

Національна академія державного управління при Президентові України
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

О.Ю. Бобровська

**ПРАКТИЧНИЙ ПОРАДНИК
З ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ
ПОТЕНЦІАЛОМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ
В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ**

Випуск 5

**Запровадження корпоративного способу організації і управління
територіальними громадами в умовах реформування місцевого
самоврядування**

Дніпро
ДРІДУ НАДУ
2017

УДК 352(477):330.874
Б72

Схвалено до друку Вченою радою Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (протокол № 06/206 від 20 червня 2017 р.)

Рецензенти:

Латинін М.А. – д. держ. упр., професор, завідувач кафедри економічної політики та менеджменту Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України;

Чиکارенко І.А. – д. держ. упр., доцент, начальник управління з навчальної та методичної роботи Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

Б72 Бобровська О. Ю. Практичний poradnik з питань управління потенціалом сталого розвитку територій в умовах децентралізації влади. Вип. 5: Запровадження корпоративного способу організації і управління територіальними громадами в умовах реформування місцевого самоврядування / О. Ю. Бобровська. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – 65 с.

Уміщені теоретичні засади, концептуалізація основ і практична інтерпретація корпоративного способу організації й управління процесами самоврядної діяльності в територіальних громадах, визначення і забезпечення реалізації корпоративних прав громад і жителів. Опанування корпоративними компетенціями і їх використання при формуванні організаційно-управлінського супроводу процесів розвитку і широкого залучення жителів громад у вирішення спільних проблем суттєво підвищить якість і результативність самоврядування на цьому рівні.

Практичний poradnik підготовлений на кафедрі економіки та регіональної економічної політики Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України в межах виконання науково-дослідної роботи № 0116U002651 з теми «Управління потенціалом сталого розвитку територій в умовах децентралізації влади».

Для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, науковців та практиків управління територіальними громадами, активного населення і громадських організацій.

352(477):330.874
Б72

©О.Ю. Бобровська,
2017

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
1. ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА: СТАТУС І РОЛЬ У ПРОЦЕСАХ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ	5
2. КОРПОРАТИВНИЙ СПОСІБ ОРГАНІЗАЦІЇ Й УПРАВЛІННЯ В САМОВРЯДУВАННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	10
3. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	17
4. ВИХОВАННЯ І ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД І МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ ЯК ПРОФЕСІЙНОГО ЧИННИКА ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИЗМУ	25
5. ВИКОРИСТАННЯ КОРПОРАТИВНОГО СПОСОБУ ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	30
5.1. КОРПОРАТИВНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ ГРОМАД	30
5.2. КОРПОРАТИВНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ В СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ ГРОМАД	40
6. КОРПОРАТИВНЕ СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ І ЙОГО ФОРМИ	50
7. ПРОЦЕСИ САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ В СОЦІУМІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК СФЕРА ВИКОРИСТАННЯ КОРПОРАТИВНОГО СПОСОБУ ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ	52
8. КОРПОРАТИВНА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ В ГРОМАДЯНСЬКОМУ САМОВРЯДУВАННІ І САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ	55
ПІСЛЯМОВА	58
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	61
ГЛОСАРІЙ	63

ПЕРЕДМОВА

Реформування місцевого самоврядування і децентралізація влади, розширення матеріальної і фінансової підтримки, самостійності і спроможності громад до власного розвитку актуалізують питання підвищення компетентності громад і органів місцевого самоврядування, що дозволить створити сприятливі економічні й соціальні умови для подальшого розвитку, забезпечення жителів якісними послугами та підвищення економічного й духовного рівня життя.

На сучасному етапі нові права, надані територіальним громадам, стосовно участі жителів у самоврядуванні на території громади залишаються не повністю реалізованими. На це є багато причин, але першочерговими серед них можна виокремити такі. Перша – це відсутність повного уявлення про корпоративні права жителів територіальних громад, корпоративний характер їх самоврядної діяльності, які потребують застосування корпоративного способу організації й управління в територіальних громадах. Спільна власність громади, спільні ресурси, спільне споживання створюваних благ базуються на корпоративних правах жителів територіальних громад. Але навіть за умови вичерпної інформованості існує і друга причина – відсутність компетенцій у місцевої влади і громади стосовно володіння власними корпоративними правами й інноваційними методами їх реалізації і збільшення.

В національній парадигмі сталого розвитку України на рівні територіальних громад у якості однієї із складових перспективної програми розвитку розглядається корпоратизм. Його принципи пропонуємо пов'язувати із традиційними для України національними, регіональними та локальними рівнями управління і винести цю категорію на системний рівень.

На нашу думку територіальні громади повинні стати ключовими ланками формування корпоративних територіальних господарських комплексів, що дозволить здійснити справжню зміну суспільних відносин. Для їх формування існує об'єктивна необхідність надання населенню роз'яснень стосовно корпоративного способу організації та управління суспільною діяльністю, інноваційними методами його реалізації. На сучасному етапі розвитку суспільства велику значущість набуває інтелектуальна пластичність, володіння максимальною адаптованістю до суспільних змін сьогодення і в майбутньому безпосередньо органами влади, суб'єктами господарювання, працівниками і жителями. Це мотивує до обґрунтованого, раціонального використання і відтворення власного потенціалу, визначення пріоритетних чинників стабільності існування і створення міцного базового фундаменту для власного розвитку.

Ознайомлення з наданим у порадником матеріалом дозволить підвищити знання, інтелектуальну і інноваційну спроможність громад до повної реалізації їх юридичного статусу як публічного власника комунальної власності.

Порадник пропонує систему теоретичних і методологічних знань щодо опанування корпоративним способом організації й управління в місцевому самоврядуванні територіальних громад, у т.ч. в економічній і соціальній сферах, при організації і розвитку соціального партнерства, в процесах самоорганізації населення в соціумі територіальних громад, в організації громадянського самоврядування і самоорганізації населення, організаційні й методологічні схеми його реалізації. Розкрито зміст і здійснено концептуалізацію опанування і запровадження корпоративного способу в практичну діяльність ОМС на первісному рівні територіально-адміністративного устрою країни.

1. ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА: СТАТУС І РОЛЬ У ПРОЦЕСАХ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

У системі адміністративно-територіального устрою України територіальна громада розглядається як адміністративно-територіальна одиниця першого рівня. Вона являє собою частину території держави, яка утворюється для організації і управління соціально-економічними процесами забезпечення життєдіяльності місцевого населення і його зв'язків із суспільством. Адміністративно-територіальними одиницями другого (середнього) рівня є райони області. До третього (найвищого) рівня належать Автономна Республіка Крим, 24 області і два міста – Київ, Севастополь.

Відповідно до п. 13 ч. 1 ст. 92 Конституції України правовий захист поняття «адміністративно-територіальний устрій» має визначатися окремими законами, проте його і досі неможливо назвати достатньо законодавчо урегульованим.

На сьогодні поняття «територіальна громада» використовується не тільки в значенні адміністративно-територіальної одиниці, це також сукупність місцевих жителів, публічний власник тощо.

Правовий статус територіальної громади визначений Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування», Цивільним кодексом України та іншими нормативними актами. Відповідно до них територіальна громада має правовий статус юридичної особи публічного права власності і є просторовою основою для організації життя громадян і дії органів місцевої влади.

Розглянемо територіальну громаду як юридичну особу із належними їй власністю і правами для застосування нових способів організації своєї діяльності, саморозвитку і самозабезпечення.

Як суб'єкт цивільно-правових відносин територіальна громада має такі компетенції:

- створення юридичних осіб публічного права, комунальних підприємств різних організаційних форм, навчальних закладів тощо;
- створення юридичних осіб приватного права;
- створення підприємницьких товариств;
- здійснення господарських операцій;
- створення майнових відносин; ведення господарських процесів;
- стягнення зборів з членів для задоволення суспільних потреб.

Як суб'єкт бюджетного процесу територіальна громада має повноваження формувати власний бюджет, створювати позабюджетні, валютні, страхові, резервні та інші цільові фонди грошових ресурсів.

Як суб'єкт підприємницької діяльності у сфері надання суспільних послуг територіальна громада може створювати підприємства комунальної власності і їх об'єднання та організовувати спільну діяльність з іншими суб'єктами підприємницької діяльності на правах сумісної оперативної діяльності отримання доходу у вигляді дивідендів.

Як суб'єкт фінансово-кредитних відносин територіальна громада має право на розміщення місцевих позик, отримання кредитів у банківських установах, створення комунальних банків, трастових і страхових товариств,

гарантування кредитів.

Власність територіальної громади, або комунальна власність – це земля, ліс, природні ресурси, комунальне майно, місцевий бюджет, а також утворені територіальною громадою комунальні підприємства. Як власник землі громада має право на розподіл земель між жителями-членами громади, право на визначення кому і на який час надавати її в оренду, право отримувати гідну плату за використання землі і право на взаємовідносини із будь-яким орендарем.

Об'єкти права комунальної власності не можуть бути вилучені у територіальної громади і передані іншим без згоди безпосередньо територіальної громади (ст. 21, ст. 60 п. 1.2 Закону України «Про місцеве самоврядування»).

Частина майна територіальної громади перебуває лише в громадському користуванні й не може бути об'єктом купівлі-продажу, приватизації або відчуження іншим способом. До об'єктів, на які поширюється такий режим належать: дороги, парки, сквери, кладовища, тротуари, ріки, набережні, пам'ятки історії та архітектури, інші життєво важливі об'єкти.

Комунальна муніципальна власність визначається як система норм цивільного (приватного) та інших галузей права, що регулюють суспільні відносини з приводу володіння, користування та розпорядження майном, яке належить територіальній громаді села, селища, міста, району в місті (в особі місцевих рад відповідного рівня чи інших органів, створених чи уповноважених територіальними громадами). Конституція закріпила статус комунальної власності як складного конституційно-правового інституту, функціонування якого залежить від багатьох суб'єктів конституційного права: громадян, територіальних громад, органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади тощо, які дають змогу за допомогою конституційно-правових важелів гарантувати її належне конституційне використання.

Територіальна громада як суб'єкт управління має органи місцевої влади, а саме: прокуратуру, суд, державну виконавчу службу, пенсійний фонд, податковий орган, які згідно зі ст. 142 Конституції України є відповідальними адміністративними структурами територіальної громади, що забезпечуються нею ресурсами для виконання своїх завдань. Дієздатність територіальних громад як юридичної особи штучно не обмежена, але вони і досі не користуються повністю своїми правами і не реалізують своїх можливостей.

Територіальні громади після створення, будучи юридичною особою (як це є в Польщі, Чехії та інших державах Європи), формують бюджет місцевого самоврядування і розпоряджаються цими коштами самостійно або через орган місцевого самоврядування.

Пряме виявлення волі громадян стосовно вирішення питань місцевого значення здійснюється у формі місцевого референдуму, загальних зборів і громадських слухань. Ухвалені рішення стосовно питань, віднесених законом «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законами до відання територіальних громад, є обов'язковими до виконання на територіях цих громад.

Таким чином, територіальну громаду як перший рівень адміністративно-територіального устрою країни можна розглядати як територію, на якій проживає ця громада і як кумулятивну форму суспільної організації праці

заради забезпечення потреб сукупності жителів; це гармонійна територіальна спільнота, що складається із фізичних осіб, які постійно проживають на території селища чи міста, мають багато спільних інтересів, спільну комунальну власність, володіють на території громади нерухомим майном, сплачують комунальні податки, пов'язані особистісними й виробничими зв'язками, що складаються і реалізуються на території громади і без задоволення яких вони не можуть реалізувати власні інтереси; це адміністративна одиниця, яка наділена владою самоврядування, закріплена в Конституції України і здійснюється громадою відповідно до чинного законодавства про місцеве самоврядування.

Головним об'єктом і суб'єктом господарювання в територіальних громадах є саме територіальні громади. Цей термін застосовується в таких значеннях:

- територіальна громада як сукупність місцевих жителів, які постійно проживають у межах адміністративно-територіальної одиниці;

- територіальна громада як публічний власник – це об'єднання всіх громадян адміністративно-територіальної одиниці, які можуть простою більшістю від свого складу на основі загальних зборів відповідно до Конституції України вирішувати питання щодо своєї спільної, неподільної публічної власності (її ще називають «конституційна територіальна громада»). У першому варіанті територіальна громада набула статусу юридичної особи публічного права і суб'єкта правових відносин.

Із впровадженням адміністративно-територіальної реформи у 2014 – 2015 рр. громада розглядається як адміністративно-територіальна одиниця, яка поступово укрупнюється. У цьому значенні територіальна громада розглядається як адміністративна територія.

Науковці термін «територіальна громада» визначають як первинну адміністративну одиницю, на території якої сформована і проживає самоврядна територіальна громада, що здійснює волевиявлення, відповідно до муніципального права. До основних інститутів існування територіальних громад належать:

- інститут загальних основ місцевого самоврядування;
- інститут територіальних основ і комунальної власності;
- інститут представницьких органів місцевого самоврядування;
- інститут виконавчих органів влади.

Територіальна громада і її органи місцевого самоврядування в умовах реформування і децентралізації влади, ставши повноправними суб'єктами влади, а не тільки суб'єктами господарювання і публічною владою на власній території, спираються на правову, організаційну, матеріальну та фінансову автономію.

Зазначимо, що одночасно з терміном «територіальна громада» в науковій та навчальній літературі вживається термін «муніципальне утворення», який ідентифікується з терміном «територіальна громада». Термін «муніципальне утворення» також розглядається як первинна адміністративно-територіальна одиниця держави, в межах якої здійснюється місцеве самоврядування. Муніципальне утворення також являє собою інтегровану сукупність членів територіальної громади, органів місцевого самоврядування (ОМС), соціальних і комунальних установ, підприємницьких бізнесових структур, громадських

організацій тощо, діяльність яких повинна бути спрямована на досягнення цілей розвитку громади. У пораднику ці терміни ототожнюються.

Стосунки в територіальних громадах мають певні особливості, які характерні для колективів соціально-господарських об'єднань: комерційних і некомерційних організацій; організацій економічного і соціального розвитку, а саме: бюджетних і фінансових установ, управління майном у житлово-комунальному господарстві, побутовому обслуговуванні, при використанні та охороні землі, природних ресурсів і довкілля, науки і охорони здоров'я, культури, фізичної культури і спорту, сім'ї і молоді, соціального забезпечення та соціального захисту.

Особливістю організації діяльності територіальних громад є те, що їх завдання – не виконання контрольних-наглядових функцій щодо законності діяльності місцевого самоврядування, а забезпечення розвитку території і подальша демократизація суспільного буття внаслідок спільного вибору шляхів розвитку і постійного удосконалення.

Організація спільної суспільної діяльності здійснюється за допомогою функцій і завдань самоврядного управління, принципів їх реалізації, сукупності цілей функціонування, спільних засобів і ресурсів їх досягнення, джерел їх формування, дотримання термінів здійснення заходів, відповідальності і повноважень влади і виконавців, порядку взаємодії, узгодженості з попередніми рішеннями, збалансованості прав і відповідальності учасників.

Територіальним громадам як особливому інституту і ланці суспільства, їх ознакам і правовому статусу, компетенціям, формам організації діяльності та іншим аспектам функціонування особлива увага стала приділятися з кінця 80-х – початку 90-х рр. ХХ ст. Але особливого значення територіальні громади набули після прийняття низки нормативно-правових аспектів і підвищення статусу місцевого самоврядування, концепції реформування місцевого самоврядування та організації територіальної влади в Україні і заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [4; 18 – 29].

Реформування місцевого самоврядування і децентралізації влади в Україні суттєво підвищили увагу і до пошуку оновленої моделі організації самоврядування в територіальних громадах, які б в умовах економічних та соціокультурних перетворень активізували безпосередню участь членів територіальних громад у процесах їх власного територіально-просторового розвитку.

Сьогодні територіальні громади стали основними носіями функцій самоврядного управління і суб'єктами, на які покладається вирішення всіх стратегічних і поточних питань місцевого самоврядування, у т.ч. необхідності безпосередньої участі членів громади і ОМС в процесах розвитку. Усвідомлення територіальними спільнотами спільних із владою і господарюючими суб'єктами інтересів і цілей, пов'язаних із задоволенням їх потреб, стимулює підвищення ними професійно-кваліфікаційного рівня і фінансової здатності до вирішення питань місцевого значення, пошуку інноваційних форм управління спільною діяльністю і потребує переосмислення підходів до організації і побудови нової моделі місцевого самоврядування на низовому рівні.

Однак під час реалізації конституційних положень і наданих нових

можливостей розвитку територіальних громад існують і непрості проблеми. Перехід громад на нову стадію і вищу сходинку власного розвитку залежить від одночасного набуття жителями і місцевою владою нових знань і компетенцій для нового типу організації управління діяльністю, а саме: оволодіння сучасними методами виконання самоврядних завдань і функцій суспільного самоврядного управління.

Для зміцнення самостійності громад у вирішенні питань власного розвитку активізація участі жителів у питаннях самоврядування і розвитку ділової творчості є потужними інструментами їх залучення у підвищення економічного і соціального ладу в громадах, їх життєвого самопочуття і бажання брати участь в організації спільної праці, отриманні очікуваних результатів сумісної діяльності і перетворення її у самостійне, невичерпне і дієве джерело влади на власній території. Це потребує нового бачення процесів життєдіяльності на території громад, більшої уваги до стану використання і відтворення ресурсів, методів управління, технологій організації, координації, спрямування продуктивних сил на підвищення рівня життя. При цьому головна увага спрямовується на людей як носіїв інтелекту. Органи влади повинні зосередити свої зусилля на тому, щоб навчити жителів спільній раціональній діяльності і тим самим досягти синергізму в роботі, який забезпечується і передбачає чесність і довіру у відносинах, формує таку культуру, яка б стимулювала саморозвиток працівників і бажання бути рівноправними членами територіальної спільноти.

Опанування новими знаннями і набуття управлінських компетенцій з питань самоврядування жителями територіальних громад слід здійснювати саме на стадіях становлення і побудови громад нового типу, засвоєння і врегулювання нових відносин у місцевому законодавчому полі. З огляду на це найважливішим стає запровадження таких принципів спільної діяльності, які дають змогу розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь усієї територіальної спільноти: розвиток творчих здібностей, залучення до розроблення програм і планів розвитку, опора на особисті контакти працівника, підтримка індивідуальної і колективної праці у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Формування у жителів громад здатності і бажання до свідомої реалізації високої соціальної ролі в суспільстві пов'язано зі станом особистісної соціальної захищеності, факторами, що впливають на стан здоров'я, рівнем освіти, володіння професійними навичками у відповідних сферах діяльності, рівнем загальної культури й індивідуальними характеристиками, мотивацією людей до задоволення власних потреб. Соціальні зв'язки, соціальна й економічна забезпеченість повинні починатися з опанування і дотримання корпоративної культури, побудови особливого типу поведінки, доброзичливих взаємовідносин, взаємоповаги і гордості жителів за своє село, селище чи місто. Такий стан суспільної злагоди і порозуміння називається корпоративізмом.

Корпоративізм розвивається в умовах використання такого методу співпраці і організації діяльності, як корпоративний; його підґрунтям є спільна комунальна власність громади, орієнтація на високі стандарти її використання, на визначені громадою перспективи спільного розвитку, прагнення до нововведень, обов'язковий особистісний внесок у спільні результати.

2. КОРПОРАТИВНИЙ СПОСІБ ОРГАНІЗАЦІЇ Й УПРАВЛІННЯ В САМОВРЯДУВАННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Результативність самоврядування територіальних громад залежить від прогресивності обраних принципів самоврядної діяльності і їх дотримання органами місцевої влади і жителями під час організації діяльності в різних сферах господарювання.

Принципи – правила і норми діяльності, які є узагальненням прогресивного досвіду, вони ґрунтуються на певних законах і закономірностях суспільного розвитку, відображають загальні положення і характеристики передумов організації і плину різних видів діяльності і об'єктивно відображають сутність явищ і реальних процесів управління.

Важливість принципів полягає в тому, що за їх допомогою встановлюють правила індивідуальної поведінки і колективних дій, обов'язкові для всіх підпорядкованих територіальним громадам суб'єктів господарювання, жителів і органів влади в процесах узгодження, координації і регулювання їх діяльності. Це суттєвий чинник впливу на якість рішень, що приймаються, контроль за їх виконанням і обов'язковість забезпечення очікуваного результату. Правильний вибір принципів і їх дотримання забезпечить досягнення бажаних результатів з меншими зусиллями і вищою якістю.

На вибір і обґрунтування принципів впливають обрані громадою пріоритети та цінності, що сформувалися в середовищі територіальних громад.

Серед обов'язкових принципів спільної самоврядної діяльності насамперед мають бути такі:

- орієнтація на розвиток громадянських компетенцій;
- чесність і справедливість у взаємовідносинах;
- орієнтація в діяльності на високі стандарти і перспективи розвитку;
- дотримання загальнолюдських цінностей і соціальної відповідальності жителями, суб'єктами господарювання й органами влади;
- повага до всіх видів власності і визначення її недоторканності;
- людська співпраця, яка ґрунтується на морально-етичних і правових нормах, що не спричиняють руйнівні тенденції і не протистоять колективним і індивідуальним інтересам;
- розвиток і зміна процесів життєдіяльності відповідно до вимог часу, за допомогою використання потенціалу наявних ресурсів;
- відшукування тих принципів і методів їх застосування, що сприятимуть результативній роботі та ін.

