасолькової» організації можуть виступати центри громади та різноманітні організації, пов'язані з розвитком громади, або громадські організації, що працюють в визначеній сфері (екологія, діти, жінки тощо) (рис. 3).

Дрібному бізнесу або підприємцям та невеликим НДО також доцільно об'єднуватися подібним чином в асоціації або коаліції.

Представники крупного бізнесу, або впливових громадських організацій можуть представлять свою участь в партнерських відносинах одноосібно.

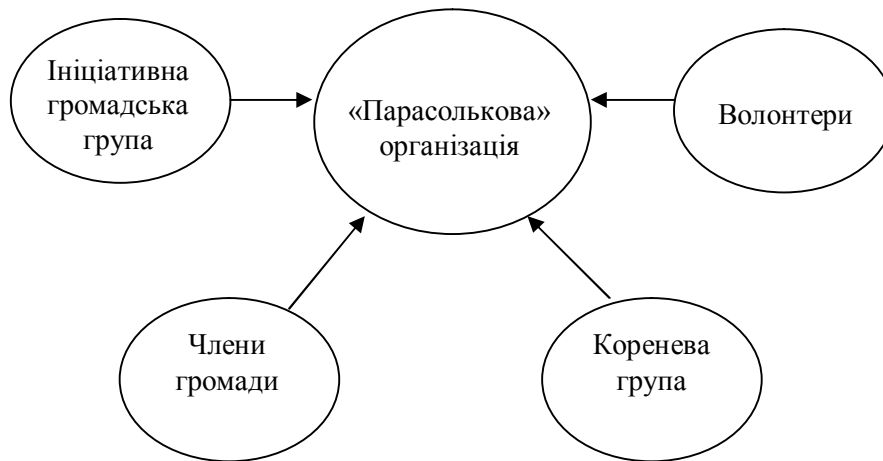


Рис. 3. Схема співпраці ініціативних громадських груп

Джерело: розроблено автором.

Для підвищення ефективності функціонування партнерської мережі вважаємо за доцільне надати органу місцевого самоврядування повноважень по координуванню та фасилітації подібних партнерських відносин.

Хочемо підкреслити саме необхідність для органу місцевого самоврядування виступати фасилітатором, а не ініціатором процесу створення та функціонування партнерських відносин з питань розвитку громади. Як показує практика, з метою ефективності діяльності таких партнерських мереж ініціатива повинна виходити від членів територіальної громади, а не від місцевої влади та органів самоврядування. Одним з ключових умов формування партнерств подібного типу є саме добровільність та повне включення у процес розвитку територіальної громади.

Взагалі, запропоновані ДПГП відносини значно розширюють та посилюють роль органів місцевого самоврядування на відміну від традиційних відносин влади в Україні, та від державно-приватного партнерства (ДПП), яке почало набувати розвитку в країні останнім часом. Якщо при традиційному підході управління «згори», до основних функцій органів місцевої влади можна віднести: територіальне планування, фінансування, управління та впровадження, то при запропонованому підході їх роль розшириться до: стратегічного планування, розбудови потенціалу громади, соціального гаранту, координування, менеджменту та моніторингу, консультування, фасилітації, фінансового гаранту.

З огляду на кількість партнерів та різноманітність потреб для їх соціального та економічного розвитку бачимо за необхідне створення Координаційного центру партнерства (КЦП) місцевої громади, який буде займатися організаційними, координаційними та моніторинговими питаннями, пов'язаними з стратегічною та операційною діяльністю партнерства.

Взаємозв'язки між членами місцевих партнерств можуть мати як формальний, так і неформальний характер. Жорсткої формалізації вимагає діяльність, яка безпосередньо пов'язана з процесами фінансування та впровадження певних програм та проектів в територіальній громаді. Робота, наприклад, з ініціативними групами та організаціями на стадії збору інформації, розробки проектів або волонтерськими організаціями можуть обмежуватися неформальними відносинами.

Спільне функціонування зазначених організацій може відбуватися на трьох рівнях:

- стратегічному – встановлення бачення розвитку територіальної громади; розробка спільних цілей і пріоритетів та моніторинг результатів;
- виконавчому – враховуючи спільне бачення розвитку громади, приймати рішення щодо розміщення ресурсів, встановлення цілей та оцінка досягнутих результатів;
- операційному або програмному – впровадження програм та проектів для досягнення поставлених цілей.

