

**Вищий навчальний заклад «Український католицький
університет»**

Факультет суспільних наук

назва факультету

Кафедра управління та організаційного розвитку

(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

на тему: Розвиток міжсекторального партнерства на новій інституційній
основі (на прикладі програми «Прозорі міста» в «Трансперенсі Інтернешнл
Україна»)

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу, групи СУН-17
спеціальності

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Цибенко К.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник Борщевський В. В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Корнецький А. О.

(прізвище та ініціали)

Львів 2018 рік

Цибенко К. О. Розвиток міжсекторального партнерства на новій інституційній основі (на прикладі програми «Прозорі міста» в «Трансперенсі Інтернешнл Україна»): Магістерська робота: (073 Менеджмент) / К. О. Цибенко / Вищий навчальний заклад «Український Католицький Університет». Інститут лідерства та управління; Наук. кер.: В.В, Борщевський, доктор економічних наук, доцент – Львів: УКУ, 2018. – 92 с.

Анотація. У роботі розкрито теоретико-методологічні засади розвитку міжсекторних партнерств та обґрунтовано цілі їх існування на українських та закордонних прикладах. Оцінено їх переваги, недоліки, особливості функціонування. Запропоновано шляхи до вдосконалення роботи міжсекторних партнерств, зокрема, розроблено рекомендації щодо покращення міжсекторного партнерства програми «Прозорі міста» з громадськими організаціями та місцевими органами влади.

Ключові слова: міжсекторне партнерство, місцева влада, бізнес, громадська організація, прозорість, підзвітність, співпраця, синергія

Abstract. The theoretical and methodological principles of development of cross-sectoral partnerships are described in the paper, and the goals of their existence on the Ukrainian and foreign examples are substantiated. Their advantages, disadvantages, features of functioning are estimated. The ways to improve the work of cross-sectoral partnerships are proposed, in particular, recommendations for improving the cross-sector partnership of the “Transparent Cities” program with public organizations and local authorities have been developed.

Keywords: cross-sectoral partnership, local government, business, public organization, transparency, accountability, cooperation, synergy

ЗМІСТ

Вступ

.....	2
1. Міжсекторні партнерства– що це так як працює в Україні та за кордоном.	2
1.1. Суть міжсекторних партнерств.....	2
1.2. Види міжсекторного партнерства та їх роль у функціонуванні держави.....	2
1.3. Приклади міжсекторних партнерств в Україні та за кордоном.....	2
2. Аналіз програми «Прозорі міста» як творення міжсекторного партнерства.....	3
2.1. Хронологія створення програми «Прозорі міста»	20
2.2. Партнерства «Прозорих міст» із локальними ГО.....	20
2.3. Партнерства «Прозорих міст» із місцевою владою.....	20
2.4. Стратегічні напрямки розвитку «Прозорих міст»	20
3. Методи покращення ефективності міжсекторного партнерства.....	20
3.1. Рекомендації для покращення ефективності міжсекторного партнерства для «Прозорих міст».....	20
3.2. Рекомендації для покращення ефективності міжсекторного партнерства для місцевої влади	20
3.3. Рекомендації для покращення ефективності міжсекторного партнерства для місцевих ГО.....	20
Висновки.....	20
Список літератури.....	20

Вступ

В світі загалом та в Україні зокрема з'являється все більше комплексних соціальних проблем, які зачіпають багато стейкхолдерів, і які складно вирішити традиційними методами. До їх вирішення необхідно підходити такими ж самими комплексними методами, і тоді це вирішення буде якнайкращим. В даній дипломній роботі досліджено такий спосіб вирішення соціальних проблем, як створення міжсекторного партнерства. Значно ефективніше вирішувати, скажімо, проблему безробіття в партнерстві «влада-громадська організація-бізнес», аніж самій владі. Партнерство нерідко починається з того, що громадська організації генерує соціально значущу ініціативу й для її реалізації підключає бізнес, який надає можливості фінансування (і якому також є вигідними результати вирішення соціальної проблеми, вони генерують йому прибуток), а держава (чи орган місцевого самоврядування) як частина партнерства має можливість «включення» владних можливостей.

При цьому варто наголосити на важливості залучення людей до вирішення соціальних проблем. Якщо мешканці населеного пункту не впливають на діяльність місцевої влади, не беруть безпосередню участь у місцевому самоврядуванні, то не можна стверджувати, що вони живуть у цивілізованому суспільстві, тобто громадянському суспільстві.

Але хоч і мета партнерства – ефективніше вирішувати соціальні проблеми, очевидно, що воно не може існувати, якщо кожна з його сторін не отримує вигоду. Під вигодою розуміється не тільки матеріальний прибуток, а й інші – економія часу, економія бюджету, реалізації місії/мети.

Метою даної дипломної роботи є на прикладі програми «Прозорі міста» (Transparency International Україна) показати, як будувати партнерства з органами місцевого самоврядування та місцевими ГО задля спільної роботи з підвищення прозорості та підзвітності місцевої влади. Авторка роботи є керівницею програми «Прозорі міста», і цій програмі за 2 роки діяльності

вдалося побудувати ефективне партнерство з міськими радами та регіональними громадськими організаціями. Далі в роботі буде пояснено, в чому полягає його ефективність.

Об'єктом роботи є міжсекторні партнерства, а предметом – партнерство між місцевою владою, місцевими ГО та ГО центрального рівня заради підвищення прозорості та підзвітності влади.

Ефективність партнерства в цій роботі досліджено шляхом залучення авторки роботи в це партнерство.

Науковою новизною роботи є те, що вона максимально побудована на практичних знахідках, які трапляються в щоденній роботі партнерства.

Рекомендації, які надані в третьому розділі, виходять із проблем, з якими стикається громадська організація кожного дня.

Робота є максимально практичною, поради й приклади з неї можуть застосовувати громадські організації національного рівня, регіональні, а також місцеві органи влади.

Робота складається з **...сторінок**. Спочатку розказано про те, для чого взагалі громадянам залучатися в політичне життя держави й впливати на прийняття рішень, розглянуто, які є рівні залучення громадян до цього процесу (декілька типологізацій). Далі говориться про міжсекторне партнерство як ефективний спосіб вирішення складних соціальних проблем, про вигоди, які отримує кожен його учасник. Розглянуто форми, в яких може існувати партнерство, переваги/недоліки партнерства, надано декілька закордонних прикладів партнерства, а також найвідоміший український приклад – розробка системи електронних закупівель ProZorro.

В другому розділі розказано про хронологію створення програми «Прозорі міста», її мету, та як програма вступає в партнерства з місцевою владою та місцевими громадськими організаціями та які є результати. В третьому розділі надано поради для покращення ефективності роботи міжсекторного партнерства.

РОЗДІЛ 1

МІЖСЕКТОРНІ ПАРТНЕРСТВА – ЩО ЦЕ ТА ЯК ПРАЦЮЄ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ.

2.1. Суть міжсекторних партнерств.

Розвиток міст і сіл України повинен гарантувати «цивілізоване суспільство» для їх мешканців, тобто таке, яке демонструє достатньо високий рівень добробуту, культури, освіти та технічного розвитку. Поняття «цивілізованої людини» на протигагу дикуну існувало в науці і політиці ще з часів Древньої Греції. Арістотель у своїй праці «Політика» під цивілізованістю розумів насамперед «здатність міркувати» та «участь у судах і народних зборах», тобто здатність і можливість приймати рішення, які стосуються сьогодення і майбутнього людини та громади, членом якої вона є.

Якщо мешканці населеного пункту не впливають на діяльність місцевої влади, не беруть безпосередню участь у місцевому самоврядуванні, то не можна стверджувати, що вони живуть у цивілізованому суспільстві. Зараз поняття «цивілізоване суспільство» замінене поняттям «громадянське суспільство» [1]

Україна має сильні історичні традиції місцевого самоврядування (віче в часи Київської Русі, вибори очільників загонів у часи козаччини), але за час радянського періоду вони знищилися, адже були знищені носії цих традицій – представники середнього класу. Люди звикли, що влада представляє не їх і вирішує все за них, що вона відірвана від них, отже, нема сенсу з нею співпрацювати й брати участь у самоврядуванні. Зараз це переконання має потроху зникати, особливо в контексті децентралізації, яка декілька років тому почалась.

Процес становлення громадянського суспільства дослідники умовно

поділяють на декілька основних етапів. Першим є об'єднання суспільства навколо спільних ідей та цінностей, та визнання цих цінностей такими, що є основними у визначенні векторів поведінки, у процесі прийняття тих чи інших рішень. Наступний етап – інституціоналізація. На цьому етапі відбувається створення організацій, осередків, різноманітних рухів, які, власне, здійснюють цілеспрямовану діяльність, зорієнтовану на закріплення у суспільстві ідей та цінностей, визнаних основними на першому етапі. На цьому етапі також відбувається діалог з державою, який з часом переростає в більш глибоку й повноцінну взаємодію. Коли вказаний процес відбувся, інституційно організовані, поєднані функціональними та комунікативними зв'язками елементи громадянського суспільства готові до вступу у третю фазу. На цьому етапі, в рамках визначеного правового поля, відбувається активна взаємодія громадянського суспільства з державою. Для повного здійснення такого переходу громадські інституції повинні бути взаємопов'язаними, становити певну спільноту, перебувати у постійному контакті. [2]

Очевидно, що не всі громадські організації чи об'єднання проходять ці всі етапи. Від першого до третього їх кількість зменшується, дехто застрягає на якомусь з етапів. І це є нормальним, це є природній розвиток і стан громадянського суспільства. Тільки найдосвідченіші й ті, які подолали найбільше викликів, потім співпрацюють із владою задля досягнення соціальних цілей.