У свою чергу, ефективне використання обраних принципів залежить від прогресивності способів їх реалізації в організації самоврядної діяльності і в процесах саморозвитку. Прогресивним способом реалізації зазначених принципів є корпоратизм, який сьогодні у світі інтенсивно поширюється. Він розглядається як соціальна доктрина розвитку суспільства, як прогресивний спосіб і організаційно-правова форма господарювання, як оптимальний спосіб організації самоврядної діяльності в процесах саморозвитку.

Особливість корпоратизму полягає в тому, що він здатен консолідувати

зусилля, спрямовані на активізацію участі жителів територій в соціально-економічних відносинах і створення сприятливого економічного, соціального, екологічного, духовного і життєвого простору, підвищення якості життя та особистої безпеки.

У територіальних громадах корпоративний спосіб розглядається як одна з форм організації самоврядування, що створює належні умови й реалізує повноваження територіальної громади стосовно ефективного використання комунальної власності. Це реалізується шляхом об'єднання інтересів суб'єктів місцевого самоврядування, визначених чинним законодавством України, та забезпечення і гарантування реалізації корпоративних прав жителям територіальних громад. Основу і підґрунтя корпоративного способу самоврядування становлять комунальна власність, корпоративні відносини і корпоративні права громадян. Їх зміст ґрунтується на визначенні цінностей, що формують конкурентні переваги підсистем міст і територіальних громад. Вони базуються на схожості характерних рис, їх змісті, здатності задовольняти спільні інтереси жителів. Збільшення конкурентних переваг громад у т.ч. продукції, товарів і соціальних послуг, що створюються на їх територіях, розглядається як вихідна умова процесів співпраці органів місцевого самоврядування із бізнесом, комунальними підприємствами, об'єднаннями та іншими суб'єктами ринкового середовища.

Головними сферами запровадження корпоративного способу в місцевому самоврядуванні громад розглядаються соціальні складові суспільних відносин. Вони ґрунтуються на соціальній взаємодії й обміні соціальними цінностями, які забезпечуються соціальними процесами і охоплюють інтереси майже всіх жителів. Кінцеві результати створення і реалізації соціальних послуг розглядаються як складові інтегрованого процесу створення соціального ресурсу суспільства, який з часом акумулюється в людський капітал. Формуванню соціального ресурсу і людського капіталу сприяє широке застосування корпоративного способу і створення дієвих механізмів його реалізації в територіальному господарюванні. Сутність організації корпоративного самоврядування відображається в конкретних діях громад та їх конкретних результатах, у пошуках найбільшої корисності для жителів від результатів діяльності господарюючих суб'єктів, що функціонують на територіях цих громад.

Основними напрямками еволюції місцевого самоврядування в територіальних громадах стають: поява у жителів громади нової соціальної філософії, розуміння того, що впорядкувати власне життя необхідно самій громаді; формування громад як власника комунальної власності, як публічного, специфічного й складного суб'єкта ринку; визначення нового змісту і ролі управлінської праці як такої, що створює товар; здійснення належних структурних змін в економіці територіальної громади з огляду на характерні риси ринкової економіки і необхідність створення в межах громади господарських структур ринкового типу, побудова прогресивних організаційно-правових форм господарювання й упровадження нових підходів і методів в організацію діяльності управління громадою.

Урахування інтересів жителів територіальних громад та залучення їх до

стратегічного й поточного управління спільною комунальною власністю поглиблює і розширює їх взаємовідносини, а суспільний характер комунальної власності і спільність інтересів жителів у питаннях власного життєзабезпечення формує корпоративний характер самоврядування. Серед цих відносин чітко виділяються і розвиваються соціальні, економічні, правові та інші відносини, які мають корпоративний характер. Вони спрямовуються на забезпечення соціальних і економічних інтересів прав громади, на контроль за раціональним використанням і можливостями відтворення комунальної власності задля розвитку громади.

До корпоративних рис самоврядування громад належать такі: рівні права всіх жителів; самостійний вибір цілей власного розвитку, засобів і способів їх досягнення; соціальна відповідальність місцевої влади і громади; збіг інтересів жителів територіальної громади, влади й усіх господарюючих суб'єктів, що реалізуються в завданнях місцевого значення.

Складові корпоративних відносин присутні і в операційно-виробничих та управлінських процесах: в управлінні комунальною власністю; забезпеченні потреб жителів у соціально-культурних, життєзабезпечувальних і життєво важливих видах послуг; захисті соціальних інтересів і реалізації прав жителів. Навіть скорочений перелік питань, вирішуваних органами місцевого самоврядування, наочно ілюструє їх корпоративний характер і потребує застосування корпоративного способу їх реалізації, що обумовлюється спільними потребами громадян, господарюючих суб'єктів та органів місцевого самоврядування.

Перелік сфер застосування ідей корпоратизму в різних процесах суспільної праці на місцевому рівні розширюється внаслідок інтегрованості цих процесів, взаємного перебігу й взаємодоповнення. І саме в місцевому самоврядуванні корпоратизм утворюється, удосконалюється і стверджується як тип соціальної, духовної і політичної організації й управління суспільством, за якого соціальність і духовність домінують над економічним життям.

Корпоративний спосіб організації самоврядних процесів і реалізації принципів організації суспільного життя на основі вільної взаємодії людей у соціальній організації синтезує нові досягнення прогресивних способів життя, вбирає в себе життєздатні елементи індивідуального та суспільного досвіду розвитку виробництва, затверджує баланс інтересів у суспільстві і відкриває простір для ініціативи різних суб'єктів соціальної дії.

Доказами служать невичерпні потенційні можливості корпоратизму в підвищенні якості й створенні належних умов життєдіяльності людей, розвитку соціального життя, економіки, техніки й усього господарюючого укладу.

Предметна область застосування корпоративного способу організації місцевого самоврядування окреслюється такими поняттями, як територіальна громада, комунальна власність, корпоративні відносини (стосунки), суб'єкти корпоративної дії, функції реалізації корпоративного способу господарювання, в економічній, соціальній і екологічній системах територіального простору громад. При цьому соціальна система при використанні в ній корпоративного способу організації управління не має просторових і часових меж. Її існування формується в тісному взаємозв'язку з іншими системами суспільства – економічними, політичними, культурними та

іншими, діяльність яких спрямовується на розвиток.

Корпоративний спосіб організації й управління у системі місцевого самоврядування слід розглядати як потужний системотвірний чинник його подальшої демократизації, як форму представництва інтересів різних груп людей через інституційні системи корпоративної взаємодії органів місцевого самоврядування з жителями територіальних громад і господарюючих на його території суб'єктів. Його реалізацію можна уявити як низку організаційно-економічних, соціальних, нормативно-правових моделей, форм і технологій реалізації впливу жителів територіальних громад на формування і здійснення процесів власного соціального й економічного розвитку, які реалізують його сутність як складової системи місцевого самоврядування.

Уявлення про можливості і результати використання корпоративного способу організації й управління в місцевому самоврядуванні територіальних громад надає порівняльний аналіз його структури і змісту в цій сфері (табл. 1).

Корпоративний характер самоврядування відносин жителів територіальних громад із місцевою владою визначається й тим, що права жителів у процесах самоврядування реалізуються голосуванням на місцевих виборах, загальних зборах громадян, участю в громадських слуханнях, ініціюванні різних питань перед представницькими органами громади, через діяльністю легалізованих законом партій, профспілок, політичних і громадських організацій та інших форм участі жителів. Зазначене стає підґрунтям для подальшого розвитку і розширення сфер використання корпоративного способу на цьому рівні.

Поява корпоративних рис в самоврядуванні територіальних громад формує наявність умов і можливостей використання корпоративного способу в управлінні ними, який спирається на правові та політичні засади публічної влади, використовуваних на цьому рівні. Вони мають дві форми:

– корпоративне самоврядування в колективах, які формуються на основі виборної або професійної діяльності, спільної політичної програми, спільних творчих прагнень тощо;

– корпоративне самоврядування територіальних спільнот людей – стійких колективів, об'єднаних системою зв'язків та відносин, що склалися історично, внаслідок постійного проживання в межах однієї території.

У першому випадку можна говорити про корпоративні риси в самоврядуванні територіальних громад і корпоративний спосіб їх прояву, у другому – про самоврядування територіальних громад або безпосередньо місцевого самоврядування.

Поява в господарській системі територіальних громад і поза їх межами корпоративного типу управління, а також створення умов для його реалізації, що будуть здатні подолати інерцію економічного й соціального розвитку громади і мислення окремих соціальних груп, сприятиме підвищенню ефективності використання комунальної власності і формуванню в громадах соціально орієнтованого типу економіки, ринкового середовища і ринкової інфраструктури.

**Корпоративні риси і результати використання корпоративного способу
в промисловій і непромисловій сферах територіальних громад**

Форми і сфери використання корпоративного способу	Форми прояву корпоративних відносин	
	сфери виробництва промислової продукції (робіт)	місцеве самоврядування
Визначення, призначення і мета розвитку корпоративних інституцій	Підвищення ефективності використання об'єднувальних ресурсів; максимізація прибутків; підвищення соціальної відповідальності	Об'єднання дій місцевої спільноти для збільшення власного внеску в покращення соціальних, культурних і економічних умов життя, підвищення ролі соціального фактору в забезпеченні позитивної якісної динаміки економічного життя, розширення відтворення комунальних ресурсів
Сфери формування і функціонування корпоративних відносин	Промислові підприємства, комерційні організації та інші суб'єкти господарювання	Підприємства та підсистеми місцевих територіальних утворень
Умови досягнення і реалізація цілей корпоративної діяльності	Об'єднання власності; формування правил економічної взаємодії з питань спільних ресурсів і розподілу очікуваних результатів тощо	Уточнення економічної бази комунальної власності; виокремлення і конкретизація видів і напрямів корпоративної взаємодії і співпраці, корпоративного контролю спільнотою за використанням спільної, муніципальної, корпоративної власності і якістю соціальних процесів
Організаційно-правові форми реалізації корпоративних відносин	Акціонерні товариства, фінансово-промислові корпорації	Сукупність місцевих неприбуткових соціальних корпорацій, кластерів, соціальних альянсів, утворення управлінських компаній тощо
Суб'єкти корпоративних відносин	Об'єднання власних капіталів суб'єктів економічного господарювання	Територіальна спільнота, окремі групи її представників, корпоративні інституції ОМС
Інституційні корпоративні органи управління	Наглядові ради, наймана виконавча дирекція, збори акціонерів	ОМС, депутатська постійна комісія корпоративного розвитку, управлінські корпоративні інституції в органах виконавчої влади
Методи реалізації корпоративних відносин	Економічне управління; організаційно-правове управління	Соціальне управління; соціально-економічне управління; законодавство місцевої влади
Визначення джерел отримання результатів	Примноження корпоративного капіталу; ефективне використання ресурсів; збільшення прибутку; захищені права акціонерів	Демократизація суспільства; соціальний розвиток; підвищення якості життя; збалансованість соціального і економічного розвитку; примноження корпоративної власності територіальних (місцевих) громад; розвиток соціальної економіки і економіки управління в просторі регіонів
Інституційні органи влади	Співзасновники: держава; акціонери – власники акціонерного капіталу; недержавні організації	Недержавна влада: влада місцевої спільноти; місцеві акціонери; жителі міста
Стиль управління	Переважно адміністративно-розпорядчий	Демократичний

За умови використання ідеології і практики корпоративного способу організації й управління суттєво змінюється і характер відносин між місцевою владою і жителями (табл. 2). Порівняння традиційної організації відносин місцевої влади з жителями територіальних громад з тими відносинами, що будуть виникати в умовах використання корпоративного способу господарювання свідчить, що його впровадження конкретизує й демократизує відносини, але водночас загострює питання щодо створення умов для їх якісної побудови, підвищення дієвості і цілеспрямованості на забезпечення сталості економічного й соціального розвитку територіальних громад.

Таблиця 2

**Відносини між місцевою владою із жителями територіальних громад
в умовах використання корпоративних засад
у системі місцевого самоврядування**

Характеристика (риси) взаємовідносин	Традиційні відносини	Корпоративні відносини
Взаємовідносини стосовно вирішення нагальних проблем життєдіяльності	Відносини погодження і адміністративні (влада – жителі)	Рівноправне партнерство
Тривалість взаємовідносин	Змінні, короткострокові	Постійні
Умови і дії щодо гарантованого задоволення потреб жителів	Проведення епізодичних перевірок і повторних перевірок	Безпосередня участь в управлінні, організації і формуванні якості послуг, контроль з боку жителів - учасників корпоративних відносин та інших учасників
Вплив на результат розвитку громад	Методи програмування і прогнозування соціально-економічного розвитку загалом	Створення корпоративного сектору територіальної економіки і договірні зобов'язання щодо їх досягнення, об'єднання комунальних підприємств, розробка програм і планів спільного розвитку, що доповнюють і якісно підвищують роль стратегій розвитку громади
Учасники управлінського впливу на розвиток	Жителі територіальних громад, органи місцевого самоврядування, керівники підприємств комунальної власності і державних інституцій (опосередковано через представницькі органи)	Органи місцевого самоврядування, фахівці з корпоративного управління, корпоративні об'єднання та інші структури місцевої економіки, безпосередня участь жителів в управлінні користуванням корпоративною власністю й іншими корпоративними правами територіальної громади
Періодичність взаємовідносин	Згідно з планами-регламентами роботи органів місцевого самоврядування і епізодичні	Щоденні, щомісячні
Правовий характер відносин	Загальні права жителів територіальної громади згідно з чинним законодавством	Конкретні і законодавчо визначені майнові і немайнові права жителів територіальних громад
Мотивація для активізації діяльності і участі жителів у розвитку території	Бажання й пасивне очікування підвищення якості життя і розвитку громади шляхом реформ і заходів, визначених державою і місцевою владою	Активна (безпосередня) участь у підвищенні якості власного життя й отриманні нових економічних і соціальних благ, участь у контролі за якістю послуг і розвитку середовища власного існування

Характеристика (риси) взаємовідносин	Традиційні відносини	Корпоративні відносини
Соціальні відносини	Розподіл коштів місцевого бюджету на здійснення соціальних заходів й утримання соціальної сфери в межах виділеного бюджету	Участь у розширенні кількісного і якісного змісту економічних і соціальних завдань і результатів реалізації функцій соціальних процесів, що відбуваються на території громади, цілеспрямованість на створення умов формування соціального ресурсу, його розвитку й відтворення, корпоративний контроль і участь жителів як учасників корпоративних відносин у забезпеченні перебігу соціальних процесів і підвищенні якості соціальних послуг, забезпеченні досягнення цілей соціального розвитку, подальшому розширенні спектрів людської взаємодії з підвищення темпів зростання суспільного соціального потенціалу
Економічні відносини	Власні і делеговані повноваження ОМС, що виявляються в реалізації повноважень в управлінні комунальною власністю, встановленні порядку та здійсненні контролю, заслуховуванні звітів про роботу підприємств та установ комунальної форми власності, підготовці та внесенні пропозицій до порядку й умов відчуження майна та інших видів непрямої дії	Формуються в умовах об'єднання основних засобів комунальної власності і створення комунальних підприємств та інших комунальних товариств. Демократизують процеси використання комунальної власності шляхом формування колективної, індивідуальної і корпоративної власності, створення нових організаційно-правових форм підприємств і впровадження корпоративних відносин, корпоративних принципів і корпоративної організаційної структури управління. Економічні результати використання комунальної власності передбачають підвищення її соціальної значущості, соціальної ефективності й соціальної спрямованості
Організаційно-правові і організаційно-управлінські відносини	Відносини органів місцевого самоврядування з підприємствами та організаціями, що перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад, будуються на засадах їх підпорядкованості, підзвітності та підконтрольності ОМС	Організаційні відносини складаються з організаційно-правових, організаційно-економічних і організаційно-управлінських, що виникають як необхідна передумова використання комунальної власності, розвиваються в межах нових організаційних форм суспільної праці, реалізуються в єдиному інтегрованому процесі корпоративної взаємодії, а результати використання спільної комунальної власності спрямовуються на підвищення якості життя громади

Структура, призначення і роль територіальних громад як юридичних осіб публічного управління виявляє їх певні особливості, які полягають в тому, що громади виконують двоєдині завдання, а саме: вони, з одного боку, створюють базові передумови для виконання функцій самоврядування на території громади в процесі надання комплексу громадських послуг, гарантованих державою на нижчому рівні, а з іншого – усі об'єкти в господарюванні отримують додаткову можливість ефективно функціонувати, створюючи економічну основу самоврядування в територіальних громадах і його соціальний капітал.

Корпоративний спосіб організації й управління в місцевому співтоваристві сполучає в собі приватне підприємництво і корпоративну трудову діяльність, а в організації самоврядування на основі корпоративних відносин у територіальному співтоваристві головним стає створення умов, за яких населення може самостійно управляти суспільними справами на власній території.

3. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ Й УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Територіальна громада, яка бажає використати в самоврядуванні потенціал корпоратизму, насамперед, повинна розглядатись не з економічної чи «технологічної» позиції, а з огляду на ментальні й поведінкові аспекти жителів, влади і суб'єктів господарювання як учасників корпоративних відносин. Зазначене акцентує увагу на необхідності формування на цьому рівні специфічного соціокультурного середовища реалізації корпоративних відносин задля забезпечення їх успішності. Перш за все мова йде про створення в громаді належної корпоративної культури.

Теорія організацій завжди надавала особливе значення культурі внутрішньорганізаційних відносин. З огляду на все більшу демократизацію як суспільства загалом, так і управління в передових країнах світу, цей аспект набуває все більшого значення. Вона вважається найважливішим фактором підвищення ефективності управління, економічної й соціальної стабільності суспільства, а в сьгоднішніх умовах набуває стратегічного характеру.

Оскільки «корпоративність» територіальної спільноти, яка базується на «корпоратизмі» і «корпоративізмі» самоврядування, поки не набула єдиного загальноприйнятого визначення, кожна територіальна громада може запровадити свою інституційно-правову форму її прояву, використовуючи інструменти корпоративної культури. При цьому слід пам'ятати, що корпоративна культура поза суспільством і без зв'язку з навколишнім середовищем не може бути реалізованою, а під час її впровадження слід враховувати особливості соціуму, в якому передбачається її використовувати.

Корпоративну культуру слід розуміти як систему суспільних цінностей, вірувань, очікувань, ділових принципів, традицій і ритуалів, які виникають в організаціях, формують корпоративний дух, визначають межі загальних відносин і поведінку в організаціях та приймаються більшістю їх членів. Функціями корпоративної культури є: охорона кожної людини, колективів, організацій від небажаних зовнішніх впливів через різні заборони, обмеження норм, поглиблення інтегруючої функції, пізнавальної, орієнтуючої і мотиваційної функцій.

Корпоративна культура в самоврядуванні територіальних громад повинна бути представлена системою формальних і неформальних правил, норм життєдіяльності, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки влади, господарюючих суб'єктів і жителів, що відрізняються показниками спроможності територіальних громад до розвитку, задоволеності рівнем життя, рівнем взаємного співробітництва, відносинами

з владою, ідентифікацією людей із співтовариством з метою його розвитку.

Численні риси і зміст складових елементів корпоративної культури доцільно систематизувати відповідно до складових корпоративності за двома напрямками: сутнісно-поведінковим і організаційно-інструментальним. До сутнісно-поведінкових елементів корпоративної культури належать: культура спілкування й особистісних відносин, культура ділових відносин (відносини з колегами, керівництвом, підлеглими, клієнтами), іміджева культура та інші види людських відносин. Організаційно-інструментальні елементи прояву корпоративної культури місцевого самоврядування повинні містити в собі: дотримання і творче виконання посадових і суспільних обов'язків і виконання завдань відповідно до покладених функцій діяльності в самоуправління (планування, організація, аналіз, мотивація, регулювання, координація), дотримання вимог якості, повноти і своєчасності їх здійснення згідно з нормативно-законодавчими і методичними положеннями (рис. 1).

Сутнісно-поведінкові елементи культури відображають ціннісно-гуманістичну, етично-духовну і соціально-поведінкову основу сутнісного прояву корпоратизму й усвідомлення колективного «я» соціуму територіальної громади. Вибір і змістовне наповнення сутнісно-поведінкових елементів корпоративної культури здійснюється з використанням об'єктивного підходу, який дозволяє створити соціокультурне середовище формування корпоративності жителів територіальної громади, вбудувати способи і принципи корпоратизму в процеси самоврядування, визначити й об'єднати спільні інтереси жителів і органів влади, об'єднати ресурси і капітали на принципах корпоративної співпраці. Елементи культури формалізуються в кодексах, правилах корпоративної поведінки, змісті корпоративних стратегій і планів розвитку, договорах та інших інституційних інструментах.