Результатами співпраці партнерів на кожному з зазначених рівнів повинні бути спеціальні документи, які будуть підставою для подальшої співпраці (рис. 4).

Стала стратегія розвитку громади (довготермінові плани) повинна базуватися на баченні населення майбутнього своєї територіальної громади. Прикладами такого бачення можуть бути:

- здорова та безпечна громада;
- громада з рівними можливостями для всіх;
- приваблива туристична місцевість;

- унікальне місце для проживання;
- громада з привабливим та сталим середовищем;
- громада з динамічним бізнес-середовищем тощо.

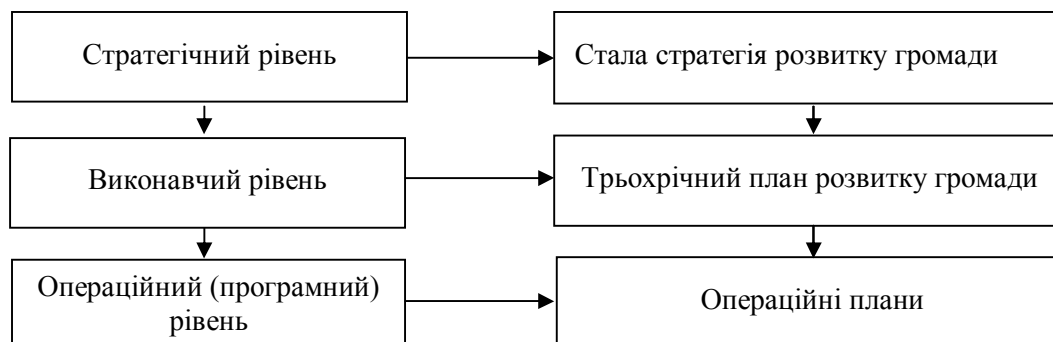


Рис. 4. Рівні планування розвитку територіальної громади

Джерело: розроблено автором.

На підставі бачення розробляються основні стратегічні напрями розвитку конкретної територіальної громади, наприклад:

- посилення економіки громади;
- покращення стану навколишнього середовища;
- покращення добробуту, здоров'я та незалежності членів громади;
- створення якісного місця для проживання;
- створення безпечної, включеної та згуртованої громади;
- вдосконалення місця проживання для людей похилого віку (людей з фізичними вадами, дітей та молоді) тощо.

Зрозуміло, що стратегічні напрями конкретної громади будуть відрізнятися в залежності від економічного, культурного, соціального та політичного контекстів.

Стратегічні напрями розвитку громади є підставою для розробки трьохрічних планів з деталізацією діяльності, яку необхідно здійснити, та з встановленням конкретних та досяжних завдань, які можна виміряти.

В свою чергу, на підставі даних планів може укладатися угода між учасниками ДПП розвитку громади, та між учасниками партнерства та центральним урядом в разі можливості фінансування ним певних програм та проектів з розвитку.

Приклад співвідношення стратегічних напрямів розвитку громади та трьохрічного плану розвитку громади наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Стратегічні напрями та завдання трьохрічного плану розвитку громади

Стратегічні напрями	Завдання трьохрічного плану розвитку
Посилення економіки громади	Збільшення кількості місцевих підприємств
	Створення промислового кластеру
	Створення агенції з розвитку бізнесу
	Запровадження програми мікрокредитування

Покращення стану навколишнього середовища	Зменшення викидів CO ₂
	Управління транспортними заторами
	Зменшення відходів та збільшення рівня переробки відходів
	...
...	...

Джерело: розроблено автором.

Є зрозумілим, що кожне з завдань повинно бути деталізованим відповідно до конкретного кількісного показника (кількість наданих послуг, залучена кількість людей, збільшено на відповідний

відсоток тощо), до партнерів, які будуть відповідати за досягнення поставлених цілей та підписувати партнерську угоду і комітету чи сектору, який відповідає за розвиток певного стратегічного напрямку.