Право мешканців міст брати участь у прийнятті рішень, що стосуються їх власного розвитку та розвитку міст, де вони проживають, закріплено на міжнародному та національному рівнях, наприклад, у Віденській декларації ООН «Декларація про право на розвиток», Європейській декларації прав міст. Необхідність залучення громадян місцевою владою до окремих елементів управління населеним пунктом прямо зазначено в конституції, законах та нормативних актах європейських країн, рішеннях органів місцевого самоврядування (ОМС). Якщо говорити про Україну, то переважна

більшість проблемних ситуацій, які впливають на життєдіяльність окремого громадянина, громади села, селища чи міста, торкаються питань, які частково чи повністю лежать в межах компетенцій місцевого самоврядування. У Конституції України статті 5 зазначено, що «Носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування».

Залучення громадян до місцевого самоврядування передбачає не просто інформування громадськості про наміри влади, але і врахування побажань населення та реалізація ініціатив, які надходять від членів громади. Тому питання організації ефективної роботи з місцевими ініціативами для органів місцевого самоврядування ніколи не втратить своєї актуальності. [1]

Особливо більше повноважень в плані контролю за місцевою владою громадяни отримують в процесі децентралізації. І від них залежить, зможуть вони їх ефективно використати чи ні, чи захочуть дізнаватися про різні можливості, які тепер у них з'явилися. Роль держави та місцевого самоврядування також і в тому, щоб створити це бажання в громадянах, адже це є взаємовигідно. Держава та місцеве самоврядування потребують громадських активістів-професіоналів, які конструктивно допомагатимуть їм, а не просто критикуватимуть. Державі також вигідно, щоб активісти ставали професійнішими, а отже, повноцінними партнерами у вирішенні соціальних проблем.

Хоча не завжди залучення громадян – це такий процес, який створює тільки плюси. Асоціація міст України на основі опитування працівників органів місцевого самоврядування 10 західних областей України склала такий аналіз стимулів, перешкод, можливостей та загроз процесу залучення громадян.

Таблиця 1. Стимули, перешкоди, можливості та загрози, які з'являються в процесі залучення громадян. [1]

Стимули для залучення	Перешкоди для залучення
<p>Власна держава</p> <p>Законодавство стимулює залучення громадян</p> <p>Залучення надає рішенням колегіальності, що накладається на ментальність населення</p> <p>Іноземна підтримка залучення</p> <p>Навчальні заклади, що готують фахівців</p> <p>Незадоволеність сьогоdnішнім станом сприяє залученню громадян</p> <p>Немає упередженості проти залучення через відсутність довгий час досвіду</p> <p>Позитивні приклади залучення громадян</p> <p>Розвинутий «третій сектор»</p> <p>Хартія про місцеве самоврядування, ратифікована Верховною Радою України, підтримує залучення</p> <p>Спирається на давні, хоча і призабуті традиції</p>	<p>Велика кількість стереотипів мислення і поведінки</p> <p>Відсутність коштів у ОМС та громадян</p> <p>Відсутність навичок у ОМС (органів місцевого самоврядування)</p> <p>Відсутність почуття належності до громади у мешканців</p> <p>Недоведення використовуваних методів залучення громадян до логічного кінця</p> <p>Недовіра до влади і одне до одного</p> <p>Недосконалість законодавства про залучення громадян</p> <p>Недостатня освіта, культура та етика депутатського корпусу</p> <p>Незнання посадовими особами психології мас</p> <p>Неповага до громадської думки</p> <p>Низька правова, соціальна, комунікаційна освіченість громадян</p> <p>Побоювання роботи з великою кількістю людей у посадових осіб</p> <p>Політична апатія громадян</p>

<p>Спирається на природне бажання допомогти собі самому</p> <p>Децентралізація</p>	<p>Штучна перерваність традицій</p>
<p>Можливості, які відкриває залучення</p>	<p>Загрози, які створює залучення</p>
<p>Дає можливість апробації управлінських рішень та їх корекції</p> <p>Є першокласним інформаційним джерелом для засобів масової інформації</p> <p>Збільшує кредит довіри до влади</p> <p>Звужує поле для корупції та зловживань владою</p> <p>Зменшує соціальну напругу</p> <p>Зміцнює авторитет влади</p> <p>Значно поживляє громадське життя</p> <p>Один з найефективніших способів імплементації непопулярних рішень</p> <p>Підвищує соціальну активність</p> <p>Посилюється аргументація та мотивація виконання рішення</p> <p>Рішення стають обґрунтованими, їх легко захищати</p> <p>Руйнує застарілі стереотипи управлінської діяльності і є кроком до європейського розуміння Хартії про місцеве</p>	<p>Важко передбачити дії наявних груп впливу</p> <p>Вимагає мобілізації ресурсів, яких може не бути під рукою</p> <p>Затягнення процесу прийняття рішень</p> <p>Може загнати проблему у «глухий кут» нескінченних дискусій</p> <p>Може розколоти громаду на протилежні табори і викликати протистояння</p> <p>Опір та саботаж з боку груп впливу та частини посадовців</p> <p>Результатом може бути помилкова інтерпретація думки частини населення як думки всієї громади</p> <p>Рішення, яке отримане в процесі залучення громадян, може виходити за межі компетенції органів місцевої влади або за межі правового поля</p> <p>Розмиття відповідальності посадовців</p>

самоврядування та втілення її принципів в українську практику Сприяє уникненню помилок	Якщо рішення громади не буде підтримане обранцями або іншими органами влади, це може призвести до апатії населення
---	--

Важливими можливостями, які дає залучення громадян, є звуження поля для корупції та зловживань владою. Відповідь «високий рівень корупції» стабільно тримає перші місця в опитуваннях громадян про те, які проблеми є найгострішими для України. Складовими успішної боротьби з корупцією є забезпечення прозорості, підзвітності та громадської участі. Ці три процеси є взаємопов'язаними: якщо забезпечується прозорість прийняття рішень, то влада більше схильна відповідати за їх дотримання (підзвітність), і громадяни більше довіряють таким рішенням та готові брати участь у їх втіленні в життя.

Якщо говорити про перешкоди та загрози, то затягування процесу прийняття рішень буде завжди. Але цей негатив компенсується тим, що так як з рішенням усі погоджується, то не буде опору його втіленню.

Громадяни та громадські організації можуть бути різною мірою залучені до ОМС. У цій дипломній роботі досліджено два підходи до вимірювання рівня громадської залученості. Перший - розробка Асоціації міст України, а другий - драбина громадськості участі, розроблена американською дослідницею та державною діячкою Шеррі Арнштайн.

Розглянемо спочатку типологію, розроблену Асоціацією міст України. Згідно з нею, існує п'ять рівнів громадської залученості.

Рівень 1. Надання інформації

Орган влади просто інформує громадян про власні дії, не звертаючи особливої уваги на громадську думку. Інформація часто дозована і неповна. Громадяни або цікавляться і мають доступ до такої інформації, або не цікавляться нею, або просто не мають до неї доступу з різних причин. При

такому рівні залучення існує висока ймовірність протестних виступів, спровокованих інформацією про справжні або міфічні дії або наміри влади.

Рівень 2. Інформаційний зв'язок з громадянами

Надання інформації з паралельним відстеженням реакції, тобто водночас налагоджується зворотний зв'язок. Громадяни можуть виступати з критикою або протестами проти дії влади, як і на першому рівні. Проте на цьому рівні залучення владні органи не лише інформують громадян, але також пояснюють громаді мотиви власних рішень і відстежують реакцію громади.

Рівень 3. Діалог з громадянами

На цьому рівні влада не лише відстежує реакцію громадської думки, але й враховує ці результати в плануванні власних дій. Налагоджуються формальні механізми сталих консультацій та переговорів з представниками різних громадських груп. Ймовірність протестних виступів значно зменшується.

Рівень 4. Партнерство з громадою

Спільна відповідальність влади та громади за процес самоврядування — спільне розроблення конкретних рекомендацій, їхнє втілення під час розроблення місцевої політики, розвинена співпраця з мережею органів самоорганізації населення тощо.

Рівень 5. Громадське управління

Повний контроль громади за реалізацією програм, спільна участь в процесі здійснення місцевої влади. Постійне, довготермінове залучення на всіх попередніх рівнях, починаючи від другого. Громадяни самостійно вирішують свої справи, використовуючи владу як інструмент самоврядування. Це рівень, до якого варто прагнути, проте якого фактично неможливо досягти.

[1]

Можна простежити, що зростання рівнів залучення громадян – це зростання демократизації суспільства. Рівень 1 – це державний устрій, близький до авторитаризму. Таким, або ще й гіршим, залучення громадян було в СРСР. Зараз в Україні залежно від регіону та міста може спостерігатися від 2 до 4 рівня залучення громадян.

Дослідниця Шеррі Арнштайн розробила більш деталізований розподіл таких рівнів.

I. Неучасть

Маніпулювання

Людей поміщають в консультативні комітети чи ради з метою їх просвіти чи створення їх підтримки. Це механізм означає спотворює саму концепцію участі.

Терапія

Людей не залучають до прийняття рішень, які напряду їх стосуються, але обіцяють їм, що зроблять все для того, щоб їх проблема не повторилась. «Цей вид нечесний та зарозумілий. Ті, хто його застосовують, вважають, що відсутність влади є синонімом психічної хвороби», - пише Арнштайн.

II. Символічні заходи

Інформування

Інформування громадян про їх права, обов'язки та можливості може бути найважливішим першим кроком до легітимної участі громадян. Проте занадто часто акцент робиться на односторонньому потоці інформації - від посадових осіб до громадян - без каналу, що передбачає зворотний зв'язок, та відсутність повноважень для переговорів. За таких умов, особливо коли інформація надається на пізньому етапі планування, люди мають мало можливостей впливати на програму, розроблену "на їх користь".