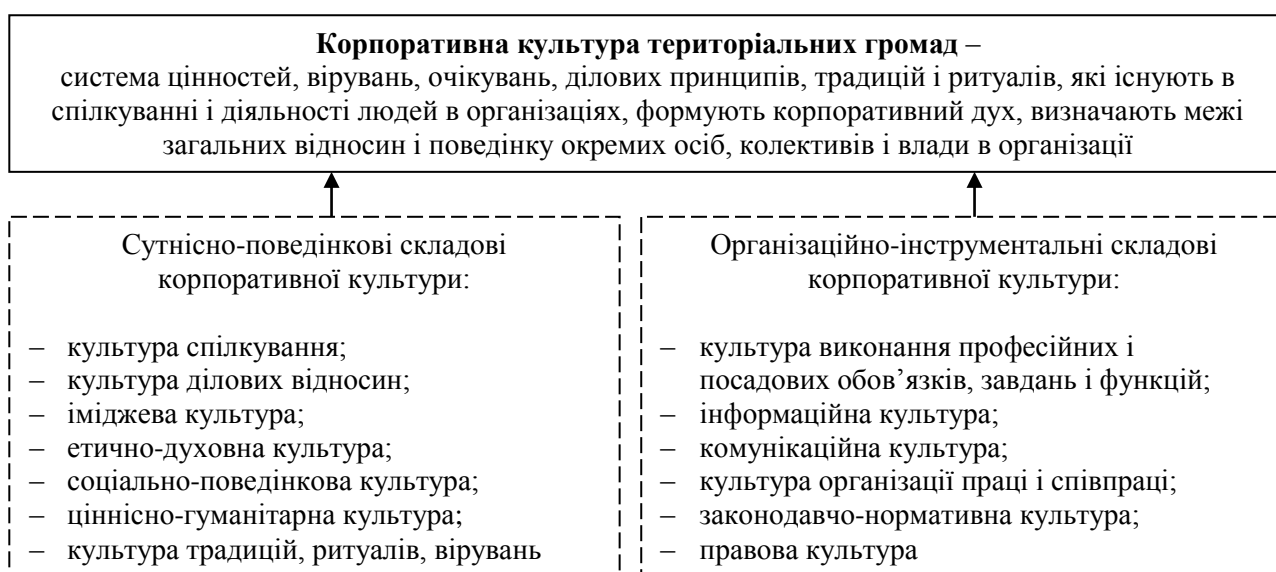


Рис. 1. Риси і складові корпоративної культури в самоврядуванні територіальних громадах

Зміст і вплив організаційно-інструментальних складових корпоративної культури проявляється в самоврядуванні територіальних громад через засоби безпосередньо й опосередкованого впливу на організацію й управління операційно-виробничою діяльністю під час вирішення поставлених завдань і здійснення формалізованих відносин.

Організаційно-інструментальний напрям корпоративної культури реалізується з використанням суб'єктивного підходу, який передбачає обґрунтування і реалізацію самоврядних дій шляхом вбудування принципів корпоративізму і змісту культури в процеси життєдіяльності. При цьому формуються схеми, технології і процеси корпоративної взаємодії, створюється і контролюється якість існуючих форм кооперації, взаємодії і співпраці в стратегічній і поточній поведінковій діяльності територіальних громад, у способах дій, ухвалених рішеннях, які фіксуються в нормативних актах і приписах, що охороняються законом.

Формування корпоративної культури здійснюється шляхом визначення і використання її відповідних принципів. Принципи культури муніципальних корпоративних відносин являють собою основні положення і поняття, що дозволяють створювати уявлення про місію і зміст корпоративних відносин, форми їх прояву і реалізації. Вони спонукають до корпоративної співпраці, мотивуються спільними інтересами жителів, влади і бізнесу, створюють ментальну основу досягнення спільних цілей, стимулюють і заохочують до ефективних спільних дій, спрямованих на соціальний та економічний розвиток (табл. 3).

До основних принципів корпоративної культури належать:

- принцип соціалізації відносин із суб'єктами на території громад;*
- принцип пріоритетності спільних соціальних інтересів;*
- принцип співучасті;*
- принцип спільної відповідальності та інтеграції зусиль;*
- принцип індикативності стратегічного планування;*
- принцип соціального партнерства влади, громадськості й бізнесу;*
- принцип спільності інтересів у створенні людського капіталу як джерела і резерву інноваційного оновлення і відтворення ресурсів розвитку;*
- принцип солідарної відповідальності за розвиток соціальної інфраструктури на території громади;*
- принцип створення суспільних переваг територіальної громади для припливу інвестицій у її розвиток.*

Принципи корпоративної культури територіальних громад повинні корелювати з численними видами відносин у громаді, умовами їх формування й чинниками розвитку. Для кожного виду відносин принципи повинні мати конкретний зміст, напрями і складові, межі дії та інші характеристики.

Недотримання принципів корпоративної культури призводить до втрати внутрішньої цілісності організації спільної діяльності громади в процесі реалізації її місії, до появи внутрішньоорганізаційних конфліктів і, врешті-решт, до зниження ефективності діяльності та зменшення конкурентоспроможності.

Принципи корпоративної культури відносин у середовищі територіальних громад

Назва	Зміст
Принцип соціалізації відносин із суб'єктами на території громади	Корпоративні відносини в місцевому самоврядуванні орієнтовані, насамперед, на формування, підтримку та розвиток соціального ресурсу громади, його повноцінне використання на основі мотивованої самоорганізації громадян, що є запорукою результативної реалізації соціальних інтересів населення
Принцип пріоритетності спільних інтересів	Спільні інтереси мають провідну роль і можуть окремо або разом з економічними інтересами виступати чинником, що є об'єднуючим для створення виробництва суспільних благ, зокрема у сфері надання соціальних послуг
Принцип співучасті	Сприяє реалізації можливості кожного її члена бути мотивованим до участі в управлінні реалізації програм і планів для підвищення власного соціального й економічного добробуту
Принцип спільної відповідальності та інтеграції зусиль	Громада розглядається як єдина спільнота, в якій усі індивідуальні та колективні зусилля спрямовані на спільне майбутнє, відповідальність за що бере на себе сама громада і кожний її член. Спільні та індивідуальні зусилля чи цільові внески громадян спрямовані на реалізацію чітких і зрозумілих людям цілей розвитку окремих секторів територіальної інфраструктури або середовища проживання громади в цілому і повертаються кожному громадянину і його родині
Принцип індикативності стратегічного планування	Розробляється стратегічний план розвитку, оприлюднюються узгоджені з територіальною громадою пріоритети, що дозволяє суб'єктам стратегічної діяльності заздалегідь визначати привабливі сфери створення об'єктів спільних інтересів, що відповідають пріоритетам розвитку, і внаслідок цього розраховувати підвищення соціальної й економічної активності у визначених пріоритетах
Принцип партнерства влади, громадськості й бізнесу	Корпоративні відносини створюють передумови гармонічної реалізації спільних соціальних інтересів за рахунок співучасті бізнесу у вирішенні проблем діяльності територіальної громади заради підвищення якості людського розвитку і використання корпоративних прав. Партнерство набуває характеру природного, необхідного і взаємовигідного за рахунок появи спільної мотивації і стимулів ефективної діяльності жителів, влади і бізнесу.
Принцип спільності інтересів у створенні людського капіталу як джерела і резерву інноваційного оновлення і відтворення ресурсів розвитку громади	Використання корпоративної культури для підвищення ефективності співробітництва уможливорює формування різноманітних освітніх, виробничо-освітніх, виробничо-оздоровлювальних, освітньо-культурно-спортивних та інших об'єднань. Під час обґрунтування соціально-економічної доцільності їх створення, провідними мають бути спільні інтереси, чим створюється резерв інноваційного оновлення громади
Принцип солідарної відповідальності за розвиток інфраструктури громади	Підприємства, розташовані на території громади, розглядають територію та інфраструктуру громади як середовище, у якому вони існують, і сприяють розвитку території та залученню членів громади до участі у соціальному розвитку міст і підвищенні якості людського капіталу, створюють робочі місця для фахово підготовленої молоді
Принцип створення суспільних переваг територіальної громади для припливу інвестицій у її розвиток	Розвинуті корпоративна культура і корпоративні відносини сприяють створенню нових джерел для соціальної діяльності і підвищення стабільності розвитку територіальної громади, зумовлюють підвищення активності колективних та індивідуальних зусиль членів громади щодо забезпечення належного рівня та якості життя, перетворюють розвиток на керований, що робить територіальну громаду привабливим об'єктом як внутрішнього, так і зовнішнього інвестування

Корпоративна культура розглядається також як культура взаємин і взаєморозуміння між керівниками і підлеглими. Її зміст постійно еволюціонує і суттєво підвищує її значущість у досягненні поставлених цілей. Високий рівень корпоративної культури може стати серйозною конкурентною перевагою організацій, процесів чи навіть продукції. Термін «корпоративна культура» відображає і специфіку культури територіальних громад при здійсненні корпоративних відносин. При цьому можуть виникати такі відносини, які відсутні у звичайній унітарній організації і які мають опосередкуватися і регулюватися спеціально сформованим корпоративним культурним середовищем. Це такі аспекти управлінських та соціально-економічних відносин, як надійність і прозорість інформації, захист прав жителів територіальних громад та їх вплив на стан справ у громаді, стиль відносин соціального партнерства, потреба в належній виробничій та фінансовій культурі господарюючих суб'єктів, влади і працівників та ін.

Принципи корпоративної культури територіальних громад повинні відображатись у технологіях, методах та умовах здійснення корпоративної діяльності і забезпечувати умови досягнення цілей корпоративного розвитку громади. Складові елементи культури для їх використання в корпоративних відносинах на зазначених принципах систематизуються за окремими видами, що дозволяє забезпечити їх зв'язки і цілісність соціокультурного середовища, впливати на відповідні відносини і зміст процесів спільної діяльності й управління.

Упорядкування елементів корпоративної культури в територіальних громадах здійснюється за двома напрямками:

- складові елементи корпоративної культури за спрямуванням суспільно-корпоративних відносин у територіальних громадах;
- елементи корпоративної культури в реалізації функцій самоврядування (рис. 2).

До *першого напрямку групи* пропонується включити елементи корпоративної культури за спрямуванням спільних корпоративних відносин у системі управління: культура правових, соціальних, економічних, фінансових, організаційних та інформаційних відносин. До *другого напрямку* пропонується включити культуру здійснення операційних функцій самоврядування й управління: культура діяльності громад, культура планування корпоративної діяльності, культура виконання функції організації діяльності, культура здійснення управлінського обліку й аналізу, культура побудови системи мотивації діяльності учасників корпоративних відносин, культура виробничої діяльності на комунальних і корпоративних підприємствах та культура корпоративного контролю. Наведені складові дозволяють охарактеризувати корпоративну культуру територіальної громади як цілісне, системне й збалансоване явище, що потребує особливої уваги до свого впровадження, підтримки й розвитку. Вона повинна базуватись на високому професіоналізмі діяльності, належній нормативно-правовій захищеності корпоративних прав жителів територіальної громади, економічній спрямованості на соціальний розвиток і демократизації відносин. Культура дії, культура організації праці, культура спілкування, культура прийняття управлінських рішень сприяють етичному способу вирішення проблемних питань громади.

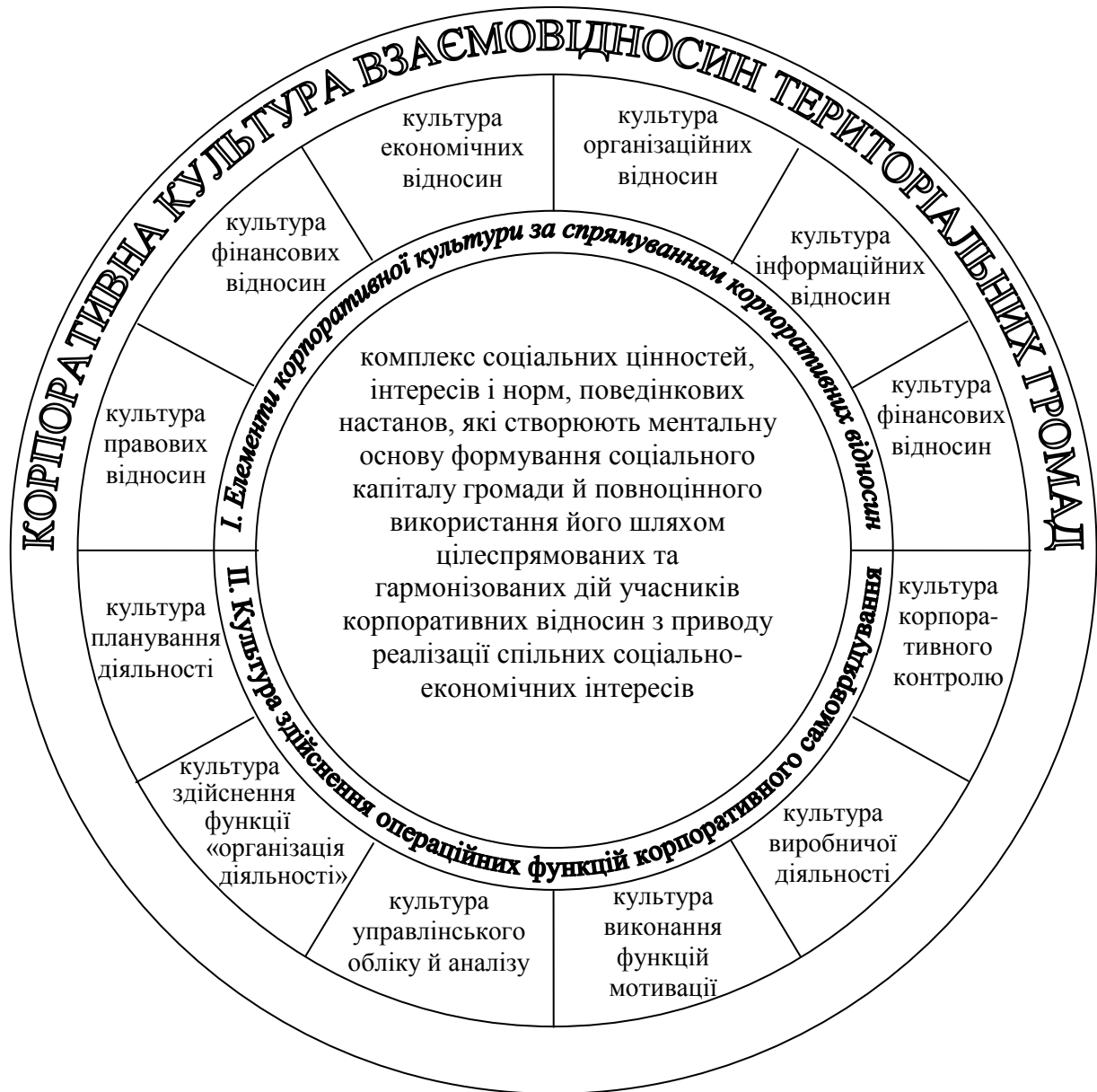


Рис. 2. Елементи корпоративної культури в самоврядуванні територіальних громад

Розвинута корпоративна культура враховує повагу до людей, виховання корпоративного духу під час реалізації її множинних елементів, їх взаєморозвиток, цілеспрямованість на кінцевий результат досягнення цілей розвитку громад. При цьому зростає результативність спільної діяльності за рахунок правильно обраних пріоритетів соціально-економічного й екологічного розвитку. На становлення і розвиток корпоративної культури територіальних громад суттєво впливає розвиненість і якість комунікаційних процесів, трудова етика і мотивування жителів щодо її підтримки, налагодження системи ефективного управління та створення їх бренду.

Визначення змісту, принципів і сфер запровадження корпоративної культури територіальних громад є першим етапом її створення. Другим стає уточнення її місії окремо кожним суб'єктом господарювання на території

громади під час визначення стратегічних орієнтирів, стратегій розвитку і засобів їх досягнення шляхом реалізації функцій, методів і механізмів управління, використовуваних принципів корпоратизму.

Корпоративна культура має формуватися на основі процесів професійної і духовної взаємодії та взаєморозуміння між учасниками спільних дій при реалізації заходів і планів діяльності. Для цього можуть використовуватись існуючі методи визначення і формування цілей. Так, «дерево цілей» формування й розвитку може бути подане у вигляді схеми (рис. 3), а складові і послідовність дій – як модель процесу формування корпоративної культури (рис. 4). Вони дозволяють уявити системну технологію та організацію процесів створення корпоративної культури на території громади в органах влади, в окремих суб'єктах господарювання, суспільних організаціях тощо.



Рис. 3. «Дерево цілей» і алгоритм технології формування й розвитку корпоративної культури територіальних громад (ККТГ)



Рис. 4. Модель реалізації програми формування корпоративної культури в самоврядуванні територіальних громад

Оцінивши роль і можливості корпоративної культури у власному розвитку, влада, організації і жителі територіальних громад можуть виразити через неї власні вчинки і прагнення, додаючи кращі пропозиції і пов'язуючи з ними надії на спільне майбутнє. Організації, корпоративна культура яких подібна, співпрацюють більш продуктивно, тому що вона формує рівень якості й ефективності результатів за рахунок соціальної, економічної, організаційної та інших видів синергетики і дозволяє визначити «порогові» параметри порядку діяльності і спільних ефектів суспільної дії як організаційного чинника корпоративності територіальних громад, що забезпечує ефективність їх діяльності.

Зміст корпоративної культури й закономірності становлення будуть свідчити про її тісний взаємозв'язок і поєднання із системою управління, з її місією, завданнями, функціями та іншими складовими, що мають певну специфіку прояву залежно від галузі і загальної чи функціональної сфер використання. Так, у фінансовій сфері існує поведінкова професійна культура, яка формується більш жорстко, чітко формулюються дії і навіть стиль спілкування. Корпоративна культура в банківській сфері відрізняється високим владним рівнем унормованості й ієрархічності. У торговельній сфері корпоративна культура менш визначена, заохочуються енергійність, комунікативність і творчість працівників. Отже, корпоративна культура є засобом самоорганізації людей у системі спільної праці й управління, що дозволяє налагодити внутрішню діяльність територіальних громад і захистити її від викликів зовнішнього середовища.

4. ВИХОВАННЯ І ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД І МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ ЯК ПРОФЕСІЙНОГО ЧИННИКА ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИЗМУ

Становлення жителів територіальних громад як господарів на власній території, як згуртованої активної спільноти, здатної і такої, що бажає брати участь в упорядкуванні і поліпшенні власного життя та разом із владою вирішувати проблеми спільного розвитку з використанням корпоративних принципів і корпоративного способу самоврядування, неможливе без опанування ними філософії і теорії корпоратизму – історично сформованого методу людської взаємодії і трансформації її в продуктивну співпрацю в спільному житті, а також без оволодіння і набуття ними корпоративних компетенцій.

Слід зазначити, що усвідомлення єдності і належності кожного жителя громади до спільного територіального товариства і розуміння необхідності участі в спільній праці суспільного життя не виникає автоматично. Потрібно започаткувати процеси, що формують корпоративні компетенції налагодження гармонійних життєвих відносин на території спільного проживання і відносин співпраці при участі в суспільній діяльності.

Процеси формування корпоративних компетенцій будуються на врахуванні чинників людської свідомості, пов'язаних із людським сприйняттям корпоратизму, характеру його прояву і необхідною цілеспрямованістю і спільністю дій, що суттєво впливають на якість життя територіальної спільноти.

Ці фактори обумовлюють дії і вчинки людей, оскільки взаємопов'язані із внутрішнім світом кожної особистості. На внутрішній світ особи також впливає навколишнє оточення, яке, у свою чергу, пов'язане з людським сприйняттям і участю людей у розбудові шляхів власного саморозвитку і розвитку суспільства, що продукуються в межах «корпоративної» філософії.

Виховання «корпоративної людини» повинно починатись із розширення і поглиблення її знань з теорії та практики корпоратизму. Стає очевидним, що засвоєння знань, оволодіння методологічними і практичними засадами взаємовідносин і взаємодії людей у місцевому самоврядуванні та спільної праці в територіальному просторі громад і місцевому самоврядуванні повинно розглядатись як невід'ємна складова його реформування і чинник успішності.

Усвідомлення значущості корпоратизму в місцевому самоврядуванні і його ролі як способу суспільної взаємодії і господарювання мотивує до поглибленого розгляду його теоретичної сутності й інституціалізації практичних можливостей, що будується на визначенні спільних рис корпоратизму і місцевого самоврядування, які сьогодні набули нових можливостей демократичного самоврядування, колективного розвитку громади і їх господарської діяльності за рахунок збільшення самостійності, збільшення фінансування і відповідальності територіальних громад. Визначення корпоративних рис місцевого самоврядування дозволяє надати і змістовну характеристику корпоратизму територіальних громад.