Отже, для досягнення основної мети, а саме забезпечення розвитку територіальної громади, партнерська мережа повинна виконати такі завдання:

- розробляти за участі державного, приватного та громадського сектору сталу стратегію розвитку громади;
- розробляти, координувати та оцінювати впровадження партнерської угоди;
- розробляти механізми для покращення комунікаційного процесу, процесу прийняття рішень, подолання організаційних бар'єрів та забезпечувати узгодження процесу надання послуг;
- більш ефективно та раціонально використовувати місцеві ресурси;
- залучати населення до активної участі в прийнятті рішень щодо вирішення проблем місцевої громади;
- забезпечувати включеність всіх членів громади до процесу розвитку.

В зазначеному партнерстві кожна зацікавлена сторона відіграє особливу роль, яка має бути усвідомлена і врахована в процесі формування партнерської мережі.

Для виконання поставлених завдань необхідно створити адекватну структуру управління, яка б відповідала такому основному критерію, як повнота представлення всіх членів партнерської мережі, з метою мінімізації конфліктів та врахування інтересів всіх зацікавлених осіб.

Відповідно до того, що співпраця партнерів відбувається на різних рівнях, які були розглянуті вище, отже і структура управління повинна відповідати цим критеріям (рис. 5).

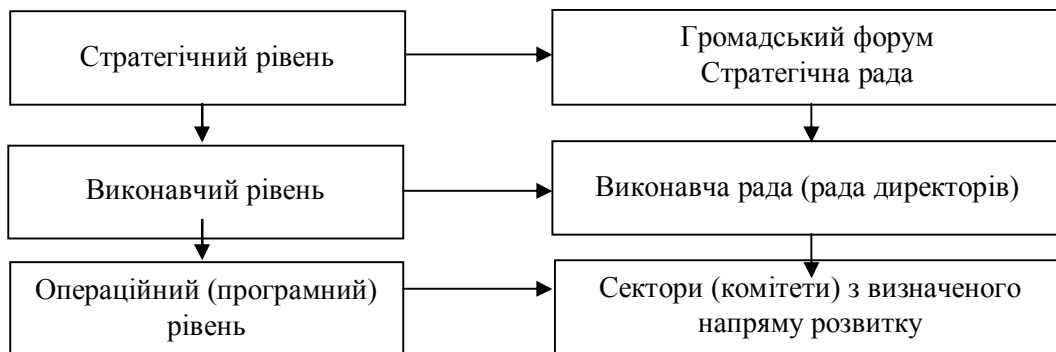


Рис. 5. Структура управління ДППГ розвитку територіальної громади

Джерело: розроблено автором.

Формування громадського форуму або асамблеї робить можливим врахування думок і побажань населення щодо загального бачення розвитку громади.

Стратегічна рада повинна нести відповідальність за ефективне функціонування партнерської мережі та узгодження ключових політик та стратегій. До основних завдань Стратегічної ради можемо віднести:

- забезпечення стратегічного управління ДППГ з метою покращення якості життя певної територіальної громади;
- затвердження та контроль за розробкою сталої стратегії розвитку громади, партнерської угоди та інших основних документів, які пов'язані з сталою стратегією розвитку;
- побудову ДППГ на принципах управління, комунікації, залучення та публічності;
- підготовку річного звіту та поширення інформації між членами ДППГ;
- затвердження розміщення ресурсів з метою досягнення цілей сталої стратегії розвитку;
- забезпечення управління, яке побудоване на соціальному та громадському включенні.

Кількість членів Стратегічної ради може варіюватися залежно від розміру територіальної громади та кількості партнерських організацій, що входять в ДППГ розвитку громади.

Обов'язковою умовою є те, що до складу Стратегічної ради повинні входити представники всіх секторів територіальних громад.