Консультування

Запитування думку громадян, подібно до інформування, може бути законним кроком до їх повної участі. Але якщо консультування з ними не поєднується з іншими способами участі, ця ступень сходах все ще є шахрайством, оскільки вона не дає гарантії, що проблеми та ідеї громадян будуть враховані. Найбільш поширеними методами, що використовуються для консультування людей, є опитування, збори місцевих громад та громадські слухання.

Примирення

На цьому рівні громадяни починають мати певний ступінь впливу, хоча формальний підхід все ще очевидний. Це включення «гідних» людей в певні консультативні органи. Але якщо влада не підзвітна громаді, до того ж, традиційна владна еліта має більшість місць, то думка цих декількох осіб не буде врахована.

III. Громадянська влада

Партнерство

На цьому ступені влада фактично перерозподіляється через переговори між громадянами та представниками влади. Вони погоджуються розподіляти обов'язки щодо планування та прийняття рішень через такі структури, як спільні ради з питань політики, комітети з планування та механізми вирішення проблем. Після того, як основні правила взаємодії були встановлені, вони не підлягають одностороннім змінам.

Партнерство може працювати найбільш ефективно, коли в громаді організована сила, до якої лідери громадян є підзвітними; коли група громадян має фінансові ресурси, щоб заплатити лідерам розумні гонорари за їх трудові зусилля; і коли група має ресурси для найму (і звільнення) власних техніків, юристів та організаторів громад. З цими інгредієнтами громадяни мають можливість справжнього впливу на виконання плану (якщо обидві сторони вважають за доцільне підтримувати партнерство).

Делегування повноважень

Переговори між громадянами та державними посадовими особами також можуть призвести до того, що громадяни досягають домінуючих повноважень щодо прийняття рішень щодо конкретного плану чи програми. Вони можуть реально впливати на те, щоб програма стала їм підзвітною. Усі розбіжності вирішуються шляхом переговорів.

Громадський контроль

На даний момент в жодній країні такої системи немає, але вона означає те, що учасники або жителі можуть керувати програмою або інституцією, повністю відповідати за політичні та управлінські аспекти. [3]

Бачимо, що партнерство – це один із найкращих способів взаємодії між владою та громадою, адже воно передбачає рівноправні стосунки.

Делегування повноважень та громадський контроль передбачають більше прав та повноважень для громади. А партнерство, якщо воно реалізоване правильно, буде приносити найкращі результати усім сторонам.

Такий спосіб залучення громадян, як партнерство, може бути розширеним до міжсекторного партнерства – це налагодження конструктивної взаємодії між трьома силами - першим, другим та третім сектором - державними структурами, комерційними підприємствами та громадськими (неприбутковими, недержавними) організаціями будь-якого суспільства при вирішенні соціально-значимих проблем (бідність, безпритульність, сирітство, насильство, тощо), що здійснюється у рамках діючого законодавства і спрямоване на покращення нормативно-правової бази проведення раціональної соціальної політики.

Міжсекторне партнерство потрібне тому, що загалом у суспільстві кожна існуюча сила повинна нести відповідальність за добробут - брати участь у суспільному житті, забезпечувати певний необхідних рівень його існування, утримувати певний рівень, який би не допускав критичного загострення соціального напруження, що приводить до некерованості ситуації та революційних змін. Якщо говорити про соціальні проблеми, то три сектори – держава, бізнес та ОГС мають різні можливості та по-різному усвідомлюють свою відповідальність за соціальну сферу. Це пов'язано з тим, що вони по-різному - з своєї точки зору - бачать існуючі соціальні проблеми, мають різні уявлення про їх природу та ефективні шляхи їх усунення чи вирішення. Вся суть проблеми у тому, що ні держава, ні бізнес, ні громадські організації не можуть самотужки побороти соціальну несправедливість та конфлікти.

Таблиця 2. Елементи міжсекторного партнерства

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - соціальна проблема; - інтереси партнерів; |
|--|

- можливості та сильні сторони партнерів;
- зусилля партнерів, які взаємодоповнюють один одного;
- правила взаємодії та взаємоконтролю;
- наявність проекту як способу взаємоорганізації сторін;
- правове підґрунтя для партнерства.

Ґрунтом для виникнення міжсекторного партнерства є соціальна проблема - точніше - необхідність її вирішення. Часто у вирішенні проблеми різні групи можуть мати різні інтереси, які часто можуть не співпадати. Особливо тоді, коли групи, інтереси яких зіштовхуються - мають нерівні можливості, що становить небезпеку виникнення соціальної напруги, у якій ніхто не є зацікавленим. Тому визначення інтересів та усвідомлення переваг від об'єднання зусиль - є дуже важливим.

При міжсекторному партнерстві третій сектор має особливу відповідальність. Адже переважно громадськість є ініціатором та координатором взаємодії із владою та бізнесом. Така відповідальність третього сектору визначається особливостями державного сектору. Адже влада насамперед зацікавлена у перерозподілі власних функцій у сфері виконання соціальних зобов'язань перед населенням. Тому часто громадські організації розглядаються як додатковий інструмент державного регулювання, за допомогою якого необхідні послуги можна надавати більш дешево. Але часто підходи громадськості кардинально відрізняються чи суперечать державним установкам [4]. У цьому контексті міжсекторне партнерство можна розглядати як певний “виклик”, спосіб перевірки “міцності” як громадських організацій, які потребують підвищення професіоналізму та організаційного розвитку, так і державних структур та бізнесу, які повинні вчитися використовувати більш складні форми управління.

Тобто, третій сектор - найчастіше виступає організатором міжсекторного партнерства, і основним його призначенням є - зв'язати фахівців (соціальних

працівників, психологів, які б могли проаналізувати стан клієнтів (вразливі верстви населення) та бізнесові чи державні структури(які б могли надати фінансування), а також інші зацікавлені сторони. [5]

Для влади є вигідним залучення громадянського суспільства до вирішення соціальних проблем, бо ГО можуть зібрати разом різних стейкхолдерів з унікальною експертизою, досвідом, і вони всі можуть найкраще придумати шляхи вирішення проблеми. До того ж, ГО та бізнес зазвичай є більш гнучкими, ніж влада, а це допомагає ефективному вирішенню соціальних проблем. У наступному розділі буде розглянуто, як саме може бути організоване міжсекторне партнерство для різних цілей.

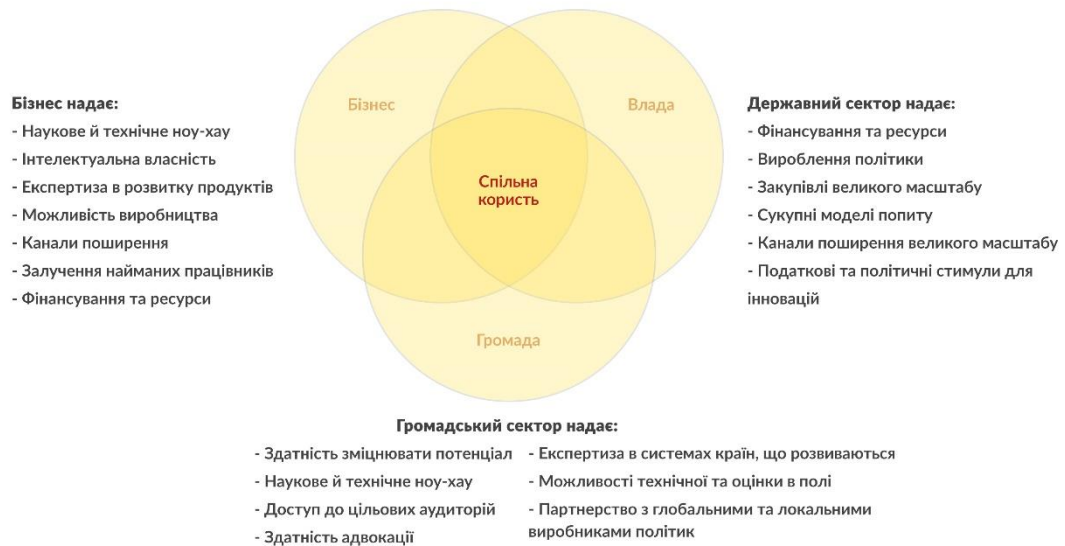
1.2. Види міжсекторного партнерства та їх роль у функціонуванні держави

В попередньому пункті було показано, що міжсекторне партнерство – це один рівнів залучення громади до державного управління та місцевого самоврядування. Як відбувається цей процес, яка роль кожної сторони в ньому, які бувають види міжсекторного партнерства та в якій ситуації яку його форму треба застосовувати, розглянемо в цьому пункті.

Місце та роль кожного сектора у міжсекторному партнерстві визначаються метою самого існування партнерства – ефективніше вирішувати існуючі соціальні проблеми. Партнерство нерідко починається з того, що громадська організації генерує соціально значущу ініціативу й для її реалізації підключає бізнес, який надає можливості фінансування (і якому також є вигідними результати вирішення соціальної проблеми, вони генерують йому прибуток), а держава (чи орган місцевого самоврядування) як частина партнерства має можливість “включення” владних можливостей. [6]

Хоч і мета партнерства – ефективніше вирішувати соціальні проблеми, очевидно, що воно не може існувати, якщо кожна з його сторін не отримує вигоду. Під вигодою розуміється не тільки матеріальний прибуток (хоча для

бізнесу він важливий), а й інші – економія часу, економія бюджету, реалізації місії/мети. На малюнку нижче показано, що кожен із учасників партнерства може дати іншому.