Корпоратизм територіальних громад являє собою тип суспільних соціально-економічних відносин, що формуються в територіальних співтовариствах на основі права комунальної власності і її самостійного використання з метою реалізації спільних (корпоративних) інтересів, саморозвитку і спільних зусиль щодо їх забезпечення на основі вмотивованої соціальної поведінки та договірних засад, активізації процесів соціального й економічного розвитку та самодостатності соціального й економічного потенціалу громад.

Ступінь відображення і забезпечення корпоративних інтересів жителів територіальних громад у заходах стратегій, політик, програм і планів розвитку характеризує корпоративізм місцевого самоврядування.

Корпоративізм місцевого самоврядування в територіальних громадах у його загальному розумінні являє собою ступінь засвоєння і використання членами територіальної громади, місцевою владою і всіма зацікавленими сторонами сукупності методів і інструментів реалізації принципів і складових елементів корпоративного способу організації, управління і вирішення завдань місцевого значення органами влади, фахівцями, жителями та іншими учасниками самоврядних процесів життєдіяльності.

Водночас корпоративізм – це не просто опанування філософією, ідеологією та сукупністю методів його реалізації. Він являє собою соціальне і правове явище, наявність і прояв якого підвищує і супроводжує процеси розвитку громади за рахунок повної реалізації функцій цілепокладання, самоідентифікації, прогностики, згуртування і мобілізації самоврядної діяльності на досягнення цілей розвитку.

Синтез понять «корпоратизм» і «корпоративізм» формує в суспільстві нову, значущу, змістовно-інституційну форму суспільного стану територіальних громад – їх корпоративність. Вона формується завдяки корпоративним властивостям й інтегрованим рисам місцевого самоврядування, які спрямовуються на розвиток демократичного суспільства та інституціалізуються в системі місцевого самоврядування.

Корпоративність територіальних громад і їх місцевого самоврядування характеризується рівнем злагодженості відносин жителів громади з владою, довірою до влади, раціональністю й результативністю їх співпраці, взаємопорозумінням і взаємопідтримкою в питаннях формування, організації діяльності щодо досягнення спільних цілей розвитку, забезпечення збалансованості і сталості процесів життєдіяльності на території громади.

Корпоративність територіальної спільноти здатна сприяти всебічному врахуванню і забезпеченню інтересів жителів у розвитку територіальних громад за рахунок підвищення впливу нематеріальних чинників формування і розвитку соціального капіталу в динамічних процесах системних змін у просторі середовища існування та корпоративної співпраці жителів територіальних громад. Рівень корпоративності жителів територіальних громад і органів місцевого самоврядування забезпечується використанням принципів, методів, технологій і процесів спільного розвитку на теренах спільної комунальної власності громади, що створює нові можливості саморозвитку та самоврядування на корпоративній основі.

Теоретичне підґрунтя корпоративності місцевого самоврядування стає методичною платформою для визначення джерел її розвитку – корпоративної культури місцевого самоврядування і підходів до побудови моделі результативності впливу корпоративності територіальних громад і місцевого самоврядування на процеси трансформаційних змін і реформаторських заходів за умови дотримання корпоративної культури (рис. 5).

Корпоративна культура розглядається як інструментальний апарат, за допомогою якого кожний член територіальної громади, колектив чи організація може вирішувати конкретні завдання під час їх взаємодії із середовищем оточення і стати чинником, що визначає ефективність діяльності, стримуючи небажані зміни, стресові ситуації і стресовий стан.

Ступінь розуміння сутності ідеї корпоративності, сприйняття її ціннісних детермінант членами територіальних громад і ОМС повинні розглядатись як вагомні індикатори розвитку територій, демократичності місцевого самоврядування і дієвого чинника впливу на успішність реалізації реформ, які неможливо досягти без активної участі самих жителів територіальних одиниць.

Передумовою формування ідеології корпоративності територіальних громад місцевого самоврядування задля забезпечення сталого розвитку слугує постановка і вирішення низки питань, а також суспільні зусилля, які необхідно докласти для їх досягнення. Інваріантні концептуальні складники формування ідеології корпоративності територіальних громад у практиці їх розвитку та їх зміст наведені в табл. 4.

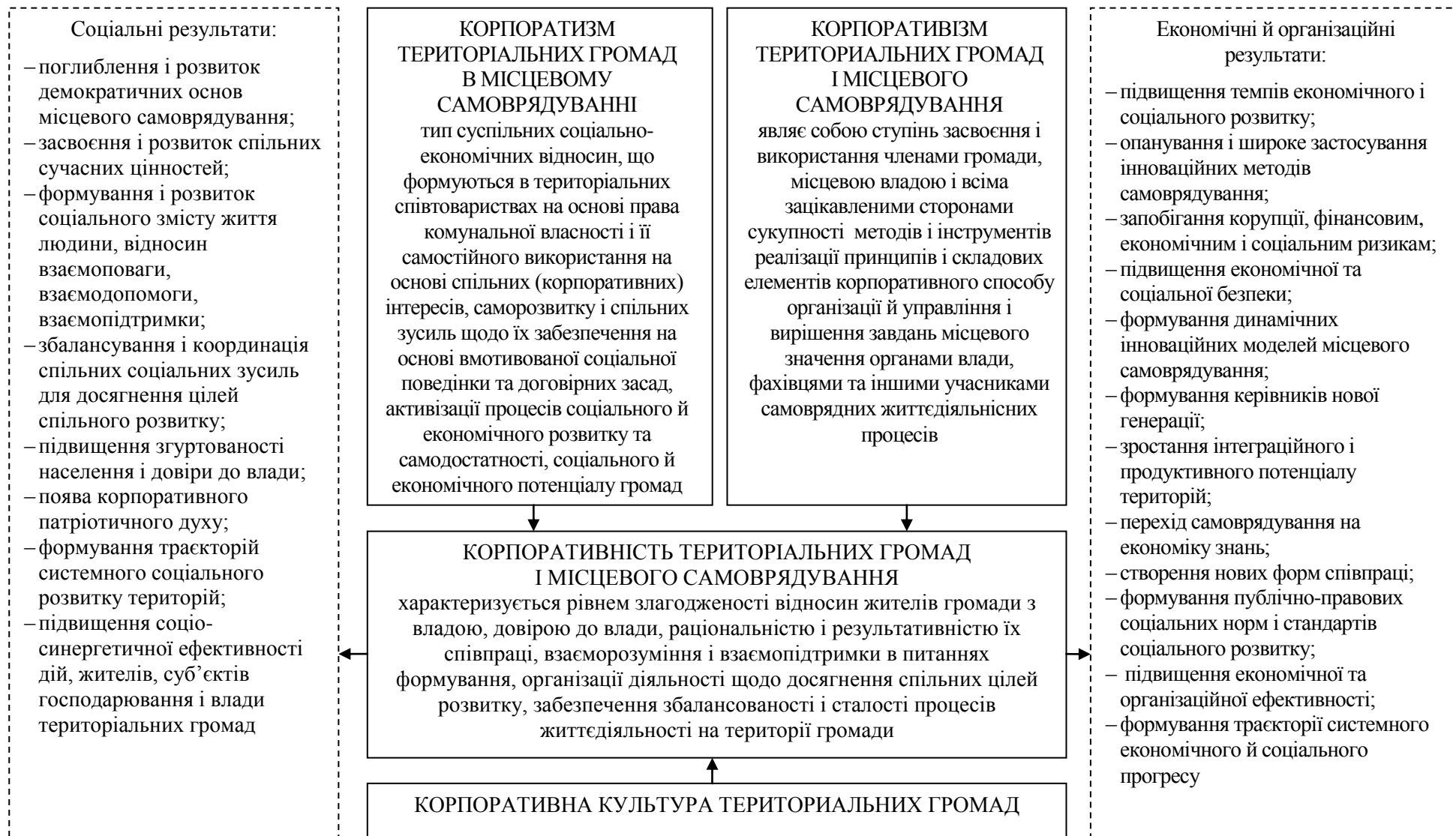


Рис. 5. Модель результативності впливу корпоративності територіальних громад і місцевого самоврядування на процеси трансформаційних змін і реформаторських заходів за умови дотримання корпоративної культури

**Інваріантні концептуальні складники формування ідеології
корпоративності територіальних громад і практики їх розвитку**

Складник	Зміст
Місія	Турбота за власне майбутнє, створення умов розвитку пануючих і нових цінностей, принципів суспільного життя, здатності до подальшого розвитку території і соціальної згуртованості жителів і влади
Стратегічна мета	Виховання самозростаючих соціальних дивідендів, розвиток соціальної самосвідомості, корпоративного світогляду кожної окремої людини і громади в цілому, встановлення і підтримка забезпечення вищої корпоративності місцевого самоврядування і гармонії з природою регіону
Завдання формування корпоративності самоврядування територіальних громад у складі реформ місцевого самоврядування	<ul style="list-style-type: none"> – конкретизація і підтримка науково-методичного забезпечення формування концепції і стратегії корпоративності громад; – формування і обґрунтування концепції корпоративності органів місцевого самоврядування як чинника впливу на динаміку розвитку процесів розвитку в громадах; – розробка, обґрунтування і впровадження принципів і методів корпоративності в місцевій нормативно-правовій і законодавчій базі; – включення заходів з підвищення стану корпоративізму місцевого самоврядування в територіальні стратегії, програми і плани модернізаційних заходів; – відображення необхідності розробки кодексів, правил, індикаторів корпоративного розвитку і належного стану корпоративності в статутах територіальних громад, статутах комунальних об'єднань, підприємств і громадських організацій; – створення схем здійснення заходів і запровадження позитивного досвіду розвитку корпоративності; – вибір і обґрунтування інструментів і методів підвищення корпоративності; – вибір показників і критеріїв оцінювання впливу корпоративності на розвиток громади
Принципи формування і розвитку корпоративності	<p>Призначення принципів – забезпечення реалізації корпоративних прав жителів територіальних громад на основі дотримання:</p> <ul style="list-style-type: none"> – спільності інтересів (спільність соціальних переконань); – формування і уявлення можливостей їх спільної реалізації; – застосування принципу спільної солідарної поведінки і співучасті; – дотримання соціальної відповідальності; – самозабезпечення і самостійність життєдіяльнісних процесів; – етичність і моральність індивідуальної і колективної поведінки; – узгодженість інтересів і згуртованість жителів, влади і суб'єктів господарювання; – розвиток соціального партнерства; – демократичність і інноваційність управлінських рішень
Корпоративні цілі і завдання в самоврядуванні територіальних громад	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток соціального базису суспільства заради подальшого розвитку; – створення умов підвищення соціальної активності і реалізації творчого потенціалу особистостей, колективів і суспільства в процесах розвитку; – мотивування джерел соціальної поведінки і соціалізації процесів місцевого самоврядування в процесах життєдіяльності; – мотивація людей до прояву здібностей, співпраці, партнерства і безпосередньої участі в місцевих справах, самоврядних заходах і програмах саморозвитку; – збільшення і об'єднання ментальних, соціокультурних і поведінкових аспектів відносин між членами громади у владних структурах, об'єктах і суб'єктах господарювання; – повна реалізація індивідуального, групового і сукупного соціального капіталу; – розвиток сукупності індивідуальних, духовних і професійно-компетентнісних якостей людей; – збільшення і координація спільних соціальних зусиль розвитку
Очікуваний результат	<ul style="list-style-type: none"> – поглиблення і розвиток демократичних засад при проектуванні процесів розвитку громад і підвищенні публічності місцевого самоврядування; – засвоєння і розвиток життєвих цінностей;

Складник	Зміст
	<ul style="list-style-type: none"> – зростання інтелектуального і професійного потенціалу жителів і ОМС керованих територій і його використанні в процесах розвитку; – розкриття соціального змісту життя людей в гармонії з природою у внутрішньому і зовнішньому середовищі; – якісне і своєчасне забезпечення реформ місцевого самоврядування з дотриманням принципів розвитку шляхом підвищення професійності й відповідальності ОМС і підвищення довіри громадян до органів влади; – запобігання корупції; – підвищення соціальної безпеки сьогодення і в майбутньому; – запровадження раціональних і прозорих процедур формування місцевої політики розвитку і залучення до її розробки широких верств населення; – удосконалення системи управління процесами життєдіяльності і розвитку територій та розвитку членів громади; – створення нових моделей розвитку місцевого самоврядування в умовах подальшого реформування і децентралізації влади

Філософія підвищення корпоративності місцевого самоврядування на шляху переходу громад на вищий рівень своєї самостійності повинна бути закріпленою в статутах міст, статутах територіальних громад, кодексах корпоративної культури, корпоративної соціальної відповідальності та інших організуючих документах процесів самоврядної демократичної діяльності.

Досягнення високого ступеня корпоративності територіальних громад і місцевого самоврядування за рахунок формування і дотримання корпоративної культури членами і владою територіальних громад дозволить своєчасно змінювати діяльність основних учасників спільної дії в просторі територіальних громад, розширювати інноваційні рамки окремих структурних елементів, встановлювати просторові й видові межі їх інноваційної самоврядної діяльності в гармонії з природою.

5. ВИКОРИСТАННЯ КОРПОРАТИВНОГО СПОСОБУ ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

5.1. Корпоративні засади організації і управління діяльністю в економічній сфері громад

У територіальних громадах головними сферами запровадження корпоративного способу господарювання слід визнати економічну й соціальну сфери діяльності. У першій створюються економічні блага, у другій – переважає діяльність щодо створення соціальних благ. Втім, такий поділ доцільно вважати дещо умовним, оскільки обидві сфери діяльності не існують ізольовано одна від одної. За характером корпоративних відносин їх можна вважати сферою корпоративної економіки і сферою корпоративної соціальної економіки, створених і функціонуючих з використанням комунальної власності. Слід зазначити, що у світі під впливом трансформаційних процесів відбувається інтегрування різних форм власності, і пріоритет серед них отримує та, яка краще мотивує людину до праці і життя загалом, дає найбільший ефект у створенні соціальних умов для життя кожного жителя.

До такого типу власності належить комунальна (корпоративна) власність, яка дозволяє пов'язати результати господарської діяльності з її соціальним сенсом, а отже, і сенсом людського існування взагалі. Корпоративне господарювання або господарювання на корпоративних засадах у територіальних громадах – це згода в суспільному житті громади, за якою кожен індивід має доступ до володіння і розпорядження спільною комунальною власністю та користується всіма соціальними благами, отриманими за рахунок її раціонального, спільного використання.

Теорія і практика корпоратизму на сучасному етапі розвиваються в такому соціальному просторі і соціальному середовищі, коли соціальне облаштування громадян, задоволення їх соціальних потреб, затвердження гідного способу життя стає не лише тенденцією суспільного розвитку, а й затвердженою нормою соціальної поведінки держави, регіонів, територіальних громад і окремих індивідів.

Світовий досвід засвідчує, що якщо засоби виробництва належать не державі, а людям, які працюють на основі співволодіння власністю і співучасті в управлінні суспільними справами, то відкриваються нові, раніше невідомі джерела економічного і суспільного зростання.

Процес загального господарювання в цілому проходить певні стадії розвитку, що є систематичною та історичною послідовністю. Людство піднялося від господарства, заснованого на самозабезпеченні, до господарства, у якому люди працюють разом і самовдосконалюються разом.

Корпоративна економічна співпраця починається з малого, але швидко може досягти вагомих результатів у межах конкретного підприємства чи об'єднання підприємств у межах господарського комплексу територіальних громад. Поява елементів корпоративної економіки і використання корпоративних засад господарювання стає тим соціальним інститутом, який є кращим з усього, що люди могли б створити для спільної роботи, для співпраці і досягнення високих соціально-економічних результатів.

Створення корпоративного сектору економіки в територіальних громадах формує досвід співпраці людей, які безпосередньо беруть участь у господарському житті, маючи кожен власні інтереси. При цьому вони зберігають волю щодо прийняття рішень і врахування економічної реальності.

Запровадження корпоративних засад організації економічної діяльності не знищує окремі господарства, а створюють можливості для повного розкриття їх своєрідності в загальному господарському просторі. До того ж корпоративні зв'язки між різними суб'єктами економічного господарювання не означають підпорядкування і головування. Корпоративне економічне життя не розбудовує тенденцій, які ведуть до набуття економічних вигід за допомогою політичних силових засобів. Організація діяльності комунальних підприємств на корпоративних засадах полегшує керування територіальними громадами і, насамперед, впливає на вирішення фінансових питань на місцевому рівні.

Економіка не може бути зрозумілою, коли управляється тільки з центру, оскільки реальний зміст конкретної економічної ситуації в певній галузі настільки великий за обсягом та різноманітністю обставин і так швидко змінюється, що

управління економікою стає складніше ніж управлінські можливості і розуміння окремим органом центрального управління, який через недостатньо виправдані адміністративно-командні заходи спричиняє придушення індивідуальних форм життя. Корпоративна економіка утворює таку форму, яка поєднує й розбудовує прагнення і сприяє появі багатьох індивідуальних учасників, необхідності появи і врахуванню їх індивідуальних «воль» в економічному житті.

Формування й розвиток корпоративних відносин та впровадження корпоративного способу в територіальне господарювання створює фундамент для появи на теренах територіальних громад у складі секторів економічного і соціального життя громади корпоративних об'єднань.

Для уявлень можливого масштабу корпоративного сектору економіки територіальних громад слід визначити його галузево-видову структуру. При цьому необхідно відокремити від загальної економіки громади її соціальну частку. Вона являє собою комунальну власність тих підприємств і організацій, які забезпечують виконання спеціальних соціальних функцій – творення культурно-освітнього середовища, формування фізично й інтелектуально розвинутих членів суспільства та інших соціальних завдань. У соціальній сфері можливості запровадження і розвитку корпоративних засад господарювання мають певну спорідненість. Таким чином, певна частина комунальної власності може стати базою для створення ефективного корпоративного сектору комунального господарства.

Для використання корпоративних засад в економічній сфері територіальних громад слід розглянути його галузеву і видову структури відповідно до напрямів діяльності, у тому числі підприємства, організації і об'єднання, в яких можуть бути враховані корпоративні інтереси і права громади (рис. 6).

Враховуючи сутність корпоратизму в місцевому самоврядуванні, організаційні форми діяльності територіальних громад за цілями їх функціонування доцільно поділити на кілька груп:

- корпоративні об'єднання;
- соціальні неприбуткові об'єднання;
- громадські самоврядні об'єднання.

До *першої групи* об'єктів слід віднести комунальні підприємства, що являють собою цілісні майнові комплекси, які набувають корпоративних рис внаслідок приватизації комунальної власності, на базі якої вони існують. Після цього вона може бути подана у вигляді паїв (часток) у їх статутних фондах. Найбільша з часток має належати територіальній громаді, а менші за розміром частки – їх новим господарям. Управління буде здійснюватись на основі загальних принципів корпоративного управління. При цьому функціональними об'єктами корпоративного управління стає корпоративне майно, забезпечення корпоративних прав громади на частку майна в статутному фонді і створення умов розвитку для ефективних корпоративних відносин. До організаційно-правових форм діяльності в цій групі можуть бути віднесені товариства житлово-комунального господарства міст, територіальні транспортні товариства, філії регіональних консалтингових корпорацій та ін.



Рис. 6. Принципова структура корпоративного сектору і сфери застосування корпоративного способу організації діяльності і управління в господарстві територіальних громад

У цій групі діяльність спрямовується на створення житлово-комунальних і господарсько-обслуговуючих послуг для задоволення життєвих потреб людей саме в цій сфері. Вона є найбільш місткою за обсягами використовуваної комунальної власності і надаваних послуг, стосується кожного мешканця й кожного господарюючого суб'єкта. У ній може бути сконцентроване широке коло підприємств, господарювання яких передбачає реалізацію послуг за затвердженими або узгодженими з місцевою владою тарифами, які здатні забезпечити не тільки відшкодування власних витрат, а й отримання певного прибутку для власного подальшого розвитку і розвитку громади шляхом перерахування прибутку, який припадає на частку комунальної власності громади і місцевий бюджет.

До *другої групи* об'єднань (асоціацій) доцільно віднести соціальні неприбуткові об'єднання, які можуть отримати статус соціальних комунальних корпорацій і представляти об'єднання юридичних осіб, а не їх капіталів. Їх статутний фонд може бути поділений на паї лише умовно. І в їх діяльності буде переважати немайновий компонент. Їх створення здійснюється на ґрунті об'єднання трудової діяльності засновників чи учасників, узгодження й об'єднання інтересів, зусиль і ресурсів суб'єктів господарювання з громадою з метою спільного управління справами і вирішення складних завдань майбутнього розвитку. Діяльність соціальних неприбуткових об'єднань спрямована на колективний розвиток територіальної громади, на поглиблення соціальної відповідальності учасників самоврядування і використання принципів корпоратизму. При цьому відкривається більш широкий простір і умови до залучення й свідомої участі жителів в самоврядуванні господарюючих суб'єктів, якими не опікується держава.