До компетенції Виконавчої ради можемо віднести управління виконанням завдань, поставлених в партнерській угоді, та допомога членам партнерства у ефективному виконанні своєї ролі. До основних завдань виконавчої ради можемо віднести такі:

- сприяння розумінню того як функціонує державний сектор, того, які пріоритети, важелі та питання впливають на надання послуг, а також, який потенціал існує для зміни існуючого стану речей;

- виявлення можливості для ефективної партнерської діяльності, включаючи розробку спільної системи для збору даних, обміном інформацією, оцінки результатів та управління;
- взяття відповідальності за розробку та перегляд трьохрічних планів та складання партнерської угоди;
- вплив на пропорційне розміщення ресурсів на базі партнерських пріоритетів через спільне планування;
- надання відповідної інформації Стратегічній раді;
- перегляд та оцінювання роботи по вдосконаленню надання послуг.

Виконавча рада повинна формуватися зі спеціалістів, які входять до визначених секторів і відповідають за конкретний стратегічний напрям.

З метою вдосконалення механізму функціонування партнерської мережі вважаємо за доцільне створення спеціальної групи, яка б відповідала за пошук можливостей та потенційно нових підходів для роботи партнерства. Робоча назва зазначеної групи може бути Інноваційна група. До основних завдань цієї групи можемо віднести:

- забезпечення розробки ефективної партнерської структури та процесу висвітлення запропонованих ініціатив та побажань всіх зацікавлених сторін;
- консультування Стратегічної ради щодо потенційних можливостей включеного та відповідального партнерства;
- розробка інноваційних підходів щодо розбудови ефективного партнерства;
- забезпечення діалогу між усіма елементами партнерської структури з метою сприяння співпраці та залучення усіх секторів та тематик з розвитку.

Кількість та склад членів Інноваційної групи може варіюватися відповідно до складності поставлених завдань та наявності спеціалістів. Але, як у випадку із Стратегічною радою, до складу Інноваційної групи повинні входити всі зацікавлені сторони. Особлива роль в діяльності подібної групи відводиться науковим та навчальним організаціям.

Операційними питаннями, а саме розробкою проектів та програм повинні займати сектори, або комітети. Кількість таких секторів варіюється залежно від кількості стратегічних напрямів, які визначаються сталою стратегією розвитку громади та партнерськими угодами. До основних завдань таких комітетів можемо віднести:

- забезпечення можливостей громаді та організаціям співпрацювати з метою виявлення та дослідження напрямів вдосконалення послуг та покращення якості життя відповідно до встановленої мети та завдань сталої стратегії розвитку, партнерської угоди та інших нормативних документів, які стосуються ДПГП;
- планування, надавання послуг та використання наданих ресурсів;
- робота та підтримка тісного зв'язку з іншими членами ДПГП, контроль за розробкою, поширення та впровадження відповідних операційних планів та інших необхідних документів і угод, звітування про їх виконання перед Виконавчою радою;
- контроль за практичністю, законністю, включеністю, прозорістю та відкритістю всіх прийнятих рішень ДПГП.

Учасниками даних комітетів повинні бути представники всіх секторів, які тим чи іншим чином відносяться до визначеного стратегічного напрямку розвитку територіальної громади.

Висновки. Враховуючи перераховане вище організація ДПГП розвитку територіальної громади є тривалим, складним і комплексним підходом, який вимагає ретельної підготовчої роботи, в першу чергу, з місцевою владою та органами місцевого самоврядування.

Натомість, треба розуміти, що створення зазначеної партнерської мережі зробить можливим застосування в процесі розвитку територіальної громади таких сучасних інструментів, які успішно застосовують в зарубіжній практиці, як державно-приватне партнерство, соціальні замовлення, соціальні підприємства, промислові кластери, соціальна корпоративна відповідальність, фонди громади, благодійність та волонтерство тощо.

Список використаної літератури

1. Гриценко Л. Л. Концептуальні засади реалізації соціального партнерства / Л. Л. Гриценко // Економічний дисбаланс країни: проблеми та шляхи вирішення : XI Міжнародна науково-практична конф., (Львів, 22-23 червня 2012 р.). / Громадська організація Львів у 2-х частинах : «Львівська економічна фундація». – Ч. 1. – Львів : 2012. – С. 7–9.