Малюнок 1. [7]

З цієї схеми ми бачимо, що кожен із партнерів надає ту частину, яка в результаті в комплексі з іншими призводить до результату. Бізнес надає ноу-хау, ГО надають доступ до цільових аудиторій. Якими каналами до них достукатися? Влада надає можливості та каналів поширень великого масштабу.

Для ілюстрації наведемо приклад із статті на сайті McKinsey. В США є проблема з безробіттям: вакансії є, але пошукачі роботи не можуть туди влаштуватися, бо їм не вистачає кваліфікації. І цю проблему взялися вирішувати шляхом міжсекторного партнерства: влада дала перелік безробітних і повідомила їх про можливості перенавчання, направила їх туди, ГО взяли на себе функції проводити власне це перенавчання, бізнес - зобов'язання взяти потім їх на роботу [8].

Існує багато підходів до типологізації міжсекторних партнерств. Монографія [5] розповідає про такі форми такого партнерства:

- державне соціальне замовлення;
- соціальне обслуговування;
- державне соціальне спонсорство;
- лобіювання;
- стимулювання соціальної активності прямим фінансуванням;
- соціальне заохочування недержавних спонсорів.

Зупинимось на кожній із форм детальніше.

Форма	Суть
Державне соціальне замовлення	Принципи, правила та положення формування, розміщення та виконання на контрактній основі замовлень на соціальні програми підприємствами незалежно від форм власності через конкурсний механізм
Соціальне обслуговування	Учать громадських організацій у наданню послуг населенню поряд із іншими організаціями у таких сферах діяльності, де вимагаються ліцензії (медицина, освіта).
Державне соціальне спонсорство	Надання громадським організаціям пільг: <ul style="list-style-type: none"> - пільги при оподаткуванні, митних зборах, тощо - повне або часткове звільнення від плати за користування - державним чи муніципальним майном - матеріально-технічне забезпечення та субсидіювання - діяльності благодійних фондів - відсутність оподаткування грантів від закордонних організацій та фондів, а також благодійних цільових пожертв, наданих ГО громадськими об'єднаннями чи благодійними організаціями

Лобіювання	<p>Легалізація та правове регулювання лобістської діяльності для сприяння реалізації конституційного права громадян брати участь в управлінні державою шляхом впливу на процес прийняття рішень органами державної влади, а також для забезпечення "прозорості" роботи таких органів</p>
<p>Стимулювання соціальної активності прямим фінансуванням</p>	<p>Пряме, контактано-договірне чи конкурсне фінансування діяльності організацій та суспільно-корисних програм:</p> <ul style="list-style-type: none"> - здійснення цільового фінансування діяльності організацій та суспільно-корисних програм за їх заявками у формі державних грантів - укладання договорів на виконання робіт та надання послуг - соціальне замовлення на виконання державних програм на конкурсних засадах - фінансування на конкурсних засадах благодійних програм, які реалізуються благодійними організаціями - розміщення серед громадських організацій державних та муніципальних соціальних замовлень на конкурсних засадах - пільгове кредитування та гарантії по кредитуванню
<p>Соціальне заохочування недержавних спонсорів</p>	<p>Пільги для фізичних та юридичних осіб, які надають матеріальну підтримку громадським організаціям у формі внесків, включаючи такі з них (пільг):</p> <ul style="list-style-type: none"> - пільги щодо оподаткування - пільги щодо сплати податку на прибуток для фізичних

	осіб - зменшення сукупного прибутку на суму, еквівалентну перерахованій як благодійний внесок
--	---

Бачимо, що жодна з форм не передбачає рівноправного партнерства, а стосується надання якихось пільг чи преференцій в обмін на те, що ГО будуть допомагати у вирішенні соціальних проблем. Такий підхід не дуже підпадає під визначення «партнерство». Тому розглянемо іншу типологізацію.

Науковці Університету Джордж Вашингтона та Університету Техасу говорять про чотири види міжсекторного партнерства: спільна договірна діяльність; партнерства та публічно-приватні партнерства; мережеве врядування; незалежні постачальники державних послуг. Кожна форма партнерства підходить для конкретної ролі, й нижче ми розглянемо детальніше про форми.

1.Спільна договірна діяльність.

Це "складний" режим контрагування, і в його процесі загалом дотримуються однієї або кількох з наступних характеристик:

- включають "неповні" характеристики очікувань, оскільки задіяні сторони змінюють свої вимоги в ході обміну.
- вони включають в себе аспекти управління, які виходять за рамки формальних чи письмових умов угоди.
- мають тривалий характер і передбачають часті взаємодії сторін.

В межах такого виду партнерства держава чи ОМС задає напрямок співпраці та виконує контролюючі функції в партнерстві.

2.Партнерства та державно-приватні партнерства.

Уряди співпрацюють з бізнесом або неприбутковими організаціями трьома типовими способами:

- короткострокові партнерські відносини "один на один" для певної мети або цілі, такі як приватне та державне утворення ділового району чи

комерційного розвитку або партнерство між урядом та місцевою громадою для фінансування та облаштування місцевого парку;

- середньострокові партнерські відносини, у яких беруть участь урядові та неприбуткові надавачі послуг, такі як державний департамент кадрів або місцевий притулок для безпритульних

- довгострокові партнерські відносини, що передбачають створення або відновлення основних інфраструктурних проектів, які включають приватне фінансування та операції та підтримку систем і об'єктів інфраструктури.

В такому виді партнерства надається більше свободи дій приватним та некомерційним партнерам, а державні менеджери більше покладаються на них, щоб отримати вказівки чи поради щодо найкращих підходів до надання суспільних послуг.

3.Мережеве врядування.

Спільні заходи, що передбачають участь широкого кола неурядових зацікавлених сторін, які взаємодіють із урядом. Мережі зазвичай організують себе трьома способами:

- спільні або саморегульовані, де учасники мережі колективно беруть участь у власному управлінні;

- провідна організація, де одна організація координує операції мережі;

- мережева адміністративна організація, де призначена організація (з призначеним персоналом та обов'язками) підтримує і керує діяльністю мережі.

Мережеве врядування передбачає ще більшу незалежність його членів.

Уряди можуть відігравати відносно невелику роль в роботі мереж, дозволяючи членам працювати та координувати таким чином, який виявився найбільш ефективним. Уряди можуть керувати мережами у встановленні цілей та формуванні результатів, але мережі часто функціонують без звичної для урядів бюрократії.

4. Незалежні постачальники державних послуг.

Ця форма міжсекторного партнерства тільки зароджується. Її особливість у тому, що вона не спрямовується урядовцями. Зазвичай фінансується фондами, зборами, грантами чи подарунками, вона може встановити власну програму та підібрати підходи до надання суспільних послуг:

Як правило, вона організована як різноманітні мережі, що займаються бізнесом, неприбутковими організаціями та урядами для спільної роботи, та інновацій, які вдосконалюють поточну практику.

Незалежні постачальники державних послуг працюють за межами типових бюрократичних та політичних обмежень, якими стикаються державні менеджери щодня. Вони багато в чому є автономними і встановлюють власні пріоритети та порядок денний. Державні установи можуть бути запрошені до участі серед інших приватних та неприбуткових учасників, але вони не обирають і не накладають вето на діяльність постачальників [9].

Бачимо, що такі форми співпраці уже є справжнім партнерством, вони тільки відрізняються ступенем незалежності його учасників. Чим більше демократична країна, тим цей ступінь може бути більшим.

Кожне партнерство має певні стадії існування.

1. Формування

Учасники партнерства спочатку успішно визначають проблему, яка включає пошук спільного визначення, будують спільне зобов'язання співпрацювати, виявляють та легітимізують найважливіших зацікавлених сторін, визначають потрібні ресурси. Мотивація - це важлива передумова до співпраці.

2. Втілення проекту.

3. Аналіз результатів [10].

Може скластися враження, ніби міжсекторні партнерства приносять тільки користь та позитивні наслідки для всіх його учасників. Але незважаючи на всі позитиви, існують також і негативні сторони партнерства. Розглянемо їх у формі таблиці.

	Переваги	Недоліки/Загрози
Інновації	Бізнес та НГО більш гнучкі та схильні експериментувати, шукаючи інноваційні методи роботи	Урядовці не можуть керувати процесом надання публічних послуг; Якщо інноваційні підходи не спрацюють, це може викликати сильну негативну реакцію громадськості
Взаємодія з громадянами	Приватні надавачі послуг зазвичай більш клієнто-орієнтовані; НГО займаються сферами, які непокріті державою	Урядовці мають ширшу відповідальність, ніж обслуговування клієнтів
Доступ до фінансування	Приватний сектор має доступ до приватного фінансування; НГО мають доступ до фондів, донорів, інших джерел підтримки. Використання волонтерської роботи знижує вартість послуг.	Уряд може запозичувати кошти за ставками, нижчими, ніж приватний сектор.
Експертність	Приватному сектору простіше залучити фахівців, тому що він має гнучкіші HR-політики й може забезпечити підвищення мобільності;	Опертя на зовнішню експертизу знижує здатність ефективно управляти та наглядати за міжсекторним партнерством.

	НГО мають доступ до волонтерів або мають «місцеві знання», які можуть бути цінними.	
Мотивація	Приватний сектор мотивується ефективною роботою програм і створенням спільної цінності; Місія НГО часто співпадає з політиками та цінностями уряду.	Цілі бізнесу та НГО можуть не співпадати з цілями уряду; Складно зробити так, щоб ціль була спільною для всіх трьох сторін; Є ризик, що публічні інтереси будуть заміщені інтересами бізнесу чи НГО
Перехід до основоположних відносин	Бізнес та НГО бачать себе вже не як агентів, а як повноправних партнерів з державними організаціями у вирішенні суспільних проблем	Урядовці звикли працювати з бізнесом та НГО як з агентами і їм важко перейти до рівноправних стосунків.