З огляду реалізації цілей і принципів розвитку територіальних громад ці об'єднання є більш інноваційною і соціальною організаційною формою самоврядування, що створює більші можливості участі жителів в управлінні, представництві, здійсненні певних функцій у місцевих проектах соціального розвитку та інших заходах. Мотиваційними стимулами до об'єднання підприємств є складність вирішуваних завдань, брак власних майнових і немайнових ресурсів, неможливість утримувати достатню кількість фахівців широкого профілю й ефективних менеджерів, зниження трансакційних витрат, можливість зниження строків досягнення визначених стратегічних цілей, створення умов для синергетичної ефективності діяльності. До таких об'єднань можуть бути віднесені: об'єднання закладів культури і мистецтва, освітянські кластери й округи, місцеві соціальні мережі, територіальні творчі союзи та ін. Діяльність цієї групи територіальних об'єднань спрямовується на соціальний захист, соціальне обслуговування, соціальну підтримку й охорону життя людей та інші види публічних послуг, які серед видів власної діяльності мають риси, притаманні корпоративним, оскільки задовольняють потреби населення з використанням спільної комунальної власності і певних асигнувань місцевих бюджетів. Також до цих об'єднань можна віднести: об'єднання комунальних закладів охорони здоров'я (лікарень, аптек), оздоровчих закладів і закладів фізичної культури та спорту, об'єднання організацій соціального захисту працюючих жителів та

організації соціального захисту незахищених верств населення, об'єднання з охорони навколишнього середовища, санітарного стану, а також усі ті види діяльності, які потрібні для розвитку територіальної спільноти.

Третю групу суб'єктів корпоративного самоврядування територіальних громад можуть становити громадські об'єднання, групи чи об'єднання окремих жителів, які спроможні виконувати певні функції господарського врядування і делеговані функції ОМС – квартальні чи домові комітети, громадські організації та інші, які здатні сприяти створенню умов для більш швидкого вирішення проблемних питань самоврядування або створення необхідних місцевих послуг для споживачів.

Перераховані групи підприємств і об'єднань можуть відрізнитись способами створення статутного фонду, об'єднання трудової чи підприємницької діяльності, методами управління, ступенем відповідальності за очікувані результати діяльності та іншими умовами.

Самостійним корпоративним рухом у самоврядуванні розглядається й об'єднання громадських споживчих товариств та їх спілки, кооперативи, змішані товариства та інші об'єднання, що створюються на договірній основі. Згідно з Господарським кодексом України [5] засновниками й учасниками господарських товариств на території територіальних громад можуть бути громадяни, громадянські організації, ОМС.

Водночас жорстко розмежувати самоврядну територіальну корпоративну діяльність майже неможливо, оскільки розділювальна лінія між «корпоративним» і «некорпоративним» самоврядуванням в основному полягає у способах реалізації функцій діяльності з безпосереднього створення послуг від соціальних самоврядних функцій:

- створення умов для широкої участі жителів у виборі шляхів власного розвитку;
- пошуку нових джерел і внутрішніх ресурсів, забезпечення соціального захисту населення й створення умов для розвитку соціального потенціалу;
- закріплення й поглиблення демократичних основ місцевого самоврядування.

Ці питання ще досить дискусійні і будуть залишатися такими, доки в суспільній діяльності територіальних громад не розпочнеться практична реалізація принципів корпоративного господарювання. Набутий досвід дозволить здійснювати й подальший розвиток його методико-організаційних і інституційних засад.

З огляду на обсяг і складність вирішуваних спеціальних завдань та обсягів використовуваних ресурсів виокремлені групи територіальних корпоративних об'єднань у певному розумінні можна називати об'єктами з корпоративними функціями управління в територіальних громадах. Усі вони користуються єдиною системою життєзабезпечення й інфраструктурою, створюють власну частку ВВП, сплачують комунальні податки і віддають частку отриманих економічних і соціальних благ територіальній громаді відповідно до частки її статутного фонду, формують допоміжні ресурси і мають конкретні результати діяльності. Останнє підтверджує доцільність їх розгляду як споріднених груп

корпоративних об'єднань на цьому рівні. Їх виокремлення дозволяє врахувати специфіку корпоративних відносин і відобразити її в механізмах територіальної корпоративної взаємодії в територіальних громадах.

Структура видів корпоративних відносин і відповідних корпоративних прав у кожній групі територіальних корпоративних підприємницьких об'єднань також буде мати певні відмінності. Так, в об'єднаннях другої групи (соціальні неприбуткові об'єднання), які продукують умови й створюють сукупність соціальних послуг, будуть мати високу питому вагу соціальних завдань, які спрямовуються на розвиток і реалізацію соціальних прав, корпоративних прав – прав на навчання, охорону здоров'я тощо. При цьому в них мають бути враховані більш тісні зв'язки між особистістю, територіальною громадою, її владою, різними інституціями й суспільством загалом. Однак певна частина соціальних відносин може мати більшу питому вагу і економічних завдань, вирішення яких дозволяє поповнювати економічну базу для досягнення соціальних цілей. Переважання майнового компонента і економічних відносин не означає, що питання створення й розвитку соціального капіталу в територіальних об'єднаннях розглядаються як другорядні.

Порівняння характерних рис виокремлених груп корпоративних об'єднань комунальних підприємств свідчить про необхідність формування в них споріднених тенденцій очікуваного розвитку й внутрішніх змін. Соціальна спрямованість діяльності, створення умов поступового переходу до економічної самозабезпеченості і саморозвитку можуть відрізнятися різною інтенсивністю свого формування, але вони будуть здійснюватися за однаковими мотиваційними стимулами і ресурсами саморозвитку соціального капіталу задля забезпечення якості життя громади.

Умовою розвитку корпоративних засад у місцевому самоврядуванні в економічній сфері територіальних громад є закріплення за кожним об'єднанням певного обсягу комунальної власності, фінансових коштів, визначення обсягів основних засобів і обігових коштів у статутних фондах, за які вони будуть нести відповідальність разом із засновниками. Має бути обґрунтованим і перелік підприємств, організацій та інфраструктури, які можуть бути об'єднані на корпоративних засадах. При цьому завдання органів місцевого самоврядування будуть полягати в забезпеченні єдиної політики і контролю за використанням ресурсів територіальної громади, створенні для їх саморозвитку рівних можливостей і підтримки місцевої влади.

Сьогодні достеменно невідомо, скільки коштують об'єкти комунальної власності, які задіяні в обслуговуванні соціальної чи управлінської сфер і в житлово-комунальному господарстві, яка віддача від використання цих об'єктів комунального майна, які існують шляхи поліпшення існуючого стану. При цьому, як раніше підкреслювалось, економічна влада і відповідальність громади за використання майна майже відсутні. Недостатність якісного обліку й аналізу ефективності використання спільної комунальної власності громади унеможлиблює підвищення відповідальності за її прирощення й неефективне використання. Виконання цієї умови необхідне для обґрунтування тієї частки комунальної власності, яку доцільно використовувати на корпоративних засадах

і де корпоративні організаційні форми можуть продукувати нові джерела зростання їх соціального й економічного потенціалу.

Перш за все, необхідно створити потужні мотиваційні стимули для появи у жителів бажання брати активну участь у вирішенні спільних проблемних питань. Підвищення компетентності і знань з корпоратизму, корпоративізму, і корпоративності, опанування і дотримання корпоративної культури, набуття інформації про стан і рівень використання спільної комунальної власності і створення владою умов для корпоратизації комунальних об'єктів економічної сфери, надасть нові можливості саморозвитку громад.

На сучасному етапі життя українського суспільства дотримання корпоративних прав і нагромадження корпоративного майна від використання дивідендів від прибутку в частці співвідносній з часткою комунального майна в статутах підприємств не спостерігається. Хоча в статутах територіальних громад їх корпоративним правам певна увага приділяється. Так, у Статуті територіальної громади м. Дніпро (до 2016 р. м. Дніпропетровськ) наголошуються такі права утворення об'єднань підприємств:

- здійснення заходів щодо капіталізації майна;
- переведення процесів управління об'єктами комунальної власності на корпоративні засади;
- запровадження систем контролю за виконанням договорів купівлі-продажу, оренди та передачі комунального майна в користування;
- придбання корпоративної частки або повністю підприємства в комунальну власність (тобто купівлю) корпоративних прав шляхом укладання договорів купівлі-продажу;
- формування порядку розподілу прибутків, затверджених на загальних зборах засновників;
- оцінювання корпоративних прав громади аудиторями або аудиторськими компаніями й затвердження їх на місцевій раді;
- заслуховування щорічного звіту про управління корпоративними правами на міській раді.

Однак систематична інформація про стан використання корпоративних прав громади міста Дніпро на його сайті майже відсутня. До речі, на державному рівні ця умова дотримується. Фонд державного майна України, на який покладені обов'язки контролю за використанням корпоративних прав держави і регіонів, систематично інформує про стан корпоративних прав країни, але він не має повноважень стосовно контролю фондів майна територіальних громад, що сприяло б їх раціональному використанню, професійному виконанню завдань корпоратизації місцевого майна в процесах здійснення приватизації і нагляду за використанням його корпоративної частки в статутах територіальних громад.

Фонд комунального майна держави і його регіональні відділення щорічно публікують реєстри корпоративних прав держави у статутних капіталах господарських товариств, що, на жаль, не є нормою для оприлюднення корпоративних прав територіальних громад у використанні їх комунального майна в статутних капіталах господарських товариств, які функціонують на

використанні комунальної власності. Тобто принципи приватизації комунального майна порушені і відповідно до закону про її проведення на рівні територій громад і районів використовуються недостатньо і непрозоро.

У територіальних громадах функції управління корпоративними правами громад як правило, виконують Департаменти комунальної власності або Департаменти комунальної власності і земельних відносин. Управління здійснюється відповідно до Положень Господарського Кодексу України (ст. 24, 167 – 172).

Від імені територіальних громад їх корпоративні права здійснюються відповідними радами та уповноваженими особами в установленому законом порядку. Ці особи призначаються із працівників її виконуючого органу або з бажаючих громадян та юридичних осіб за результатами проведення конкурсу.

Частина прибутку (дивіденди), яка нараховується на корпоративні права територіальних громад, перераховується до відповідного місцевого бюджету. Поглиблення і розвиток корпоративного способу господарювання в самоврядуванні територіальних громад потребує розуміння завдань корпоративного управління на цьому рівні. До основних завдань корпоративного управління як складової місцевого самоврядування територіальних громад повинні бути включені:

- визначення, призначення і умови діяльності органів корпоративного управління в структурі органів місцевого самоврядування;
- введення і оприлюднення єдиного реєстру об'єктів комунальної власності територіальної громади;
- визначення вартості всіх об'єктів і складових комунальної власності;
- визначення об'єктів приватизації і тих, що здаються в оренду з повним переліком їх параметрів і вартості;
- визначення і удосконалення порядку передачі об'єктів комунальної власності суб'єктам корпоративного управління і встановлення умов і стимулів до їх ефективного використання і відповідальності за досягнення цілей;
- створення форми і змісту реєстру корпоративних прав громади у складі реєстру об'єктів комунальної власності;
- визначення і конкретизація переліку корпоративних прав територіальної громади і кожного її жителя;
- розробка відповідних установчих документів корпоратизації комунального майна і забезпечення їх зберігання і дотримання їх умов;
- визначення критеріїв ефективності використання і управління корпоративними правами територіальних громад.

На жаль, сьогодні жителі територіальних громад не мають уявлення про свої корпоративні права, оскільки реєстри їх корпоративних прав не оприлюднюються, і взагалі невідомо, чи мають комунальні підприємства прибутки від своєї діяльності, а якщо мають, то скільки коштів від їх діяльності передається до бюджету міста і на що вони витрачаються.

Узагальнюючи результати науково-практичного екскурсу і теоретико-методичного аналізу стану можливостей застосування корпоратизму в самоврядуванні територіальних громад, слід зазначити, що недостатнє використання такого ефективного способу організації діяльності і управління як

корпоратизм і відсутність корпоративізму і корпоративності місцевих громад можна пояснити так: в Україні після здобуття незалежності і переходу до нового типу економіки еволюція наукової думки стосовно розвитку корпоративного способу господарювання спрямовувалась переважно на створення корпоративних об'єднань великих промислових і непромислових підприємств як правило економічної спрямованості шляхом їх приватизації і акціонування.

Корпоратизм і його соціальні цілі в місцевому самоврядуванні досліджувалися значно менше, ніж у підприємницькій діяльності, що суттєво зменшило запровадження цього економічного способу господарювання в організацію і самоврядування територіальних громад та створення ефективного простору самоврядування й саморозвитку. Не сприяла цьому і відсутність глибоких професійних і розширених знань про корпоративізм і корпоративність ОМС і жителів.

Для виправлення такого стану слід пам'ятати, що кожний працівник, який бере участь у процесах життєдіяльності територіальних громад повинен розуміти власну мотивацію до успішної суспільної діяльності, визначати й оцінювати свої вихідні настанови для того, щоб брати участь у процесах самоврядування, ефективного використанні комунальної власності, побудови, а за необхідності зміни власної економічної і соціальної поведінки задля досягнення цілей організації, в якій він працює, розуміти спорідненість і залежність від них власних цілей.

В умовах децентралізації влади і підвищення матеріально-фінансового стану територіальних громад необхідно проаналізувати та переглянути основні принципи організації та управління суспільною діяльністю і вбудувати в них корпоративні засади, які створюють умови і дієво впливають на інтенсивність руху процесів розвитку.

Важливою умовою застосування корпоративного способу самоврядування є підвищення такої властивості моделі корпоративного самоврядного співтовариства, як гнучкість і здатність адаптуватися до змінних умов і обставин. Без особливого ризику можуть вводитися в управління надійні, перевірені практикою принципи самоврядності, що дозволяють пов'язати новітні досягнення науки з реальною практикою управління з урахуванням об'єктивних можливостей.

Корпоративне управління територіальних утворень можна уявити й охарактеризувати як таке, що ґрунтується на використанні комунальної власності на рівних правах усіх учасників спільної дії, на дотриманні їх спільних інтересів на відміну від управління, що здійснюється адміністративно-розпорядчими методами. Управлінські рішення приймаються там, де вони виконуються і тими, хто здійснює оперативний контроль за їх результатами.

Корпоратизм і корпоративізм ширше розкривають можливості кожного індивіда, окремих колективів, суб'єктів господарювання і влади. На жаль, сьгоднішні дії з реалізації самоврядування поки не можна вважати достатньо корпоративними, оскільки участь жителів урядуванні здійснюється епізодично, іноді «хаотично» або повністю ситуативно. Створення умов для досягнення повної корпоративної економічної самостійності громади і реалізації корпоративних можливостей може бути виконане низкою програмних заходів з

реструктуризації існуючої моделі місцевого самоврядування в корпоративну.

Однак, незважаючи на очевидні переваги корпоративного способу господарювання в самоврядуванні територіальних громад, він і досі не отримав належного розвитку. Використання корпоративних прав жителів не знайшло свого відображення в побудові процесів і відносин господарювання, що не дає можливості повністю використовувати жителям свої матеріальні і соціо економічні резерви. Більшість громадян не має цілісної стратегії захисту власних корпоративних прав навіть у виробничих корпораціях внаслідок недопроданих акцій в процесах приватизації великих підприємств і наявності значної кількості підприємств-банкрутів. Водночас і корпоративні права територіальних громад у статутах об'єднаних і окремих підприємств зменшуються. При приватизації малих підприємств (а цей процес ще далеко не закінчився), частки корпоративних прав територіальних громад часто взагалі не залишається. Це свідчить про недостатню компетентність і влади, і жителів стосовно можливостей корпоратизму, що нерідко призводить до «розбазарювання» майна громади. Однак монополію жителів територіальних громад на спільну комунальну власність не можна руйнувати. Чим більше громада буде мати власності і вмітиме нею користуватись належним чином, тим більше вона буде розвиватися в напрямі демократичного народовладдя у структурі регіонів і країни, тим більше жителів будуть брати участь в облаштуванні власної території і вирішенні спільних проблемних питань економічного й соціального розвитку.

Не меншої уваги потребує і посилення функцій територіальних органів самоорганізації населення, розширення сфер їх опікування спільними справами і участі в усіх процесах діяльності територіальних громад, а не тільки в домових, квартальних чи вуличних органах та органах ОСББ. Мова йде про перегляд їх ролі в житті громади і розширення кола діяльності. З огляду на децентралізацію влади і поліпшення фінансового стану місцевого самоврядування це спонукає до більшої уваги ОМС, ОМВ і бізнес-структур, жителів громади до аналізу і перегляду існуючих Положень і правил приватизації комунального майна, створення умов для належного використання корпоративних прав територіальних громад.

Засвоєння теоретичних матеріалів і практичних рекомендацій, наданих у poradniku працівникам ОМВ, ОМС і активним жителям громади дозволить зробити нові кроки в напрямі використання корпоративного способу в економічній сфері місцевого самоврядування.

5.2. Корпоративні засади організації і управління в соціальній сфері громад

На сучасному етапі модернізація місцевого самоврядування соціальних, економічних і управлінських процесів територіальних громад свідчить, що важливою умовою результативних змін серед чинників їх розвитку мають розглядатися, насамперед, не економічні чинники, у т.ч. прогресивні організаційно-правові форми господарювання, інституційні механізми самоврядування, нові взаємовідносини між владою, бізнесом і жителями стосовно використання природних місцевих ресурсів, застосування

оптимальних способів організації самоврядної діяльності в процесах саморозвитку тощо. Організація й упорядкування всіх аспектів життя територіальних громад повинна відбуватися шляхом поглиблення і поширення самоуправління, під яким розуміють вираження влади народу. На цьому рівні мова йде про жителів територіальних громад та їх виборні органи.

Повна реалізація наданого територіальним громадам права на самоврядування потребує конкретної і широкої участі жителів у використанні комунальних ресурсів та управління ними і реалізації власних економічних, соціальних і корпоративних прав.

Корпоративні права територіальної громади – це право громад на частку майна у статутному фонді (майні) своєї території в господарських товариствах, що включають правомочність на участь цієї територіальної громади в управлінні, на отримання певної частки прибутку (дивідендів) господарських товариств та активів у разі їх ліквідації згідно із законом, а також інші правомочності, передбачені законом та статутними документами об'єднань.

Суб'єкти господарювання на території громади, що функціонують, використовуючи комунальну власність, можна назвати комунальними корпоративними підприємствами, оскільки комунальна власність належить усій громаді, а це означає, що жителі громади мають корпоративні права стосовно участі в контролі за якістю процесів, що надають комунальні послуги, в інформації стосовно частки прибутку до бюджету територіальних громад.

На особливу увагу заслуговують процеси надання громадянам соціальних послуг, на які згідно з чинним законодавством жителі мають корпоративні права. Це права на освіту, на охорону здоров'я, на доступ до культурних цінностей, до закладів фізичної культури і спорту, на особисту участь в обговоренні місцевих проблем і шляхів їх вирішення, на гарантування захисту пенсіонерів та ін. Для реалізації цих прав потрібна активна участь жителів у соціальних процесах і в діяльності закладів і організацій соціальної сфери, а також використання ефективних способів їх залучення до самоврядних справ.

Виконання функцій самоуправління – це суміщення об'єкта і суб'єкта управління. Перехід на об'єктно-суб'єктний спосіб управління в територіальних громадах може бути успішним на основі використання принципів корпоратизму і подальшому розвитку демократичних основ місцевого самоврядування та його здатності захищати корпоративні права.

Як попередньо зазначалося, природа корпоратизму довела його роль у суспільстві. Він не обмежується спільним взаємовигідним господарюванням, а тлумачиться ширше, як ідея і філософія управління соціальним розвитком і як тип соціальної та духовної організації суспільства, що консолідує зусилля людей у соціальній організації спільної праці.

Суспільна соціальна взаємодія спирається на корпоративні правила соціальної поведінки і закони співтовариства, зміцнення емоційних і духовних зв'язків, сил неформальної соціальної організації, інтеграції й об'єднання багатьох у процесах суспільного розвитку, а самоорганізація у первинних структурах суспільства визначається як джерело не тільки соціального, а й економічного розвитку. Економічним підґрунтям корпоратизації соціальної

сфери є комунальна власність та її соціальна інфраструктура, на базі яких функціонують підприємства і організації, що створюють соціальні послуги. Соціальним базисом запровадження корпоративної організації і управління в цій сфері визначається людський капітал територіальних громад, який одночасно стає об'єктом і суб'єктом власного розвитку й відтворення. Людський фактор і вмотивована соціальна поведінка членів територіальних громад мають першочергове значення в запровадженні корпоративних відносин, які реалізуються за безпосередньою участю людей і заради них з метою задоволення їх корпоративних і соціальних прав. Соціальні інститути, що створюються під впливом суспільних інтересів, соціальної організації і гуманізації за рахунок розвитку й нагромадження знань, підвищення індексу людського розвитку стають центром демократичного розвитку і сприяють процесам реалізації соціальних корпоративних прав громади. Для цього результати соціальних процесів інтегруються в єдину цілісну систему – мережу соціальних процесів, наповнення якої забезпечується шляхом об'єднання окремих суб'єктів і їх спільної діяльності і співпраці, які функціонують на базі комунальної власності для надання соціальних послуг. У результаті спільної діяльності в цьому напрямі здійснюється злиття ресурсної бази й інтелектуальних активів, що надає їм інтегрованого характеру і більшої продуктивної спроможності в діяльності в соціальній сфері. Їх спільна спрямованість на формування людського капіталу доповнюється корпоративними засобами і діями в напрямі підвищення якості соціальних процесів, які забезпечують соціальні корпоративні права громадян.