2. Павлюк К. В. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави [Електронний ресурс] / К. В. Павлюк // Наукові праці КНТУ. – Вип. 17. – 2010. – (Серія : Економічні науки). – Режим доступу : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/02.pdf.
3. Закон України «Про державно-приватне партнерство» // Відомості Верховної ради України (ВВР). – 2010. – № 40. – С. 524.
4. У I півріччі розпочато реалізацію 160 проектів у рамках державно-приватного партнерства [Електронний ресурс] // Прес-служба Міністерства економічного розвитку і торгівлі. – Режим доступу : http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=246571121&cat_id=244277212.
5. Ukraine – Private Infrastructure Projects – The World Bank & PPIAF [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ppi.worldbank.org/explore/ppi_exploreCountry.aspx?countryID=97.
6. Щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] // Аналітична записка : Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/816>.
7. Waddock, S. Building Successful Social Partnership / S. Waddock // Sloan Management Review. – Vol. 29. – 1988. – № 4. – P. 20.
8. Степанова О. В. Інституційні механізми розвитку державно-приватного партнерства в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Степанова // Ефективна економіка. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1227>.
9. Кушніренко О. М. Сутність державно-приватного партнерства та переваги його розвитку в Україні [Електронний ресурс] / О. М. Кушніренко. – Режим доступу : www.nbu.gov.ua/e-journals/NacGosp/2010/Kushnir.pdf.
10. Сментина Н. В. Партнерство влади, бізнесу та громади як складова успішності місцевого соціально-економічного розвитку [Електронний ресурс] / Н. В. Сментина. – Режим доступу : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1146>.
11. Homan, M. S. Promoting Community Change : Making It Happen in the Real World / M. S. Homan. – Cengage Learning, 2007. – 462 p.

References

1. Hrytsenko, L. L. (2012) Conceptual foundations implementation of social partnership. *Ekonomichnyy dysbalans krayiny: problemy ta shlyakhy vyrishennya* : KhI Mizhnarodna naukovo-praktychna konf., (L'viv, 22-23 chervnya 2012 r.). Hromads'ka orhanizatsiya L'viv u 2-kh chastynakh: «L'vivs'ka ekonomichna fundatsiya», 1. L'viv, pp. 7–9.
2. Pavlyuk, K. V. (2010) Nature and role of public-private partnerships in social and economic development of the country. *Naukovi praci KNTU. Ekonomichni nauky*, 17 [Internet]. Available from : <http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/02.pdf>.
3. The Law of Ukraine «On Public Private Partnership» (2010) *Vidomosti Verkhovnoyi rady Ukrayiny (VVR)*, 40, P. 524.
4. U I pivrichchi rozpochato realizatsiyu 160 projektiv u ramkakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva (2013) *Pres-sluzhba Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli* [Internet]. Available from : <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=246571121&cat_id=244277212/>.
5. Ukraine – Private Infrastructure Projects. The World Bank & PPIAF [Internet]. Available from : <http://ppi.worldbank.org/explore/ppi_exploreCountry.aspx?countryID=97>.
6. On the development of public-private partnerships as a mechanism for enhancing the investment activity in Ukraine. The National Institute for Strategic Studies [Internet]. Available from : <<http://www.niss.gov.ua/articles/816>>.
7. Waddock, S. (1988) Building Successful Social Partnership, 29. *Sloan Management Review*, 4, Vol. 29, P. 20.
8. Stepanova, O. V. (2012) Institutional mechanisms of public-private partnership in Ukraine. *Efektynna ekonomika* [Internet]. Available from : <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1227>>.
9. Kushnirenko, O. M. (2010) The essence of public-private partnerships and the benefits of its development in Ukraine [Internet]. Available from : <www.nbu.gov.ua/e-journals/NacGosp/2010/Kushnir.pdf>.
10. Smentyna, N. V. (2013) The partnership of government, business and the community as a part of the success of local socio-economic development [Internet]. Available from : <<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1146>>.
11. Homan, M. S. (2007) *Promoting Community Change : Making It Happen in the Real World*. Cengage Learning. P. 462.

Стаття надійшла до редакції 15.09.2014.

Рецензенти: Т. М. Кришталь, д.е.н., доцент, зав. кафедри економіки та управління Черкаського інституту пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля НУЦЗУ; О. В. Коломицева, д.е.н., професор, зав. кафедри економічної кібернетики та маркетингу ЧДТУ.