Таблиця ...[11, 12, 13]

1.3. Приклади міжсекторних партнерств в Україні та за кордоном

Ми вже розглянули суть і доцільність міжсекторного партнерства, їх види, переваги та виклики також типу співпраці. Зупинимось тепер на конкретних прикладах. Які вони – успішні міжсекторні партнерства, які вже успішно працюють?

Почнемо з українського прикладу. Найбільш відомий та найуспішніший – це кейс системи електронних закупівель ProZorro. Історія її почалась тоді, коли наприкінці лютого 2014 року міністром економіки України був призначений

Павло Шеремета, президент Київської Школи Економіки. Одним з пріоритетів він визначив реформування державних закупівель. Новому міністру згодилася допомогти група волонтерів, активістів Майдану. У травні 2014 року на одній з багатьох спільних нарад активісти випадково познайомилися з грузинськими експертами Тато Урджумілашвілі та Давідом Марганія, які провели аналогічну реформу в Грузії в 2009-2010 роках. Майже відразу було вирішено взяти за основу грузинську систему.

До серпня 2014 року вже була узгоджена та представлена президенту концепція моноплатформеної електронної системи (єдиної державної системи без комерційних майданчиків) та поданий до парламенту відповідний законопроект. Але Шеремета пішов у відставку, були оголошені перевибори, тож команда волонтерів опинилась перед важким вибором: чекати обрання нового парламенту та призначення уряду чи рухатися далі на власний страх і ризик. На одному з круглих столів заступник голови Адміністрації Президента та колишній керівник Microsoft-Україна Дмитро Шимків підказав ідею: почати реформу не з усіх, а з так званих допорогових тендерів, на які не поширюється дія Закону «Про здійснення державних закупівель». Він же й запропонував залучити до реформи існуючі комерційні електронні майданчики. Кілька ризикових власників цих майданчиків погодилися на експеримент і надали стартапу перший «капітал» – \$35 тисяч. Віднайшлися і програмісти, які почали розробляти конфігурацію та програмне забезпечення електронної системи.

Великі донорські організації спочатку відмовлялися фінансувати проект, адже до певного моменту вся ініціатива з реформування публічних закупівель взагалі не мала ніякого офіційного статусу. Тому було прийнято рішення вмовити когось з хорошою репутацією взяти майбутню ІТ-систему електронних закупівель на свій баланс. Вибір впав на український офіс міжнародної організації «Трансперенсі Інтернешнл Україна».

Нова ІТ-платформа була офіційно представлена та запущена 12 лютого 2015 року. Буквально перед запуском система здобула свою назву - ProZorro.

Новий міністр економіки Айварас Абромавичус призначив своїм заступником, відповідальним за сферу закупівель, інвестиційного банкіра Максима Нефьодова. Той узяв на себе місію просування та підтримки проекту в уряді та парламенті, й запропонував волонтерській команді «заходити» у владу. Один з перших координаторів реформи Олександр Стародубцев очолив профільний департамент МЕРТ та переформатував команду Прозорро, залучивши нових спеціалістів. Його команді повірили і міжнародні донорські організації WNISEF та GIZ, що надали фінансування на подальший розвиток системи – в цілому 19,5 млн грн. Менше, ніж за рік було розроблено та проведено через парламент два необхідних закони, завершено ІТ-систему, права на яку передали державі.

Щоб не перенапружувати електронну систему, її запускали у два етапи: з 1 квітня 2016 року Прозорро стала обов'язковою для центральних органів влади та монополістів, а з 1 серпня – для всіх інших державних замовників. Перебороти спротив та сформувати довіру до реформи вдалося завдяки максимальній публічності процесу та потужній інформаційній кампанії. За даними опитування населення, бізнесу та органів державної влади України, яке проводила Маркетингова група, сьогодні рівень довіри до системи ProZorro серед українців на сьогодні становить 79%. Опитування, яке було проведено за підтримки USAID показало, що якщо за традиційної «паперової» системи з корупцією стикалися 54% бізнесменів, то за системи ProZorro цей показник зменшився до 29%.

Правила в державних закупівлях в Україні змінилися докорінно. Завдяки ProZorro, сьогодні кожен може торгувати з Нафтогазом чи Укрзалізницею, просто сидячи вдома із лептопом на колінах.

Система постійно удосконалюється та розвивається технологічно. Сьогодні – це вже цілий закупівельний конгломерат, який включає в себе основний сайт – prozorro.gov.ua, інформаційно-навчальний ресурс про систему – infobox.prozorro.org, моніторинговий портал громадського контролю – dozorro.org та модуль аналітики – bi.prozorro.org. [14]

Якою була загальна мета цієї співпраці, результатом якої стало докорінне переформатування системи закупівель у державі? Як було сказано вище, мета міжсекторного партнерства – побороти соціальну проблему. В цьому випадку такою проблемою була корупція. Коли вони були паперовими, було необхідно надавати велику кількість різних документів, весь процес був непрозорий. В намаганні вирішити цю проблему спрацювала політична воля від новопризначеного міністра економіки, експертність від волонтерів, громадського сектору, і готовність комерційних компаній пробувати інноваційні продукти, бути піонерами. Пізніше підтягнулися донорські організації. Особливістю саме цього міжсекторного партнерства стало те, що представники громадськості, які придумали систему, пішли потім у владу, щоб використовувати владні можливості та розвивати її ще більше. Без такого кроку навряд чи вдалося б вивести її на цей рівень, де вона є зараз.

Розглянемо наступний успішний приклад міжсекторного партнерства. Триточковий ремінь безпеки - одна з найбільш успішних та ефективних соціальних інновацій, що коли-небудь розроблялися. Щорічно вона рятує десятки тисяч життів. Більшість американців сьогодні використовують свої ремені безпеки завдяки серії міжсекторних партнерств, які склалися між представниками приватного сектору, політиків у державному секторі та організаціями соціального сектору. Адвокаційні організації працювали з законодавцями штатів, щоб прийняти закони, що вимагають встановлення ременів безпеки як стандартного обладнання для безпеки. Це створило ринок, достатній для того, щоб збільшити обсяги виробництва. Зростаючий ринок також обґрунтовував інвестиції для розробки нововведень, які роблять ремені безпеки більш комфортними та забезпечують більший захист при катастрофі. Рекламні кампанії, створені неприбутковою Радою з адміністрування, що працюють з Міністерством транспорту США, частково фінансуються автовиробниками [7].

Експерти визнають, що саме завдяки участі всіх трьох секторів, які захотіли

вирішити проблему високої смертності на дорогах, успіх ременя безпеки став таким високим. З цього робимо ще один висновок про користь та ефективність партнерства: чим більшій кількості людей вигідне вирішення соціальної проблеми, чим більше вони мобілізовані, і чим більше всі члени партнерства хочуть «грати в довгу», тим ефективнішим буде партнерство. Наступний приклад міжсекторного партнерства стосується такої соціальної проблеми, як безробіття в Сполучених Штатах Америки. Згідно зі статистичними даними, на червень 2018 року у Сполучених Штатах було 6,6 мільйони відкритих вакансій, і майже така сама кількість безробітних шукали роботу. Проблема в тому, що пошукачі були недостатньо кваліфікованими для того, щоб були кандидатами на ті вакансії.

Місто Далтон у штаті Джорджія є столицею виробництва килимів у Сполучених Штатах. Ця галузь промисловості стає все більше автоматизованою, і тому працівники з кваліфікаціями, які були актуальні років з 10 тому, вже не є потрібними. Отже, представники килимової галузі вирішили співпрацювати з коледжами, запрошувати студентів на стажування, щоб виростити собі кадри, які їм потрібні.

В місті Х'юстон нафтохімічна промисловість потребувала наявності кваліфікованої робочої сили. Для цього лідери бізнесу співпрацювали з освітнім співтовариством, через коледжі та університети, а також з місцевим самоврядуванням.

Освітня спільнота – важлива сторона міжсекторного партнерства, коли йдеться про подолання такої соціальної проблеми, як безробіття. При вирішенні проблем, пов'язаних лікуванням хвороб, не обійтися без представників фармацевтичних компаній.

Існують також партнерства, покликані підвищувати ефективність міст в широкому сенсі. Фонд «Блумберг Філантропіз» оголосив про ініціативу «Американські міста», інвестиції в розмірі 200 мільйонів доларів для створення інноваційних ідей та просування державної політики з розвитку

міст. Ця нова програма пов'язує ряд міжгалузевих партнерських ініціатив, організованих Bloomberg Philanthropies, у тому числі What Works Cities, мережу з 85 міст середнього розміру, які використовують відкриті дані для підвищення ефективності місцевих органів влади.

І ось є такі приклади роботи цієї програми:

- Envision Charlotte - це співпраця між Duke Energy, Cisco, Charlotte City City Partners та міською владою, щоб зробити будинки в міста Шарлотт більш енергоефективними. Ця ініціатива спрямована на зменшення споживання енергії в Шарлотті на 20%, і її успіх вже підштовхнув 10 інших міст США до запуску власних програм Envision.
- У Бостоні ініціатива «Досягнуті розбіжності» в Гарвардському університеті співпрацювала з декількома місцевими некомерційними, неприбутковими та громадськими організаціями, щоб навчати науково обґрунтованим способам покращення розвитку дитини батьків у бідних кварталах міста.
- Міськрада міста Мілуокі співпрацює з міжнародними організаціями з захисту води та природи з метою покращення існуючої системи водопостачання Мілуокі, розширення зеленої інфраструктури та інвестування в нові технології водопостачання [15].