У мережі інтеграційних процесів формується новий тип мережевої організації праці, між елементами якої утворюють споріднені симетричні, залежні за потужністю і обсягами діяльності, інформаційні і трудові процеси. У них зменшуються витрати ресурсів на організаційно-управлінське забезпечення і формується синергетичний ефект.

Процеси створення соціальних послуг групуються шляхом об'єднання професійних, кадрових, інформаційних, технологічних та інтелектуальних ресурсів, що дає їм можливість підвищувати власні конкурентні переваги і працювати за принципами корпоративної супідрядності. Їх дії підконтрольні органу корпоративного управління соціальною сферою територіальної громади.

Інституційне середовище соціальної сфери і концепція розвитку, побудована на корпоративних принципах, тісно пов'язані між собою механізмами, які забезпечують їх еволюційний взаємозв'язок, а корпоративна культура підвищує професіоналізм державних службовців, жителів територіальних громад і стає вагомим чинником соціального розвитку.

Діяльність суб'єктів господарювання на корпоративних засадах у соціальних системах відкриває новий спектр суспільно-господарських відносин, у якому формуються площина й межі корпоративного самоврядування і управління й вирішуються якісно нові завдання соціального й екологічного розвитку, що сприяє також відтворенню й розвитку соціального капіталу, формуванню соціального базису розвитку корпоративних відносин як соціального підґрунтя корпоративного управління. Для імплементації його в соціальну сферу визначальним стає концептуальний підхід, який являє собою сукупність поглядів,

що характеризують у цій сфері ідеї корпоратизму і формують вихідні положення для розробки основних понять, принципів, методичних аспектів, практичного використання цього способу організації суспільного життя.

Упровадження корпоративної організації і управління розвитком соціальної сфери має на меті системні зміни і більшу соціальну спрямованість жителів і господарюючих суб'єктів у суспільному секторі громадянського суспільства. Виникає пряма залежність показників економічного розвитку від рівня сформованості і використання творчого, трудового і людського капіталу громади.

У складі елементів концепції виокремлюються: місія корпоративного управління в соціальній сфері територіальної громади, стратегічні і поточні цілі, принципи, стратегія, політика, функції, завдання, методи, механізми та інші важелі корпоративного управління.

Корпоративна місія соціальної сфери громади може бути визначена так: на основі засобів і принципів корпоратизму постійно забезпечувати розвиток і якість інфраструктури й соціальних процесів, дотримання соціальних стандартів, соціальних умов і нормативів життя, соціальної справедливості в розподілі соціальних і економічних благ; створювати умови зростання якості соціальних послуг для розвитку й відродження людського капіталу як найбільшої продуктивної сили і ключового фактору побудови громадянського суспільства.

Мета впровадження корпоративного способу організації діяльності територіальних громад – сформулювати і об'єднати можливості і зусилля соціальної спільноти, бізнесу і влади задля розвитку спільних соціальних інтересів до запровадження прогресивних соціальних стандартів, підвищення норм і нормативів соціального розвитку всієї громади і подальшого нагромадження соціального (людського) капіталу.

Першочерговим завданням реалізації концепції є визначення стратегічних орієнтирів, векторів і пріоритетів, що знайдуть своє відображення в стратегії, програмах і планах соціального розвитку, сприятимуть розширенню соціальної бази її освоєння і побудові інноваційних моделей управління розвитком.

Серед *стратегічних цілей* визначаються:

- інституційне забезпечення нового типу управління соціальною сферою, що створює умови для зростання інтелектуального, культурного, духовно-морального потенціалу особистості та суспільства;
- підвищення конкурентоспроможності соціального потенціалу і його позитивного впливу на процеси структурної перебудови суспільства на демократичних засадах на «базі економіки знань», що забезпечує динамічне, соціальне й економічне зростання громади одночасно з рівнем і якістю життя кожного жителя;
- концентрація інтелектуальних ресурсів, розвиток діючої і побудова нової мережі елементів соціальної інфраструктури на корпоративних засадах, що дасть можливість ефективно використовувати потенціал територіальних ресурсів;
- розширення спільних соціальних інтересів територіальної громади й усвідомлених спільних соціальних цінностей;
- інноваційний розвиток соціально-економічної діяльності суб'єктів соціальних структур;

- забезпечення рівних соціальних можливостей жителів громади і формування умов для виявлення соціальних ініціатив самореалізації і включення людей у співпрацю з іншими людьми і владою через мережі соціальних корпоративних зв'язків;

- формування нових джерел і позитивних чинників у створенні, відтворенні й розвитку соціального ресурсу;

- закріплення корпоративних і соціальних зв'язків і обов'язків особистості як носія творчого потенціалу;

- формування соціально орієнтованих, здатних до самовдосконалення й розвитку моделей соціального управління громадою в її територіальному просторі на корпоративних засадах та підвищення соціалізації й демократизації управління соціальною сферою територіальних громад міст і селищ;

- відтворення й підтримка соціального ресурсу і розвиток конкурентних переваг соціальної сфери.

Місія і цілі запровадження корпоративного способу господарювання містяться у стратегії соціальної політики і політики корпоративного соціального партнерства.

Стратегія повинна враховувати реальні можливості диверсифікації й організаційних змін в облаштуванні цієї сфери на інноваційних технологіях, активізувати розвиток соціальної інфраструктури та визначати напрями підвищення демократичних основ самоврядування громади та інші аспекти.

Корпоративна політика буде являти собою сукупність супідрядних дій усіх учасників діяльності в соціальній сфері, умови взаємодії учасників в організаційних формах соціального партнерства, які спрямовують усю систему управління на реалізацію стратегічних і поточних цілей та рішень, які приймаються.

Формування й обґрунтування політики розвитку соціальної сфери на корпоративних засадах враховує розширення простору її діяльності і формує суб'єктів корпоративної дії. Цьому передують прийняття громадою стратегії розвитку, яка повинна надати повне уявлення про перспективи соціального розвитку громади в майбутньому при використанні корпоративних принципів господарювання.

У процесі формування системи стратегічних цілей соціального розвитку важливою умовою є визначення очікуваних показників їх досягнення, які будуть обґрунтованими з позиції соціальної доцільності, справедливості й ефективності, свідчитимуть про реальне зростання можливостей соціального розвитку і дозволятимуть встановити зв'язок цілей, форм прояву та очікуваних результатів упровадження корпоративного способу господарювання в соціальну сферу (табл. 5).

Аналіз структури, призначення і ролі об'єктів та суб'єктів місцевого самоврядування виявляє їх певні особливості, які полягають у тому, що всі вони виконують двоєдині завдання, а саме: з одного боку, вони створюють базові передумови для виконання функцій самоврядування в територіальних громадах у процесах надання комплексу громадських послуг, гарантованих державою на нижчому рівні, а з іншого – усі об'єкти отримують додаткову можливість ефективно функціонувати, створюючи економічну й соціальну основу самоврядування в територіальних громадах і його соціальний капітал.

Зв'язок цілей, форм прояву та очікуваних результатів упровадження корпоративного способу організації і управління соціальною сферою

Застосування корпоративного способу господарювання	Форми прояву соціального корпоратизму	Показники досягнення цілей соціального розвитку
Усвідомлення ролі і виокремлення складових і чинників розвитку соціального ресурсу громади як соціального базису розвитку	Виявлення і розширення спільних соціальних інтересів територіальної громади і усвідомлених спільних соціальних цінностей	Кількість і якість соціальних послуг, які спрямовуються на формування соціального ресурсу (послуги охорони здоров'я, освіти, фінансові послуги, життєзабезпечувальні та ін.)
Інтеграція дій, мобілізація зусиль і ресурсів для створення й розвитку людського капіталу	Розвиток соціальної організації господарської системи громади для задоволення соціальних, духовних і економічних інтересів жителів громади і реалізації корпоративних соціальних прав громадян	Якість і кількість організаційних форм соціальної корпоративної співпраці на території громади, спрямованих на розвиток соціального ресурсу і показники витрат на забезпечення розвитку
Підвищення соціальної відповідальності і соціалізації суспільної діяльності	Забезпечення принципу рівних соціальних можливостей, формування умов для виявлення соціальних ініціатив, самореалізації і включення людей у співпрацю і взаємодію з іншими людьми і владою через мережі соціальних корпоративних відносин	Збільшення кількості працюючих у сфері створення соціального ресурсу (% до загальної кількості працюючих, у тому числі лікарів, вчителів, професійних фахівців культури, спорту, екологічної безпеки на 1000 жителів). Участь підприємницьких структур у розбудові соціальної сфери і підвищення питомої ваги витрат у бюджеті громади на розвиток соціальної сфери
Створення інституційних, організаційних, правових, економічних і соціальних ресурсів для ефективного реалізації творчого потенціалу жителів громади	Збільшення джерел і позитивних чинників у створенні, відтворенні і розвитку соціального ресурсу і забезпеченні реалізації корпоративних соціальних прав	Розвиток інституційного забезпечення ефективного реалізації соціальних процесів, інформаційне забезпечення творчих пошуків; збільшення частки інвестицій у соціальну сферу від загальної суми інвестицій громади
Формування мотиваційних механізмів саморозвитку, ініціативи, творчої віддачі і самореалізації особистості	Визначення і закріплення прав і обов'язків особистості як носія творчого потенціалу в корпоративному кодексі громади і в правилах корпоративної культури	Підвищення середньої зарплати працівників соціальної сфери; обсяг соціальних послуг на одного жителя; збільшення обсягу соціального пакету на одного працюючого (витрати на оздоровлення, підвищення кваліфікації чи навчання, творчі відраджень, премії за творчі пропозиції і проекти); зростання інвестицій на підтримку і розвиток соціальних об'єктів
Збільшення впливу соціальних факторів на економічний розвиток	Формування соціально орієнтованих моделей управління громадою і підвищення їх здатності до самовдосконалення і розвитку, підвищення продуктивності праці	Зростання продуктивності праці, конкурентних переваг і конкурентоспроможності територіальної громади для підвищення іміджу громади та її соціальної привабливості
Розвиток соціального партнерства і співпраці як передумови формування	Підвищення соціалізації і демократизації процесів створення соціальних послуг;	Підвищення середнього рівня освіти працюючих у місті; зростання питомої ваги фахівців з

Застосування корпоративного способу господарювання	Форми прояву соціального корпоратизму	Показники досягнення цілей соціального розвитку
якісного соціального ресурсу та його раціонального використання	інтенсивне розширене відтворення й розвиток соціального ресурсу; підвищення і підтримка конкурентоспроможності соціальної сфери	вищою освітою; зростання кількості жителів, охоплених участю в соціальних процесах; зростання питомої ваги підприємств, які беруть участь у соціальній співпраці з владою згідно із соціальними угодами збільшення обсягів діяльності, що здійснюється в секторах соціальної сфери
Підвищення соціальної значущості і соціальної віддачі власності соціальної сфери	Зростання питомої ваги вартості послуг соціальної сфери у валовому продукті громади	Економічна доступність соціальних та інших послуг – підвищення рівня використання обсягу комунальної власності соціальної сфери та інших ресурсів, задіяних у процесах соціального розвитку

Моделі корпоративної самоврядної організації і управління в територіальних громадах поєднують у собі корпоративну трудову діяльність і соціальне підприємництво. У місцевому територіальному співтоваристві головним стає створення умов, за яких саме населення управляє своїми суспільними справами. Такий порядок має право називатись «корпоративне самоуправління» територіальних громад.

Функціональні завдання корпоративного способу організації і управління соціальною сферою включають широкий спектр діяльності. У їх складі визначають:

- формування стратегічного бачення і стратегічних завдань розвитку соціальної сфери;
- запровадження засад корпоративної організації в систему управління соціальної сфери;
- визначення простору для самовияву і саморозвитку сутнісних сил людини і здатності до інноваційного господарювання;
- розробка й обґрунтування стратегічних і поточних заходів для розвитку освіти, охорони здоров'я, фізичної культури та задоволення соціальних потреб людей з метою підвищення соціального потенціалу і якості людського капіталу;
- створення безперервного ланцюга взаємодії і взаємообумовленості соціальних процесів на території громади, формування високорозвинутої творчої, соціально активної спільноти;
- створення умов для формування і контролю за якістю процесів соціального розвитку з огляду на задоволення корпоративних прав;
- забезпечення соціальних корпоративних прав громадян у процесах розвитку керованих об'єктів;
- інституціональна модернізація системи управління соціальною сферою;
- пошук нових можливостей і сегментів співтовариства та взаємодії соціальної системи з економічною й екологічною сферами громади та зовнішніми партнерами;
- сприяння і забезпечення розвитку соціальної активності, формування

правил соціальних взаємовідносин, виховання соціальної свідомості і підвищення культурно-освітнього рівня населення;

- спрямування діяльності на прогресивні форми стратегічного соціального руху громади за обраними векторами і напрямками;

- розвиток здатностей соціуму територіальних громад до інноваційної діяльності і реалізації необхідних перетворень у первинних ланках суспільства.

Управління в соціальній сфері територіальних громад базується на ціннісних принципах і врахуванні особистої гідності людини, її свобод і прав на самовизначення, відповідальності за індивідуальний розвиток, взаємозв'язок та належність до розвитку суспільства. Становлення кожної особистості розглядається як джерело інноваційного оновлення й підвищення якості суспільного життя.

Основними принципами корпоративної організації і управління в соціальній сфері можуть бути визначені такі:

- забезпечення соціальних корпоративних прав;

- створення усіх видів корпоративних відносин у соціальній сфері соціуму територіальних громад;

- забезпечення зв'язку людини з людиною на рівні територіальних громад відповідно до принципу «рівного і сумісного». Зв'язок одного суб'єкта з іншим відповідно до принципу «однакової рівності» і однакових прав;

- поєднання спільних соціальних інтересів: інтересів колективу, підприємств, громадян і самої влади – під час вирішення соціальних проблем територіальних громад (можливе у разі, коли влада йде назустріч соціальним інтересам кожної сім'ї);

- принцип самостійності – територіальна громада може ухвалювати рішення з усіх питань розробки, проведення і практичного запровадження політики соціального розвитку;

- створення допоміжних джерел фінансування соціальної сфери, який передбачає формування в соціальному секторі підприємницького початку, що дозволяє забезпечувати більше можливостей для задоволення соціальних потреб населення;

- широке залучення жителів територіальної громади до участі у обговоренні й прийнятті програм і планів соціального розвитку;

- принцип соціальної результативності програм і планів розвитку;

- участь жителів у підтримці й розвитку соціальної інфраструктури територіальних громад;

- спільна і персоніфікована соціальна відповідальність влади, бізнесу, громади і громадян;

- підзвітність і підконтрольність органів управління і корпоративних структур соціальної сфери представникам громади.

Механізм корпоративного управління в соціальній сфері розкривається комплексно: у змісті правових, фінансових, економічних і організаційних чинників, що забезпечують реалізацію соціальних корпоративних прав громади. Серед елементів механізму визначаються нормативно-правові акти, державні, місцеві норми права із захисту і збільшення соціальних прав жителів, у тому

числі соціальних стандартів якості життя і соціальних норм, інституціалізація умов для формування різних форм соціального партнерства, застосування сучасних технологій соціальних корпоративних відносин, способів і умов мобілізації економічних і фінансових ресурсів суб'єктів соціального партнерства для збільшення коштів бюджету соціального розвитку міст.

Реалізація концептуальних основ корпоративної організації і управління в соціальній сфері здійснюється шляхом узгодження між суб'єктами, владою і громадою політики соціального розвитку стратегії соціального розвитку і розробки програм, планів і проектів соціального розвитку. Механізм корпоративного управління в соціальній сфері територіальних громад реалізується в усіх інституційних та організаційних структурах шляхом досягнення високого рівня корпоративності жителів влади і бізнесу.

Корпоративні засади організації і управління соціальними структурами розглядаються як такий соціальний інститут, що вбирає в себе сукупність прогресивних інструментів і методів, принципів і засобів управління, за допомогою яких створюються умови для спільної ефективної праці, побудованої на спільних інтересах досягнення соціальних цілей, спрямованих на забезпечення якості життя кожної людини й суспільства загалом.

Основні риси, характеристики та умови, які повинні бути притаманні моделі управління соціальною сферою міста в разі запровадження корпоративного способу господарювання, наведені в табл. 6.

Умовами ефективного функціонування соціальної сфери з використанням корпоративних засад є забезпечення якості параметрів її «входу» і прогнозування якісного «виходу» шляхом забезпечення високої якості очікуваних результатів перебігу соціальних процесів заради повної реалізації корпоративних соціальних прав жителів.

Організаційна структура органів управління суб'єктами господарювання в соціальній сфері будується на корпоративних засадах і принципах, що створюють умови для реалізації корпоративних функцій. Органом корпоративного управління забезпеченням соціальних прав доцільно визначити Раду корпоративного управління і соціального партнерства.

До складу ради можуть входити уповноважені особи органів місцевого самоврядування, представники фонду комунального майна, керівники функціональних підрозділів управління в соціальній сфері, представники підприємств і організацій бізнесу, які співпрацюють та спільно вирішують проблеми соціальної і економічної підтримки розвитку соціальної інфраструктури території громади. Членами ради також можуть бути представники органів соціального страхування, благодійних організацій та представники інших установ, що утворюють недержавний сектор соціальної організації суспільства й можуть зробити вагомий внесок в організацію соціальних корпоративних прав стосовно підвищення соціальних стандартів життя.

Першочерговим обов'язком ради повинно стати впровадження корпоративних засад організації і управління в місцевому самоврядуванні територіальних громад, що обумовлюється необхідністю розвитку корпоративних відносин між соціумом громад, господарюючими суб'єктами і владою.

Складові моделі корпоративної організації і управління розвитком соціальної сфери територіальних громад

Складові елементи корпоративної організації	Місцева Рада корпоративного управління і організації соціального партнерства територіальної громади					
	Сфери діяльності, в які продукуються корпоративні соціальні права громадян					
	Охорона здоров'я	Освіта	Освіта художня і естетична	Соціальне страхування і соціальний захист	Фізична культура і спорт	Охорона праці і трудові відносини
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> – формування і розвиток соціального капіталу шляхом забезпечення якості соціальних процесів і їх результатів; – формування і розвиток соціальних складових корпоративних відносин і соціальних цінностей; – всебічне розкриття самореалізації творчого соціального потенціалу особистості і сутнісних сил людини, забезпечення соціальних потреб і інтересів суспільства; – підтримка в суспільстві соціальної злагоди, стабільності, соціальної цілісності і самовідтворюваного, самодостатнього рівня соціодинаміки і соціального прогресу 					
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> – уточнення корпоративних соціальних прав жителів; – визначення переліку соціальних корпоративних прав і послуг, що їх забезпечують; – проектування соціальних основних і забезпечувальних процесів і потоків ресурсів, що в них використовуються; – організація і забезпечення ефективного перебігу соціальних процесів і повноти реалізації соціальних корпоративних прав; – формування системи стабільних соціальних складових корпоративних відносин у процесах виробничої, економічної, соціальної і політичної взаємодії, як обміну соціальними цінностями і їх сумісне використання і збагачення; – розробка і впровадження соціальних норм і нормативів – соціальних норм і регуляторів спільного соціального життя і стимулів їх досягнення. 					
Призначення і загальний зміст складових процесів формування соціальних потреб і їх реалізації	<i>Проектування, забезпечення і організація перебігу процесів створення соціальних послуг для задоволення соціальних прав жителів</i>					
	охорона здоров'я і лікування всіх верств населення	загальна освіта і забезпечення якості освітянських послуг	художня освіта і якість послуг з естетичного виховання	соціальне страхування і соціальний захист	фізичний розвиток і опанування фізичною культурою	охорона праці і трудові права населення
Організаційно-правові важелі організації процесів створення соціальних послуг для задоволення соціальних корпоративних прав	<i>Договори і угоди про корпоративну співпрацю щодо забезпечення соціальних прав і мотивація соціальної відповідальності за їх створення</i>					
	договори на обслуговування, угоди про співпрацю і партнерство	договори на підвищення кваліфікації і перепідготовку фахівців	соціальні договори на участь учнів художніх шкіл і гуртків у створенні послуг, угоди про співпрацю і партнерство	договори на створення місцевих пенсійних фондів, фондів благодійності, фондів соціального розвитку і резервного фонду	договори на створення гуртків, секцій, команд оздоровчих заходів	оплата праці; соціальні договори на забезпечення умов охорони і безпеки праці і дотримання трудового законодавства
Потокова структура процесів створення соціальних послуг і реалізації корпоративних прав	<ul style="list-style-type: none"> – потоки соціальної інформації в інформаційному полі управління соціальною сферою територіальних громад; – потоки руху фінансових і матеріальних ресурсів для перебігу соціальних процесів; – трудові потоки (професійно взаємопов'язана і взаємодоповнювана діяльність людей щодо створення і надання соціальних послуг); – комунікативні потоки соціальних взаємовідносин і їх організаційно-економічне забезпечення 					
Показники кінцевих результатів процесів у соціальній сфері	якість, своєчасність, повнота і доступність послуг охорони здоров'я	рівень освіченості населення, якість послуг у системі освіти, рівень професійної освіти	ступінь охоплення населення художньою і музичною освітою, якість і доступність освіти	повнота, якість і своєчасність надання соціальних послуг і забезпечення соціальних гарантій	ступінь охоплення населення фізичною культурою і спортом	дотримання стандартів і нормативів охорони праці
Організаційно-правові форми об'єднань у соціальній сфері, утворених на використанні комунальної власності	Соціальні неприбуткові об'єднання, соціальні асоціації, соціальні кластери, соціальні організації, добровільні громадські організації, спілки, рухи та інші форми соціального партнерства зі створення послуг та реалізації соціальних прав жителів громади					

Корпоративні відносини – це відносини, що виникають, змінюються та припиняються щодо корпоративних прав громади і їх реалізації. Вони мають комплексний характер і складну структуру, включають групу внутрішніх і групу зовнішніх відносин. Відносини мають різну спрямованість і можуть бути об'єднані за окремими напрямками.

До першої групи відносин належать відносини між учасниками – колективами підприємств, засновниками і працівниками. Серед цих відносин вирізняють: організаційні, управлінські, правові, економічні, соціальні. Вони мають цивільно-правовий характер і засновані на договорі про створення організації, який називається установчим або засновницьким. До другої групи корпоративних відносин належать відносини контролю, залежності і волі більшості, відносини, що забезпечують якість діяльності, дотримання трудових норм, нормативів та інші, які знаходять свій вираз в установах, положеннях, інструкціях посадовців, стандартах якості праці та ін.

Існують також відносини владно-управлінського характеру, які проявляються між різними структурними органами влади стосовно змісту і здійснення повноважень і відповідальності. На особливу увагу заслуговують відносини партнерства, що створюють умови спільної соціальної відповідальності працівників громади, влади і бізнесу, які також фіксуються у відповідних документах.

6. КОРПОРАТИВНЕ СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ І ЙОГО ФОРМИ

В умовах розвитку корпоративності громад і запровадження корпоративного способу в соціальну сферу формується нове розуміння змісту та відповідальності співпраці суб'єктів і ринкового господарювання, а саме розуміння соціальної відповідальності бізнесу, який розвивається на теренах територіальних громад. *Соціальна відповідальність бізнесу – внутрішньо усвідомлена потреба в добровільних обов'язках, які приймаються бізнесом для вирішення соціально значущих проблем різних рівнів (підприємств, фірм, територіальних громад, міст, регіонів), що надає економічному господарюванню вектор соціальної спрямованості.* Соціальна відповідальність розглядається в контексті її взаємодії зі структурами громадянського суспільства – територіальними і регіональними органами влади – з 1993 р. З цього часу фахівці, що працюють у соціальній сфері, почали піддавати сумніву той факт, що єдиною метою об'єктів бізнесу є отримання прибутку. У суспільстві з'являється і починає обговорюватись нове джерело активності і участі бізнесу у вирішенні соціальних проблем – корпоративна соціальна відповідальність бізнесу (КСБ).

У Європі КСБ визначається як концепція інтеграції, турботи про соціальний та екологічний розвиток у бізнес-операціях компаній у взаємодії з покупцями і зовнішнім середовищем. Вона поширюється на всі напрями життєдіяльності суспільства. На базі активізації соціальної активності й соціального розвитку, сприяння ставлення до людини як до особистості, а до її розвитку – як до головної мети соціально орієнтованої економіки стає метою розвитку суспільства. Легалізуються такі поняття, як соціальний розвиток, соціальна значущість

вироблюваної продукції, змінюються підходи й до розробки програм розвитку.

Система відносин у соціальній діяльності і функціонуванні соціальної підсистеми, яка зводиться до впорядкованого соціального, економічного й політичного діалогу і спільної діяльності між місцевою владою, господарюючими на ринку суб'єктами, їх робітниками, споживачами та іншими учасниками трудових, економічних, соціальних, організаційних і нормативно-правових зобов'язань з метою реалізації суспільних, колективних та індивідуальних інтересів слід розглядати як соціально-корпоративне партнерство (СКП). Серед напрямів підвищення соціальної активності бізнесу СКП відіграє особливу роль. Його зміст і технологія формування соціальних відносин між ОМС й бізнесовими структурами та організаціями соціального обслуговування в їх внутрішньому середовищі є найбільш спорідненими і близькими за змістом. Корпоративне соціальне партнерство здійснюється на узгоджувальних процесах співпраці між суб'єктами господарювання, владою, робітниками і різними суспільними організаціями у вирішенні різних найважливіших соціально-економічних питань.

На місцевому рівні КСВ бізнесу потребує його участі у створенні соціальних фондів розвитку й підвищенні корпоративних соціальних інвестицій, які прирошують соціальний «людський капітал», створений у соціальній сфері і використовуваний у бізнесових структурах. Соціальна відповідальність підвищує як конкурентоспроможність бізнесу, так і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання територіальних громад корпорацій міст і самих регіонів.

Соціальними пріоритетами участі й підвищення уваги до соціального корпоративного партнерства в соціальному середовищі територіальних громад можуть бути: участь у створенні освітніх програм, планів, у заходах з охорони здоров'я, культури, спорту, удосконаленні освітньої інфраструктури та здійсненні інших соціальних процесів, призначених для реалізації інвестицій у створення соціального капіталу. Основними пріоритетами спільних дій у межах соціально-корпоративного партнерства на рівні територіальних громад визначаються такі:

- вирішення питань розвитку освіти як основи створення людського капіталу, людського розвитку та соціального прогресу суспільства;
- визначення освіти як сфери інвестицій у людину, підвищення рівня конкурентоспроможності молоді на ринку праці;
- формування і створення людського капіталу як найпродуктивнішої сили суспільного розвитку;
- поліпшення якості життя й забезпечення соціальної безпеки кожної людини та її прагнення жити за європейськими стандартами;
- формування високих стандартів якості життєдіяльності і критеріїв оцінки діяльності за рівнем їх досягнення;
- поліпшення якості й забезпечення доступності медичних послуг, розвиток їх якісних характеристик;
- відповідність освіти вимогам ринку праці;
- підвищення ефективності ринків робочої сили і збільшення інвестицій у людські ресурси.

Соціальне партнерство, побудоване на принципах корпоратизму, не підміняє

функції органів управління соціальною сферою, а доповнює їх, поділяючи його соціальну відповідальність. Процеси співпраці дозволяють не допустити існування «нічийних» зон соціального буття і соціального розвитку. Це зменшує відчуження широких верств населення і господарюючих суб'єктів від проблеми участі в управлінні власними справами в соціальній сфері. Корпоративні соціальні інвестиції «на місцевому рівні» і прирощуваний ними «соціальний капітал» стає органічною частиною місцевих і національних активів, які вивезти з країни неможливо. Одночасно розвивається інститут соціального контракту, найбільш сприятливий для режиму поліпшення соціального середовища. Створюються умови переходу від разової благодійності до системної участі в реалізації стратегії соціального розвитку, розробки і здійснення соціальної політики розвитку міст; глибоке інтегрування в місцеву діяльність і місцеві ринки бізнесових структур.

Структурна модель інституту корпоративного управління розвитком соціальної сфери територіальних громад наведена на рис. 7. У полі інституту соціального партнерства він діє шляхом прямого і непрямого регулювання взаємозв'язку між внутрішніми елементами соціальної сфери та її зовнішнім середовищем і між елементами та процесами, що мають комплексний і системний характер та здійснюються шляхом договірних форм, корпоративного контролю та регулювання досягнення соціальних цілей.

7. ПРОЦЕСИ САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ В СОЦІУМІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК СФЕРА ВИКОРИСТАННЯ КОРПОРАТИВНОГО СПОСОБУ ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ

Напрями формування корпоративних відносин не обмежуються кордонами сфер господарювання. Вони виникають і розвиваються і поза межами організацій, зокрема поряд з розвитком суспільного соціального середовища, в якому створюються об'єднання громадян шляхом саморегуляції соціуму.

Розуміння суспільного поступу як процесу самоорганізації і саморегуляції людей, а суспільної трансформації – як чітко вираженого самоорганізаційного і саморегулювального процесу має велике значення. Ця властивість прийнятна як для національної економіки загалом, так і для кожного її рівня. Форми суспільної свідомості належать до так званого колективного розуму, який у кожний момент часу виділяє в цих формах певне ядро у вигляді найбільш значущих ідей, стереотипів, концепцій, які самим своїм значенням впливають на активність людей, класів, соціальних груп та інститутів [35]. Це ядро активно використовується колективним розумом, стає його найважливішим складником.

Колективний розум є своєрідним активним центром у структурі соціуму, який виділяє з усього багатства й різноманітності форм суспільної свідомості все необхідне для повноцінного функціонування. Носіями колективного розуму є елітарні наукові верстви суспільства й окремі творчі особистості, формування яких здійснюється одночасно з процесами розвитку суспільства. Але для позитивного перебігу цих процесів повинні існувати й певні мотиваційні стимули, здатні формуватись, постійно поглиблюватись і розширюватись у ланцюзі соціальних відносин. Вони з'являються з моменту народження людини, життя в родині.

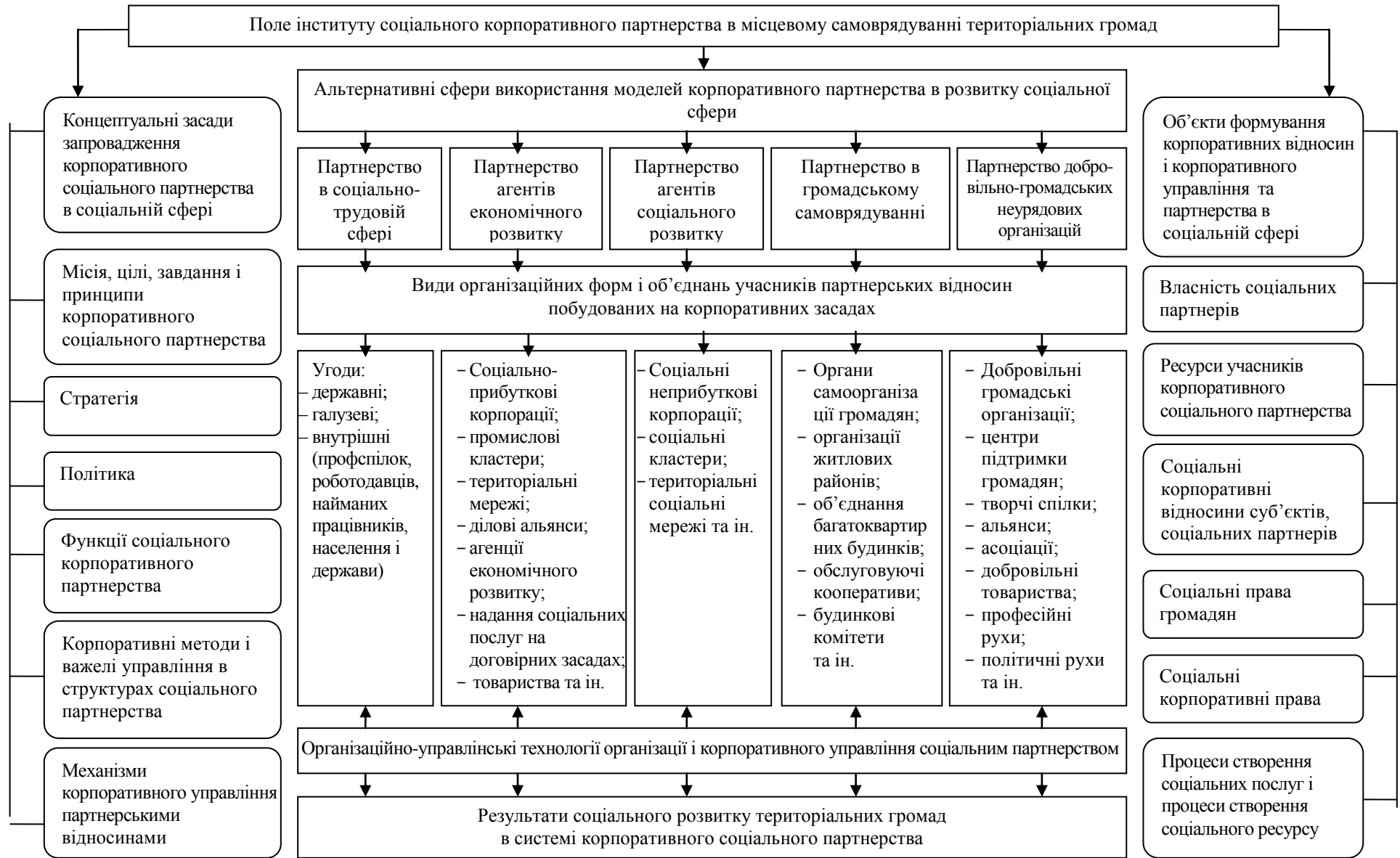


Рис. 7. Структурна модель інституту корпоративної організації і управління розвитком соціальної сфери територіальних громад шляхом запровадження засад корпоративного соціального партнерства

У суспільстві саморозвиток людини відбувається за такою схемою. Люди, соціальні групи, організації, що перебувають у межах цілого, повинні пройти етап об'єднання власних інтересів, цілей і прагнень – породити нові якості, які б об'єднували їх інтереси й цілі. Надалі поведінка змінюється згідно з цими інтересами і цілями відповідно до вимог людського співіснування. Тобто самоорганізація являє собою спочатку рух від нижнього до проміжного і верхнього шарів явищ і далі як зворотний вплив явищ верхнього шару на поведінку компонентів нижнього. Саме в такому ланцюгу зароджуються і розвиваються соціальні відносини, які є невід'ємною і первинною базою прояву соціальних корпоративних відносин, або «соціального корпоратизму». Ці відносини розвиваються протягом усього життя людини як найважливішого елемента соціально-економічної системи. Тому слід шукати фактори, які стимулюють активізацію процесів поєднання і можуть бути реалізовані через відповідні технології соціального управління.

Таким чином, наукові дослідження і практика використання колективного розуму суспільства повинні підтримуватись, мотивуватись й ініціюватись, мати стратегічний напрям, стратегічне бачення майбутнього життя соціуму й очікуваних ним благ.

Чинником і формою взаємодії індивідумів із суспільством у соціумі муніципальних утворень є так звані самоорганізаційні процеси, що об'єктивуються в різних організаційних схемах і формах та створюють простір соціальної взаємодії і контур саморегуляції соціального організму громади. Громадяни можуть об'єднуватись в організації для задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних і творчих, національно-культурних та інших інтересів. При цьому людям не потрібно чекати, коли вирішаться їх проблеми. Вони повинні шукати гідних партнерів, щоб об'єднати зусилля та разом їх вирішувати. Найкращими партнерами є самі люди. І якщо в людей є бажання допомагати самим собі, тоді з'являються організації громадського, корпоративного та приватного секторів. Саме це й зумовило появу самоорганізаційних груп і органів самоорганізації населення, які використовують інструменти розвитку, регулювання і контролю саморегулятивних процесів.

Бажання брати участь у врядуванні власного життя реалізується в процесах самоорганізації груп населення, що передбачає високу свідомість, організованість і суспільно-політичну активність жителів територіальної громади. Об'єднання громадян у самоорганізаційні структури свідчить, що теорія корпоратизму і концепція запровадження корпоративних відносин в управління розвитком соціальних підсистем має тісний зв'язок з кожним із видів самоорганізаційних форм громадян, оскільки базується на використанні і розвитку соціального капіталу, усуненні адміністрування, прийнятті громадянами повноважень і відповідальності з вирішення питань власного життєзабезпечення, задоволення економічних, соціальних та інших потреб.

8. КОРПОРАТИВНА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ В ГРОМАДСЬКОМУ САМОВРЯДУВАННІ І САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ

Важливу роль на теренах громад відіграє суспільно-добровільний сектор. Його позиціонують як один із напрямів трансформації українського суспільства на шляху до відповідних європейських стандартів. До його інституційних форм належать добровільні громадські неурядові організації, які виявляють активність у наданні соціальних послуг, репрезентують інтереси суспільства перед владою і дають можливість представникам суспільства брати участь у громадському житті. До добровільних інститутів належать творчі спілки, рухи, альянси, фонди, асоціації, добровільні товариства, професійні рухи, політичні партії та органи громадського самоврядування: органи самоорганізації населення, ради і колективи мікрорайонів, будинкові й вуличні комітети, клуби, федерації, ліги, неурядові аналітичні центри та громадські спілки.

Цей сектор може відігравати більш суттєву роль у вирішенні спільних соціальних питань і демократизації суспільства, якщо його організаційні засади і діяльність відповідають принципам і засадам корпоративного управління. Особливе значення має налагодження міжсекторального партнерства з вирішення нагальних соціальних проблем, які можуть сформувати засади конструктивної взаємодії організації суспільного, державного, муніципального і приватного секторів, що сприяє утвердженню демократії і зміцненню територіальної спільноти.

Створення системи корпоративної взаємодії органів влади, громадських організацій і підприємницького сектору, жителів територіальної громади на теренах їх спільних інтересів дає змогу віднайти резерви синергізму в поєднанні зусиль усіх суб'єктів суспільної взаємодії. Зі складу інституційного забезпечення корпоративного управління можуть використовуватись: принципи корпоративізму, корпоративна культура, механізми корпоративної взаємодії, структура органів управління, побудованих на корпоративних засадах.

Існують й інші форми самоорганізації населення, в яких успішно може використовуватись корпоративний підхід. До них належать творчі спілки, спілки фахівців, ділові альянси, центри розвитку та інші самоорганізаційні структури. Так, *діловий альянс*, який являє собою сукупність самостійно господарюючих суб'єктів будь-яких видів власності на основі довгострокової угоди (з утворенням або без утворення юридичної особи) щодо взаємовигідного партнерства, передбачає формування і реалізацію спільних стратегічних цілей. Їх реалізація базується на об'єднанні специфічних активів: розподілі вигід, витрат і ризиків, а також координуванні і плануванні спільної діяльності, реалізації права контролю в межах договору.

В основу формування й діяльності органів самоорганізації покладено принцип добровільності, про що однозначно свідчить сама їх назва, порядок утворення (органи самоорганізації утворюються за ініціативою жителів). Вони вирізняються масовістю, максимальною наближеністю до людей, доступністю, можливістю враховувати у своїй діяльності актуальні потреби та інтереси, законні вимоги невеликих спільнот людей – від жителів маленького села,

селища, до окремої сім'ї, практично орієнтуватися на індивідуальні запити кожної людини, оперативно реагувати на локальні події, що відбуваються в житті. У цьому полягають певні переваги зазначених органів, створюються оптимальні умови для прояву ініціативи широких верств населення.

При цьому необхідне суворе додержання головних принципів, притаманних будь-якому цивілізованому суспільству: принципу законності, принципу поєднання індивідуальних, групових, суто територіальних інтересів невеликої спільноти з інтересами всієї територіальної громади, регіональними та загальнодержавними. Безумовно, діяльність органів самоорганізації населення базується й на інших важливих принципах (виборності, гласності, підзвітності, підконтрольності та відповідальності).

Своєрідною сполучною ланкою між жителями окремих територій сіл, селищ, міст і місцевими радами, їх виконавчими органами є органи самоорганізації населення. Але громадські комітети фактично не мають владних повноважень, їх розпорядчі функції обмежені. Рішення органів самоорганізації населення мають рекомендаційний характер, їх невиконання, як правило, може тягнути за собою лише моральну відповідальність, застосування засобів громадського впливу. У складі органів самоорганізації населення є будинкові, вуличні, квартальні комітети мікрорайонів, комітети районів у містах, сільські, селищні комітети. Їх основними завданнями є створення умов для участі жителів у вирішенні питань місцевого значення в межах Конституції і законів України, задоволення соціальних, культурних, побутових та інших потреб жителів шляхом сприяння в наданні їм відповідних послуг і участі в реалізації соціально-економічного, культурного розвитку відповідної території й інших місцевих програм.

Фінансово-економічна основа органів самоорганізації населення – кошти відповідного місцевого бюджету, які надаються йому місцевою радою для здійснення наданих органам самоорганізації населення повноважень. Матеріальною основою діяльності є комунальне майно, яке передається органу в оперативне управління.