Підсумовуючи, ми змушені констатувати, що навіть успішні багатосекторні партнерства часто є короткостроковими, одноразовими, більш транзакційними, ніж стратегічними. Вони, як правило, орієнтовані на єдиний проект, а не на розробку довгострокових стратегічних відносин, які є достатньо гнучкими, щоб охоплювати різні проекти. Хоча, як бачимо вище, бувають і винятки.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАД ПРОГРАМИ «ПРОЗОРИ МІСТА» ЯК ТВОРЕННЯ МІЖСЕКТОРНОГО ПАРТНЕРСТВА

2.1. Хронологія створення програми «Прозорі міста»

Корупція та відсутність прозорості уряду – це головні винуватці повільного розвитку України за останні два десятиліття порівняно з іншими країнами Центральної та Східної Європи. Україна займає 130 місце в Індексі сприйняття корупції Transparency International. Одна з важливих реформ, які зараз відбуваються в Україні - реформа децентралізації. У 2015 році Верховна Рада та уряд прийняли законодавство, яке підтримує міста, яке делегує більші податкові повноваження на місця [16, 17] Це два закони. Проте збільшення коштів на місцях може означати збільшення корупційних ризиків там. Наприклад, бюджет міста Бурштин збільшився в чотири рази, а число робітників в офісі мерії виросло п'ять разів.

Децентралізація - це шанс уряду України взяти на себе зобов'язання досягти цілей сталого розвитку ООН 16 "Сприяння мирним та інклюзивним суспільствам для сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх та створення ефективних, підзвітних та інклюзивних інститутів на всіх рівнях", зокрема підпункту 16.6: "Побудувати ефективні, відповідальні та прозорі інституції на всіх рівнях". [18]

Для того, щоб підвищити рівень прозорості на місцях, і був започаткований проект «Розбудова прозорості в містах України», який пізніше був названий «Прозорі міста».

Місцеве самоврядування є відносно новою концепцією в Україні. Тільки в 1997 році (коли Україна відсвяткувала шостий рік незалежності) був прийнятий основний закон, який гарантував муніципалітетам фінансову та авторитетну автономію та незалежність у прийнятті місцевої політики. Однак

в законі не було ефективних інструментів для практичного здійснення заявлених законодавчих гарантій. [19] Тільки в 2015 році Верховна Рада України прийняла низку нових законів, внаслідок чого змінилися принципи адміністрування податків, регулювання державного та місцевого бюджету та підходи до державного управління. Як результат, з 2016 року муніципалітети почали отримувати на 49% більше доходів, у порівнянні до попередніх періодів і отримали значно більшу адміністративну владу, як повідомляють Міністерство фінансів України та Асоціація міст України [20].

Довготривале послаблення місцевого самоврядування призвело до значного браку компетентності працівників місцевої влади. Такі чиновники часто або не мають достатніх знань і кваліфікації для якісного управління, або вони використовують такі кваліфікації для заробітку, а не займаються розвитком суспільства. Завдяки постійним спробам нечесних політиків встановлювати контроль над муніципалітетами шляхом участі у місцевих виборах практика розподілу влади та територій між місцевими підприємствами та злочинними групами була вкорінена в систему. Під час правління попереднього президента України попереднього президента України Януковича працювати системи "кримінальних наглядачів" працювали, Юрій Іванющенко їх координував. Сьогодні обоє цих люди втекли з України та переслідуються. Центральна система "виманювання грошей" була зруйнована, однак, рівень корупції в меріях не зменшився, як виявляється в опитування муніципалітетів, проведене Міжнародним республіканським інститутом [21].

У той же час держава посилює стандарти прозорості, підзвітності та добросовісності національних та місцевих органів влади щороку. У 2014-2015 роках було прийнято ряд ключових антикорупційних законів, антикорупційну стратегію на 2014-2017 рр. та закон «Про запобігання корупції». Ці закони встановлюють кримінальну відповідальність за корупційні дії державних службовців, а також відповідальність за

прийняття рішень в умовах конфлікту інтересів та повну публічність при використанні державні кошти. [22, 23] Поряд з цим держава створила спеціалізовані антикорупційні органи, такі як Національне антикорупційне бюро, Національне агентство з запобігання корупції, Антикорупційна прокуратура, мета якої - виявлення корупційних чиновників на центральному та місцевому рівнях та позбавлення їх влади. [24, 25, 26]

Все це повинно було призвести до належного використання значно збільшених бюджетів муніципалітетами та зміцнення якості їхнього управління. Натомість такі вимоги держави можуть стати ще однією профанацією без об'єктивної оцінки поточного рівня доброчесності муніципалітетів та без їхньої консультативної підтримки у досягненні складних антикорупційних стандартів.

З огляду на це, проект «Прозорі міста» сконцентрувався на допомозі муніципалітетам у діагностиці ключових викликів своєї власної політики доброчесності та допомозі їм у розробці цих стандартів. Також проект намагається створити справжню соціальну потребу в відповідальних та чесних місцевих органах влади.

Проблемою, на якій сконцентрувався проект, є корупція в органах місцевого самоврядування та низький потенціал для дотримання найкращих практик щодо прозорості та підзвітності. Реформа децентралізації в Україні призводить до більшої передачі влади та фінансових ресурсів муніципалітетам, таким чином зміцнюючи місцеве врядування. Проте, брак прозорості бюджетних витрат і брак підзвітності залишаються широкомасштабними. Метою цього проекту є підвищення прозорості щонайменше 15 з 100 найбільших муніципалітетах України. Система прозорості у муніципалітетах є рейтинговою і 100 міст оцінюються відповідно до 10 сфер відповідальності місцевої влади, використовуючи понад 100 показників.

Рейтингу зроблено на початку та в кінці проекту для порівняння.

Для того, щоб поліпшити результати, активістів, посадових осіб та журналістів навчають, як найкраще реалізувати прозорість та підзвітність. Українські та словацькі тренери провели 10 двотижневих семінарів в 10 найбільших українських містах. Організовано п'ять дводенних семінарів, де НУО та журналісти отримали знання щодо моніторингу роботи органів місцевого самоврядування, у тому числі бюджетних витрат. Навчання зосереджено на найбільш слабких сферах політики, зазначених у дослідженні на початку проекту.

Крім того, було підтримано дванадцять місцевих ініціатив з боротьби з корупцією та прозорості. Виконавці отримали високоякісні консультації від команди проекту, розробку та впровадження антикорупційних ініціатив.

Наприкінці проекту було проведено остаточне дослідження для порівняння результатів протягом двох років.

Проект координується ТІ Україна. Інститут політичної освіти та Transparency International Slovakia є партнерами-виконавцями. Фінансується UNDEF (Фондом демократії ООН).

В процесі втілення цього проекту він був розширений до програми. Був доданий проект – тісна співпраця з чотирма міськими радами –

Маріупольською, Мелітопольською, Ірпінською та Сєвєродонецькою.

Також ще був доданий проект, головною метою якого є підвищення рівня антикорупційної практики та прозорості на рівні міста в інвестиційному секторі.

Були розроблені стандартні показники для вимірювання прозорості, наявних інструментів та можливостей у інвестиційному секторі. Для того, щоб відобразити реальну потребу інвесторів, ми провели консультації з підприємствами та міськими урядами (спеціальними підрозділами), які роблять все можливе для залучення інвестицій. Ми шукали наявність

антикорупційних програм для державних підприємств, існуючі та опубліковані політики щодо конфлікту інтересів у міських радах, а також чи проводиться належна перевірка діяльності підприємств міста. Ми розробили 17 показників, що відображають інвестиційну сферу.

Наші експерти проаналізували 100 міст (найбільші за кількістю населення) за розробленими нами показниками. Ті Україна представили результати в Києві та 7 містах регіону, представники прилеглих міст були запрошені до участі. Оцінені органи місцевого самоврядування були конкурентоспроможними по відношенню до інших міст та намагалися покращити свої результати..

У рамках цього проекту ми встановили стандарт інвестиційної прозорості для органів місцевого самоврядування, оцінили 100 міст та представили результати для всіх зацікавлених сторін, а також склали аналітичний звіт із рекомендаціями до вибраних міст та виступили з його реалізацією. [27]

3.2. Партнерства «Прозорих міст» із локальними ГО

Основним шляхом партнерства «Прозорих міст» із громадськими організаціями в регіонах стала фінансова підтримка їх ініціатив, спрямованих на підвищення прозорості влади та боротьбу з корупцією. Ініціативи ГО будували, виходячи з рекомендацій з підвищення прозорості, які були надані в ході дослідження прозорості 100 міст. Проектною заявкою передбачалося підтримати 15 ініціатив по 2 тис.доларів кожен. Було оголошено конкурс [28], умови якого були такі:

- Підвищення рівня прозорості міста шляхом адвокації рекомендацій рейтингу прозорості міст (доступні для перегляду при кліку на місто тут <https://transparentcities.in.ua/rating/>)
- Розробити та реалізувати план підвищення прозорості міської влади.

- Результатом втілення проекту має стати підвищення рівня прозорості міста мінімум на 20 балів (згідно з методологією, доступною на сайті transparentcities.in.ua).
- Пріоритети будуть надані організаціям, які запропонують плани покращення ситуації в найбільш проблемних сферах прозорості муніципалітету міста учасника рейтингу.

На конкурс подалися 33 організацій з 25 міст України [29]. Переможцями було обрано 12 ініціатив, тому що інші організації не набрали достатню кількість балів.

Це такі переможці:

1) “Єдність і розвиток”, місто Нікополь.