Слід зазначити, що законодавчі можливості впливу жителів територіальних громад на соціальну й економічну політику місцевої влади досить широкі, хоча їх реальна організація є набагато слабшою. Загальна кількість таких органів порівняно невелика. Привертає увагу той факт, що навіть найменш достовірні дані про ці органи в масштабах регіонів та України загалом на сьогодні відсутні, незважаючи на наявність відповідних статей у законах України «Про місцеве самоврядування в Україні» [36] та «Про органи самоорганізації населення» [37]. Проблему законодавчого врегулювання формування і діяльності цих органів на сьогодні не можна вважати вирішеною. Тому коло питань, якими займаються або можуть займатися органи самоорганізації населення, має бути значно розширене, а їх роль суттєво підвищена. Можливості об'єднань громадян доводять необхідність розвитку та вдосконалення їх діяльності як однієї з ефективних форм залучення громадян до участі у вирішенні всіх питань власного життєзабезпечення й соціального розвитку та вдосконалення.

Мотивами корпоративного об'єднання самоорганізованих структур населення (будинкових, вуличних і квартальних комітетів, комітетів мікрорайону, районів у територіальних громадах у вирішенні окремих питань місцевого значення) є конкретизація і зміцнення їх власних повноважень в організації життя і забезпеченні потреб населення, у тому числі розширення сфер їх участі у вирішенні питань і задоволення власних соціальних, культурних, побутових та інших потреб шляхом безпосередньої участі в наданні їм відповідних послуг, реалізації програм і проектів соціально-економічного, культурного та духовного розвитку відповідної території чи громади в цілому, кварталу, вулиці чи об'єднанні багатоквартирних будинків. Створюється унікальна можливість суттєвого підвищення ініціативи громадян у вирішенні питань обслуговування власного житла, появи солідарної поведінки й розвитку колективного стратегічного мислення і колективного стратегічного бачення майбутнього, колективної відповідальності, корпоративної культури і соціальної синергетики.

Певна практика місцевого розвитку за участю самоорганізації місцевих громад в Україні вже існує. Це органи самоорганізації населення, що створюються заради певної мети, яка пов'язана з добробутом громади (збереження та охорона природних ресурсів, управління місцевими ресурсами, вирішення екологічних та соціальних проблем, боротьба з природними катаклізмами). У складі цих органів можуть бути: самоорганізація громад, організації житлових районів, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, обслуговуючі кооперативи, мережі шкіл, малих підприємств, асоціації або об'єднання всіх організацій.

Специфічним органом самоорганізації населення стають об'єднання співвласників багатоквартирних будинків. Це – юридична особа, створювана власниками для сприяння використанню їх власного майна та управління утриманням і використанням неподільного загального майна [38].

Існування органів самоорганізації населення спрямоване на деконцентрацію влади на місцевому рівні й розширення дійової співпраці між місцевою владою та населенням громади для створення суспільних благ. Суспільні блага – це чисте повітря, національна оборона, здоров'я нації, фінансова стабільність та інші індивідуальні блага людей. Між ними існує багато спільного, але вони не є взаємозамінними і не конкурують одне з одним. Є частково спільні блага, наприклад: автострада, музей, телебачення тощо, які потребують вже не загальносуспільних, а й особистих витрат споживачів. Суспільні блага не створюються одними публічними послугами, їх створює і зберігає суспільство загалом. І воно повинно мати чітке уявлення про їх походження й розвиток. Суспільний добробут – це сукупність індивідуального добробуту, і люди повинні це розуміти і брати участь у забезпеченні цих процесів та їх регулюванні й контролюванні. Ефективна економіка – це економіка, що працює на високому рівні не тільки виробничих, а й соціальних можливостей і розподіляє суспільні блага в такий спосіб, що одна людина не може збагатитись за рахунок іншої. Цей стан вважається таким, що економіка досягла ефективності Парето. Тому розвиток соціальних елементів корпоратизму в суспільстві в самоорганізаційних формах

врядування на місцевому рівні стає потужним джерелом розвитку муніципальних утворень. Темпи економічного зростання на базі соціальної активності і соціального розвитку, що об'єднують індивідуальні та суспільні інтереси, потребують досконалих схем їх реалізації. При цьому здійснюється перехід корпоративних відносин із соціальної сфери в економічну сферу і навпаки. Економічні й соціальні корпоративні відносини інформаційно та організаційно пов'язані між собою, створюють нові сфери і види самоорганізаційних процесів, які потребують корпоративної організації та управління.

ПІСЛЯМОВА

Формування ефективної моделі місцевого самоврядування і управління об'єднаними територіальними громадами будь-яких територій у процесі модернізації місцевого самоврядування, децентралізації влади і досягнення сталого збалансованого розвитку територій регіонів країни потребує опанування новими методами організації і управління плином процесів суспільної діяльності.

У складі ключових пріоритетів забезпечення і підтримки децентралізації та реформи місцевого самоврядування постає якнайшвидша інституційна реорганізація ОМС та органів виконавчої влади, становлення інституту прямого народовладдя і створення належних організаційних умов його функціонування.

Розвиненість форм прямого народовладдя і ліквідація неспроможності членів територіальних громад до солідарних дій з органами місцевого самоврядування і виконавчою владою стосовно досягнення спільних цілей розвитку громад, здатна сприяти корпоративна організація і управління самоврядної діяльності, яка відображає прогресивну світову практику організації суспільного розвитку.

На принципах корпоратизму розроблялись і реалізовувались «проривні» проекти виведення країн із розрухи та кризи (Германія, Японія, Південна Корея та ін.). Сьогодні ідеї корпоратизму проникли в усі куточки земної кулі. Він розглядається як найдинамічніша сила в історії цивілізації, яка визначає економічну, соціальну, політичну і культурну долю всього людства. Тому знання ідеології, концепції і механізмів корпоративної організації суспільної діяльності повинні бути неодмінною складовою в системі знань і практики органів місцевої влади в напрямку реалізації модернізаційних заходів у місцевому самоврядуванні територіальних громад.

Опанування ідеологією і практикою корпоративної організації суспільної діяльності сприятиме вирішенню проблеми їх самовизначення, збалансування інтересів взаємодіючих сторін, гармонійної побудови і підтримки зв'язків між усіма членами територіальних місцевих і селищних громад, відтворенню, раціональному використанню і нарощенню ресурсів, що наприкінці забезпечить досягнення стратегічних цілей сталого розвитку відповідно до запланованих показників.

Специфіка підходу до застосування корпоративного способу організації і управління в самоврядній діяльності проявляється в тому, що реалізація майнових

корпоративних прав громади і її жителів полягає не в подрібненні власності громади на окремі акції, а в легальному визначенні тієї її частки, результат використання якої належить громаді, а також конкретизації і уточнення участі жителів у прийнятті рішень стосовно її використання та реалізації їх права розпорядження корпоративними доходами на потреби громади.

Територіальним громадам необхідно створити широкі можливості для участі в майнових відносинах з органами місцевої влади, господарюючими приватними і державними суб'єктами й ефективно діяти на внутрішньому і зовнішньому ринках, що дозволить формувати громадянську відповідальність усього суспільства, починаючи з базового рівня, поступово нарощуючи корпоративні права громад, їх оволодіння компетенціями корпоративного способу організації і управління діяльністю та його застосування. Цьому повинні слугувати розроблені і прийняті громадянами корпоративні кодекси і кодекси корпоративної культури. Вони становлять собою зібрання правил, що регламентують спільну поведінку, колективну діяльність, спрямовану на власний розвиток, запровадження європейських стандартів життя. Корпоративні обов'язки, права і їх дотримання, створюють в організаціях етичні норми і відносини, спрямовані на суспільну досконалість і прагнення до розвитку.

Корпоративні кодекси і кодекси корпоративної культури відображають систему спільних цінностей, принципів, норм і правил організаційної і професійної поведінки учасників діяльності, спрямованих на вирішення спільних моральних проблем і спірних ситуацій, орієнтують спільну діяльність на досягнення поставлених цілей, активізують у громади почуття згуртованості, взаємодопомоги і гордості за свою громаду чи місто, формують довіру до влади, колективу і суб'єктів господарювання.

Корпоративний кодекс і кодекс корпоративної культури є внутрішніми документами, обов'язковими для дотримання всіма керівниками, посадовими особами і співробітниками. Опис системи спільних цінностей та правил організаційної поведінки розвиває особливості корпоративної культури, а дотримання законів, норм соціальної відповідальності, стандартів ділової поведінки і корпоративний стиль стають інструментами досягнення спільних прогресивних цілей суспільного існування на первісному рівні.

Регулююча, управлінсько-регламентуюча і трансформаційно-координуюча функції корпоративного способу організації і управління орієнтують учасників на нові досягнення і формування високого бренду та іміджу громади, підвищення репутації і довіри інвесторів. Це формує почуття взаємодовіри, згуртованості і взаємопідтримки. Слід зазначити, що хоч кодекси можуть застосовуватись як документи, на які можна спиратись, але вони не належать до документів, яких необхідно жорстко дотримуватись. У них, як правило, залишається широкий простір для творчості і реалізації здатностей кожного індивіда, колективу чи громади в цілому для осмислення професійної призначеності і перспективних можливостей досягнення в конкретному колективі.

Важливо пам'ятати, що природу корпоративної організації спільної праці і місцевого самоврядування не слід розривати, а тим більше протиставляти. Корпоративна організація і управління діяльністю та місцеве самоврядування

не антиподи, а специфічні форми організації спільної діяльності, що не тільки імплементуються одна в одну, а й взаємно підтримуються і доповнюються.

Самостійність місцевого самоврядування та органів виконавчої влади потребує тісної корпоративної взаємодії жителів територіальної громади, формування цілісної системи взаємопов'язаних відносин для спільного досягнення визначених цілей, хоча корпоративні засоби, методи, способи і форми їх досягнення в економічній та соціальній системах можуть мати і певні відмінності.

Засвоївши і застосовуючи поняття, сутність і складові корпоратизму, корпоративізму і корпоративності з проекцією їх на відносини, які створюються, розвиваються та успішно реалізуються в усіх сферах діяльності громади, ОМС і жителів, господарюючі суб'єкти можуть дійти обґрунтованого висновку, що кожна громада має всі ознаки об'єктивно створюваної соціально-економічної територіальної корпорації, що існує і розвивається на засадах цілеспрямованості, передбачуваності і раціонального використання спільних ресурсів, дотримуючись ідеології корпоратизму і забезпечуючи соціальний економічний та екологічний розвиток.

Соціальний розвиток на корпоративних засадах передбачає зростання соціальних стандартів, норм і якості життя членів громади. Економічний розвиток забезпечується раціональним використанням виробничих, природних, трудових, інструментальних і фінансових ресурсів громади для задоволення потреб жителів. Екологічний розвиток спрямовується на відновлення і збереження навколишнього середовища. Ці умови можуть бути повністю забезпечені внаслідок застосування в самоврядуванні складових корпоративного управління, в якому головну роль будуть відігравати жителі територіальної громади, ОМС, суспільні організації та інші зацікавлені сторони.

Прийнявши ідеологію корпоратизму, його складових і засобів застосування в спільній діяльності територіальні громади і жителі отримають потужний впливовий важіль упорядкування і підвищення ефективності процесів самоврядування й вирішення проблем подальшого розвитку.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бобровська О. Ю. Корпоративність місцевого самоврядування як інтегральний чинник його розвитку / О. Ю. Бобровська // Аспекти публічного управління : наук. журн. – Д.: Грані, 2016. – № 3(29). – С. 74 – 85.
2. Бобровська О.Ю. Корпоративне управління в місцевому самоврядуванні : монографія / О.Ю. Бобровська. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. – 284 с.
3. Вещипан О.О. Діагностика економічного розвитку регіонів на основі системи випереджальних індикаторів / О.О. Вещипан, О.Ю. Полякова // Проблеми економіки, 2014. – № 4. – С. 220 – 228.
4. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. – Ст. 24. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
5. Дослідження рівня використання економічного потенціалу регіону: монографія / Семенов С.Ф., Басюк О.В., Білега О.В. [та ін.]; за ред. Семенов С.Ф., Руденко О.І. – Одеса: Одеський національний університет, 2012. – 150 с.
6. Єрохін С.А. Структурна трансформація національної економіки (теоретико-методологічний аспект). – К.: Вид-во «Світ знань», 2002. – С. 78 – 126.
7. Конституція України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
8. Кравченко Т. А. Територіальна громада як первинний суб'єкт місцевого самоврядування: аналіз сучасних наукових досліджень в Україні / Т. А. Кравченко // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2015. – № 1. – С. 68 – 75.
9. Кравчук О. О. Корпоративні права держави й територіальних громад, державні і комунальні підприємства як об'єкти у правління державною та комунальною власністю / О. О. Кравчук // Держава і право, 2010. – Вип. 49. – С. 206 – 212.
10. Методичні рекомендації щодо створення системи управління освітою об'єднаних територіальних громад; Шведсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» – Режим доступу: <file:///C:/Users/Helen/Downloads/Децентралізація.pdf>
11. Методологія державного управління: Словник-довідник / уклад.: В. Д. Бакуменко, Д. О. Безносенко, Д. О. Бутівщенко [та ін.]; за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева, В. Д. Бакуменко. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – 196 с.
12. Місьцеве самоврядування – основа сталого розвитку України: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 16 трав. 2014 р.: у 2 т. / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, С. В. Загороднюка. – К.: НАДУ, 2014 – Т 1. – 244 с.
13. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. М.: АЗЪ, 1995. – 928 с.
14. Паспорт Дніпропетровської області: Офіційний сайт Дніпропетровської обласної державної адміністрації. – Режим доступу: [http://adm.dp.gov.ua/OBLADM/obl.dp.nsf/index/FC6B8517A62ED3B4C2257872006852AE/\\$File/ПАСПОРТ%20Дніпропетровська%20область.pdf](http://adm.dp.gov.ua/OBLADM/obl.dp.nsf/index/FC6B8517A62ED3B4C2257872006852AE/$File/ПАСПОРТ%20Дніпропетровська%20область.pdf)
15. Посібник з розвитку громад: Практичний poradник для небайдужих / Кол. авт.: Л.О. Єльчева, І.М. Ібрагімова [та ін.] – К. – 2007. – 458 с.
16. Про акціонерні товариства: закон України від 17 вересня 2008 р. № 514-VI. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.
17. Про асоціації органів місцевого самоврядування: закон України від 16 квітня 2009 р. № 1275-VI. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1275-17>.
18. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України (щодо спрощення процесу приватизації): проект Закону України. Офіційний сайт фонду державного

майна України. – Режим доступу: <http://www.spfu.gov.ua/userfiles/files/proekt2.pdf>.

19. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей добровільного об'єднання територіальних громад, розташованих на територіях суміжних районів: закон України від 14 березня 2017 р. № 1923-VIII. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1923-19>.

20. Про добровільне об'єднання територіальних громад : закон України від 5 лют. 2015 р. № 157-VIII. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.

21. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> .

22. Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку: закон України від 29 лист. 2001 р. № 2866-111. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2866-14/ed20121016>.

23. Про органи самоорганізації населення : Закон України від 11 лип. 2001 р. № 2625-14. – Режим доступу : zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2625-14.

24. Про приватизацію державного майна: закон України від 4 березня 1992 р. № 2163-XII. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2163-12>.

25. Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію): закон України від 3 березня 1992 р. № 2171-XII. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2171-12>.

26. Про співробітництво територіальних громад: закон України від 17 червня 2014 р. № 1508-VII. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.

27. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.

28. Про фонд державного майна України: закон України від 9 грудня 2011 р. № 4107-VI. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4107-17>.

29. Про холдингові компанії в Україні: закон України від 15 березня 2006 р. № 3528-IV. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3528-15>.

30. Прушківський В.Г., Буряк В.В. Методичні основи гармонізації складових сталого розвитку промислового міста // Проблеми економіки, 2016. – №4. – С. 91 – 97.

31. Регіональне управління : підручник / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В.М. Вакуленка, М.К. Орлатого. – К. : НАДУ, 2014. – 512 с.

32. Ткаченко С.А. Удосконалення методології підсистеми моніторингу в системах стратегічного регулювання регіональної структури та територіальної організації суб'єктів агропродовольчої сфери, виходячи з вимог функціонально розвинутої обробки інформації / С.А. Ткаченко // Проблеми економіки, 2015. – №4. – С.188 – 194

33. Тульчинська С.О. Підходи до визначення поняття «регіон» в сучасних умовах // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання, 2012. – №6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1201>

34. Філяк М. С.. Система показників у механізмі регулювання сталого розвитку території : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / Філяк Максим Сергійович ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. – Львів, 2016. – 20 с.

35. Шаров Ю. П. Концептуальна модель запровадження корпоративних відносин в управлінні розвитком муніципальних утворень / Ю. П. Шаров, О. Ю. Бобровська // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.], – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 2(2). – С. 276 – 283.

ГЛОСАРІЙ

Громадянське суспільство – громадськість з активною життєвою позицією, люди, залучені до діяльності ініціативних груп, громадських об'єднань. Може включати широке коло формальних і неформальних організацій, що надають послуги, благодійні організації, фонди і асоціації, групи взаємодопомоги, групи за інтересами тощо.

Коаліція – рівноправне партнерство.

Корпоративізм місцевого самоврядування в територіальних громадах – ступінь засвоєння і використання членами громади, місцевою владою і всіма зацікавленими сторонами сукупності методів і інструментів реалізації принципів і складових елементів корпоративного способу організації й управління і вирішення завдань місцевого значення органами влади, фахівцями та іншими учасниками самоврядних процесів життєдіяльності.

Корпоративна культура територіальних громад – система цінностей, вірувань, очікувань, ділових принципів, традицій і ритуалів, які існують в спілкуванні і діяльності людей в організаціях, формують корпоративний дух, визначають межі загальних відносин і поведінку окремих осіб, колективів і влади в організації.

Корпоративні права територіальних громад являють собою сукупність майнових і немайнових прав громадян, які включають участь в управлінні комунальною власністю та інші права й правомочності, передбачені законом.

Корпоративність територіальних громад і місцевого самоврядування характеризується рівнем злагодженості відносин жителів громади з владою, довірою до влади, раціональністю й результативністю їх співпраці, взаємопорозумінням і взаємопідтримкою в питаннях формування, організації діяльності щодо досягнення спільних цілей розвитку, забезпечення збалансованості і сталості процесів життєдіяльності на території громади.

Корпоратизм територіальних громад являє собою тип суспільних соціально-економічних відносин, що формуються в територіальних співтовариствах на основі права комунальної власності і її самостійного використання на основі спільних (корпоративних) інтересів, саморозвитку і спільних зусиль щодо їх забезпечення на основі вмотивованої соціальної поведінки та договірних засад, активізації процесів соціального й економічного розвитку та самодостатності соціального й економічного потенціалу громад.

Корпорація – договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорацією. Незалежно від найменування об'єднань (комбінат, трест тощо) державні й комунальні підприємства створюються у формі корпорації чи концерну.

Мета реформи місцевого самоврядування – забезпечення його спроможності самостійно, за рахунок власних ресурсів, вирішувати питання місцевого значення. Мова йде про наділення територіальних громад більшими ресурсами та про мобілізацію їхніх внутрішніх резервів.

Партнерство – процес, який передбачає низку спільних дій, спільний пошук розв'язання проблем чи нових можливостей їх реалізації.

Розвиток громади – динамічний соціокультурний процес. Мається на увазі не тільки (і не стільки) зростання добробуту, рівня зарплатні, доходів на душу населення, а й соціальні зміни, зростання соціального капіталу, зміна людськими бачення світу і своєї ролі в цьому, розвиток можливостей власного потенціалу.

Розвиток територіальної громади – режим функціонування регіональної системи, який забезпечує позитивну динаміку характеристик якості життя за рахунок сталого і збалансованого відтворення соціального, економічного, ресурсного й екологічного потенціалів території.

Соціальне підприємство – особливий вид підприємницької діяльності, більша частина прибутку якого йде на вирішення соціальних проблем чи задоволення соціальних потреб, якщо більшість працівників є соціально вразливими верствами населення.

Спроможна територіальна громада – громада, в якій місцеві джерела наповнення бюджету, інфраструктурні та кадрові ресурси є достатніми для вирішення її органами місцевого самоврядування питань місцевого значення, передбачених законодавством в інтересах жителів громади.

Територіальна громада – жителі, що мають спільні інтереси, обумовлені спільним проживанням у межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці, мають власні органи місцевого самоврядування, місцевий бюджет і комунальну власність.

Фонд розвитку громади – особливий спосіб мобілізації та використання ресурсів певної громади для розв'язання місцевих проблем та сприяння розвитку. Він формується шляхом зібрання коштів від різних донорів.

Формування соціального капіталу – види діяльності, що сприяють більш активному залученню і формуванню довіри громад до налагодження стосунків, об'єднання зусиль, розвитку співпраці.

Бобровська Олена Юріївна

**ПРАКТИЧНИЙ ПОРАДНИК
З ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ**

Випуск 5

**Запровадження корпоративного способу організації і управління
територіальними громадами в умовах реформування місцевого
самоврядування**

Комп'ютерна редакція: Курінний О.В.

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 1,38. Обл.-вид. арк.1,33
Тираж 100 шт.

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України
Україна, 49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29.
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК №1743 від 06.04.2004