Проект цієї ГО був покликаний підвищити прозорість місцевої влади у м. Нікополь, Дніпропетровської області у сферах доступності, бюджету, соціальних послуг, етики, комунальній сфері. Відповідно до рейтингу прозорості міст з сайту transparentcities.in.ua, місто мало категорію I, з балом 28,6 і відноситься до найменш прозорих. Тому, в рамках цього проекту ГО «Єдність і Розвиток» і наші партнери планують здійснити ряд заходів для покращення прозорості в Нікополі, зокрема:

- 1) розробити і подати на розгляд Нікопольської міської ради пропозицію про внесення змін до регламенту виконкому Нікопольської міської ради;
- 2) розробити і подати на розгляд Нікопольської міської ради Бюджетний регламент м. Нікополя;
- 3) розробити і подати на розгляд Нікопольської міської ради Правила врегулювання конфлікту інтересів та Кодекс етики службовців та працівників комунальних установ і організацій.
- 4) Ініціювати та домогтися оприлюднення інформації щодо соціальних послуг, землекористування, бюджетних видатків,

комунального майна та ін. [30]

2) Центр громадянських ініціатив ТІРА, місто Білгород-Дністровський Одеської області.

Як вказала ГО в своїй заявці, проект “Підвищення прозорості міста Білгорода-Дністровського” впроваджується у Білгороді-Дністровському, як продовження участі міста в проекті “Рейтинг прозорості 100 найбільших міст України”. У процесі оцінювання у 2017 році було виявлено ряд галузей життєдіяльності міста, які повністю закриті від “сторонніх очей” тобто від громади міста, в тому числі деякі питання бюджетних процесів, комунального майна та діяльність комунальних підприємств. Міська влада добровільно відмовляється відкривати інформацію, тому пропонується через інформування та активізацію громадських організацій, активних громадян сформуванню запит на оприлюднення інформації та тиснути на владу для запобігання її приховання від громади у подальшому. За рахунок відкриття інформації, посилення участі громади у процесах, зменшиться коло “ізбранних”, які можуть її використовувати на власний розсуд та запобігати корупції для вирішення питань. Корупція неможлива там, де все прозоро та доступно всім. Крім того підвищення рейтингу відкритості і прозорості влади міста, створює умови для підвищення інвестиційної привабливості міста. А також це сприяє налагодженню діалогу та встановлення довіри між владою і громадою. [31]

3) Сила Громади м. Кам’янське, місто Кам’янське Дніпропетровської області.

«Наше бачення підвищенні індексу прозорості міста через створення ситуацій “WIN-WIN” де кожна з зацікавлених сторін отримає свої переваги від підвищення прозорості міста. Створення умов для порозуміння громадськості та влади у багатьох показниках прозорості можливо через діалог та інформаційну компанію в місті для підвищення обізнаності в питаннях прозорості. Важливо створити акценти для уваги місцевих ЗМІ

на досвід інших міст України, та пояснити депутатському корпусу міста Кам'янське про те, що надаючи мешканцям можливості через прозорість та відкритість влади, депутати отримують підтримку від мешканців міста та збільшують свій рейтинг міських реформаторів. Визначена стратегія у питаннях підвищення прозорості міста та чіткій план заходів по кожному критерію з вичерпним переліком періодичних заходів дозволить отримати запланований результат», - вказала організація в своїй заявці. [32]

4) «Громадське телебачення Світловодська», Світловодськ

«Мета проекту підвищити рівень прозорості і підзвітності міської влади Світловодська, досягти оцінки «Н» по методології оцінювання рівня прозорості шляхом підняття на мінімум на 23 бали. Мету проекту плануємо досягти шляхом виконання наступних завдань:

- посприяти тому, щоб сайт міської ради став більш зручним і логічним, шляхом технічного вдосконалення розділів сайту;
- отримати згоду розпорядників інформації на її публікацію шляхом адвокаційної кампанії;
- провести освітні заходи для розпорядників інформації для подальшої публікації даних самостійно;
- провести популяризацію серед населення їх можливостей брати участь у самоврядуванні», - написала громадська організація в своїй заявці.

[33]

5) «Кременчуцький антикорупційний центр», Кременчук Полтавської області.

«Робота за заявленим проектом направлена на якісну зміну житлової політики в м. Кременчуці. Саме за вказаний розділ рейтингу прозорості міст Кременчук станом на червень 2017 та початок 2018 року має стабільний «0» балів. Спектр роботи по темі ми визначили за критеріями оцінювання рейтингу прозорості міст. Вважаємо, що формування прозорої міської

житлової політики істотно підвищить рівень соціально-економічної ефективності роботи міської влади», - заявила організація в заявці. [34]

6) “Кризовий медіацентр Сіверський Донець”, Северодонецьк Луганської області

Головною проблемою, на вирішення якої спрямовано проект – недостатнє використання в Северодонецьку наявних практик щодо забезпечення прозорості та підзвітності діяльності органів місцевого самоврядування, про що свідчать низькі бали у рейтингу прозорості 100 найбільших міст України. Низький рівень прозорості, в свою чергу, створює можливості для корупційної поведінки. Все це негативно впливає на рівень довіри громадян до діяльності місцевого самоврядування. [35]

7) Платформа «Громадський Контроль», Покров Дніпропетровської області

Проект направлений на підвищення рівня прозорості міста Покров за методологією Transparent Cities. Він включає в себе, зокрема, такі компоненти як формування пропозицій щодо доопрацювання поточного веб-сайту міста та контроль впровадження цих змін, доповнення посадових інструкцій співробітників на предмет того хто саме і кому має надавати інформацію для оприлюднення, розробка технічного завдання на оновлення сайту міської ради. Реалізація проекту передбачає тісну співпрацю з міською владою та використання кращих практик із забезпечення прозорості міст в Україні. [36]

8) “Розвиток демократії та жіночих ініціатив ДІЯ”, Бахмут, Луганська область

Враховуючи рекомендації , що надані Бахмуту командою проекту, громада Бахмуту має намір підвищити рейтинг нашого міста не менш, ніж на 20 балів. Для цього створена робоча група , яка складається представників громадської організації «Розвиток демократії та жіночих ініціатив «ДІЯ», з

керівників підрозділів виконкому, секретаря міськради, керівників соціальних та юридичних служб міста, комунальної служби, освіти та охорони здоров'я. [37]

9) Фонд громад “Знання і справедливість”, Лисичанськ Луганської області
Проект «РОЗБУДОВИ ПРОЗОРОСТІ МІСТА ЛИСИЧАНСЬКА» дасть змогу значно підвищити позиції м. Лисичанська у Рейтингу прозорості міст. Проект дасть змогу покращити прозорість та відкритість оприлюднення інформації про роботу міської ради та її виконавчого комітету та створити більше можливостей для участі громадян у прийнятті рішень на місцевому рівні. [38]

10) Хмельницька ініціатива, Хмельницький

Проект «Підвищення рівня прозорості місцевого самоврядування міста Хмельницького» спрямований на збільшення рівня публічності роботи Хмельницької міської ради, її підприємств, структурних підрозділів, установ та організацій. Найбільше змін буде проведено у галузях закупівельних операцій, житлової політики та комунального майна. Показники прозорості саме у цих сегментах, за підсумками Рейтингу прозорості 100 найбільших міст України, виявились найнижчими у рейтингу міста Хмельницького. Підвищення рівня прозорості міста планується досягти як через висвітлення відповідних процесів так і через прийняття міською радою відповідних нормативно-правових актів. [39]

11) Центр громадської активності “Результат”, Вінниця

Ціллю проекту «Відкритість нон-стоп» є підвищення рівня оприлюднення суспільно-важливої для містян інформації на сайті міської ради, покращення якості надання послуг, що, як наслідок, покращить показники Вінниці у «Рейтингу прозорості міст» від Transparency International Україна.

Проект відбуватиметься у трьох основних напрямках: дослідницько-аналітичний, інформаційно-адвокаційний та навчально-просвітницький. [40]

12) Центр медіарозслідувань «Прозоро», Кропивницький

Ціллю проекту “Кропивницький: шлях до 100”, що реалізовуватиме у Кропивницькому ГО “Центр медіарозслідувань “Прозоро”, є підвищення прозорості роботи міської ради та комунальних підприємств, а також підвищення позиції місцевого муніципалітету у Рейтингу прозорості 100 найбільших міст України. Як учасники коаліції громадських організацій Кіровоградщини, автори проекту залучатимуть до реалізації власного плану підвищення прозорості міста місцевих активістів, співпрацюватимуть з представниками міської влади та депутатським корпусом. Діяльність проекту передбачає адвокатування прийняття місцевими депутатами щонайменше двох рішень міської ради, прийняття внутрішніх розпорядчих документів для розширення переліку інформації, що оприлюднюватиметься виконавчими органами міста на офіційному сайті ради, а також залучення до впливу на роботу місцевого органу самоврядування широкого кола громадськості.[41]

Проекти тривали від 3 до 7 місяців, в деяких випадках учасники просили продовжити проекти, так як цілі, поставлені на початку, ще не досягнені. В результаті проектів субгрантери підвищили показники своїх міст на кількість балів від 8 до 46.

	2017	2018		збільшення
Лисичанськ	17,81	33,45		15,64
Покров	18,3	66,55		48,25
Світловодськ	19,4	19,05		-0,35
Сєвєродонецьк	22,46	35,13		12,67
Вінниця	49	75,03		26,03

Кропивницький	55,96	64,885		8,925
Хмельницький	41,2	56,4		15,2
Нікополь	28,6	40		11,4
Білгород-Дністровський	34,7	57,58		22,88
Кременчук	49,6	55,125		5,525
Кам'янське	26,5	54,225		27,725
Бахмут	27,26	61		33,74

Таблиця... Підготовлена на основі звітів субгрантерів.

Крім субгрантування, команда проекту «Прозорі міста» співпрацювала з ГО, які проходили навчання в нас, і ці ГО допомагали нам організовувати заходи, адвокатувати рекомендації з прозорості. Наприклад, ГО «ЦеГрін Мелітополь», хоч і не стала переможцем конкурсу субгрантів, але активно адвокує впровадження рекомендацій з прозорості в міській раді Мелітополя. ГО «Полтавська платформа» допомагала з організацією заходу в Полтаві та з адвокацією, Львівський регуляторний хаб – те ж саме. Таких організацій в кожному регіоні немало.

2.3. Партнерства «Прозорих міст» із місцевою владою

Наразі 32 міські ради впровадили рекомендації з підвищення прозорості в тій чи іншій мірі. Нижче буде детальніше описано, як із кожним містом були встановлені контакти та завдяки чому адвокація є успішною.

Дрогобич. Були встановлені контакти з керівником відділу ІТ та радником міського голови Станіславом Гайдером, який досить сильно впливає на прийняття рішень в місті. За час партнерства Дрогобич підписав меморандум про приєднання до системи Прозорро. Продажі, що є одним з індикаторів методології прозорості. Також було втілено значну кількість електронних сервісів. Загалом за час партнерства місто

збільшило кількість балів у рейтингу прозорості з 46,2 до 86,9. За словами пана Гайдера, в місто прийшли два інвестори завдяки підвищенню прозорості. Фактором успіху у співпраці є політична воля, бажання самих представників міськради до змін, а також сильна адвокація. Дрогобицька міська рада була запрошена поділитися своїми успіхами в прозорості на тренінгу для міськрад східного регіону, який був організований ТІ Україна.

Маріуполь. Були встановлені контакти з тодішнім керівником тендерного управління Михайлом Івченком, який зараз є заступником міського голови. На той час він був новою людиною в ОМС (прийшов з бізнесу), і демонстрував велику схильність до впровадження інновацій. Завдяки продуктивним контактам з паном Івченком команда проекту змогла проадвокатувати підвищення рейтингу прозорості міста з 28,05 до 81,1 балів. Співпраця продовжується досі, і за швидкий час після оприлюднення нового рейтингу інвестиційної прозорості Маріуполя це місто врахувало надані рекомендації та підняло свої показники з 6,75 до 13 балів (максимум 20). Маріупольська міська рада була запрошена поділитися своїми успіхами в прозорості на тренінгу для міськрад східного регіону, який був організований ТІ Україна.

Вінниця. Контакти з радою цього міста здійснювалися переважно через наших субрантерів – Центр громадської активності «Результат». Ця ГО має продуктивні контакти з міською владою, й завдяки цьому може успішно адвокатувати найкращі практики та рекомендації. Місто збільшило свою кількість балів у рейтингу з 49 до 75,03. Вінницька міська рада була запрошена поділитися своїми успіхами в прозорості на тренінгу для міськрад східного регіону, який був організований ТІ Україна.

Дніпро. Це місто активізувалося у впровадженні рекомендацій прозорості з травня 2018 року. Очевидно, керівництво міста помітило, що рейтинг прозорості ТІ Україна є досить важливим та впливовим. З командою

програми «Прозорі міста» сконтактувала радниця мера Дніпра Яніка Мірило, яка повідомила, що Дніпро хоче максимально піднятися в рейтингу прозорості. Був розпочатий процес втілення рекомендацій. Було помічено, що мер Дніпра Борис Філатов використовує втілення рекомендацій прозорості як свій особистий піар. Наприклад, однакові новини про підвищення рейтингу були розміщені на загальноукраїнських медіа [42]. Пізніше у своїх постах в Facebook пан Філатов писав: «Я обіцяв, що ми ввійдемо в п'ятірку найпрозоріших міст – і ми це зробили». Активісти Дніпра сперечалися щодо високих показників цього міста, надали факти, які свідчать про те, що інструменти прозорості в цьому місті є тільки на папері, а реально не працюють. Через цей випадок в тому числі команда програми «Прозорі міста» вирішила в майбутньому зробити рейтинг підзвітності, який буде вимірювати те, як інструменти прозорості реально працюють.

Житомир. Співпраця з цим містом активно почалась у жовтні 2017 року, коли в Житомирській міській раді керівницею прес-служби стала Ольга Приходченко. Вона стала тією посадовою особою, яка активно просуває втілення рекомендацій з прозорості. Наразі місто підвищило свої показники з 42,78 балів до 67,83 балів. Житомирська міська рада була запрошена поділитися своїми успіхами в прозорості на тренінгу для міськрад східного регіону, який був організований ТІ Україна.

Покров. Контакти з радою цього міста здійснювалися через наших субрантерів – Платформу «Громадський контроль», Ця ГО має продуктивні контакти з міською владою, й завдяки цьому може успішно адвокатувати найкращі практики та рекомендації. Місто збільшило свою кількість балів у рейтингу з 18,3 до 66,55. Місто впровадило велику кількість інструментів прозорості, які допомагають йому бути ефективнішим.

Львів. Місто було лідером рейтингу прозорості в червні 2017 року, але стало швидко втрачати позиції. Співпраця з міськрадою відбувалась переважно через заступника керівника ЛКП «Міський центр інформаційних технологій» Олену Гунько. За час співпраці місто покращило свої бали не дуже значно – з 59,7 до 65,15 балів.

Кропивницький. Контакти з радою цього міста здійснювалися як через наших субрантерів – Центр розслідувань «Прозоро», так і через особисті контакти, зокрема, з представниками відділу кадрової політики. Коли місто зайняло другу позицію в рейтингу в 2017 році, міська рада широко це прорекламувала. Пізніше вони зрозуміли, що опускаються в рейтингу, й стали втілювати рекомендації. Підвищення відбулося з 56 до 65 балів.

Київ. Столиця повільно йшла на співпрацю з командою проекту. Певний поступ відбувся завдяки контактам з керівником організації «Центр розвитку інновацій» Сергієм Лобойком, який входить в громадську раду при КМДА, і зміг простимулювати місто втілити частину рекомендацій прозорості. Місто підняло свої бали з 51,5 до 64,8.

Ніжин. Місто почало втілювати рекомендації завдяки широкому комунікаційному супроводу програми «Прозорі міста», завдяки постійній присутності в новинах, проведенню великої кількості публічних подій.. Команда проекту закликала втілювати рекомендації та надсилати інформацію на пошту, і в певний момент така інформація прийшла від Ніжина. Вже після цього команда проекту познайомилась із представниками Ніжинської міської ради, зокрема, командою інвестиційного департаменту. Кількість балів зросла з 49,9 до 59,2.

Кривий Ріг. Така ж сама ситуація, як з Ніжином, відбулась із Кривим Рогом. Завдяки потужній комунікації вдалося простимулювати й це місто втілити рекомендації. Кількість балів зросла з 28,6 до 59.

Білгород- Дністровський. Контакти з радою цього міста здійснювалися через наших субрантерів – ГО «ЦеГрін ТІРА». Представниця цієї ГО є депутаткою міської ради, отже, можливості до адвокації досить високі. Кількість балів міста в рейтингу прозорості за час співпраці зросла з 34,7 до 57,58.

Хмельницький. Під час однієї з публічних подій у липні 2017 заступник мера Хмельницького Андрій Бондаренко пообіцяв, що рейтинг прозорості міста зросте до 80 балів уже до кінця року. Цього не відбулося, і прозорість адвокатувати стали наші субгрантери – ГО «Хмельницька ініціатива». Маючи високі здатності до адвокації, вони змогли добитися підвищення рейтингу прозорості міста з 41,2 до 56,4 бали.

Кременчук. Контакти з радою цього міста здійснювалися через наших субрантерів – ГО «Кременчуцький антикорупційний центр». За словами ГО, влада Кременчука складна для співпраці, тож підняти прозорості міста вдалося не набагато - кількість балів міста в рейтингу прозорості за час співпраці зросла з 49,6 до 55,1.

Бахмут. Контакти з радою цього міста здійснювалися через наших субгрантерів – ГО «Центр жіночих ініціатив «Дія». Представники цієї ГО є депутатами міської ради, отже, можливості до адвокації досить високі. Кількість балів міста в рейтингу прозорості за час співпраці зросла з 27,26 до 54,06.

Мелітополь. Місто почало активно втілювати рекомендації з підвищення прозорості майже відразу після оголошення результатів рейтингу. Контакти відбувалися через депутатку міської ради Ірину Славову, яка створила робочу групу в міській раді з підвищення прозорості. До діяльності групи був залучений і заступник мера міста з питань діяльності

виконавчих органів ради Сергій Прийма. В результаті роботи бали міста вирости з 29,2 до 50,23.

Боярка. Місто почало втілювати рекомендації завдяки широкому комунікаційному супроводу програми «Прозорі міста», завдяки постійній присутності в новинах, проведенню великої кількості публічних подій. Команда проекту закликала втілювати рекомендації та надсилати інформацію на пошту, і в певний момент така інформація прийшла від Боярки. Вже після цього команда проекту познайомилась із представниками Боярської міської ради, зокрема, керівником відділу інформації Роман Курбоновим. За його словами, в міській раді створилась робоча група з питань підвищення прозорості міста. Кількість балів зросла з 15,61 до 48,66.

Чорноморськ. Місто почало втілювати рекомендації завдяки широкому комунікаційному супроводу програми «Прозорі міста», завдяки постійній присутності в новинах, проведенню великої кількості публічних подій. Команда проекту закликала втілювати рекомендації та надсилати інформацію на пошту, і в певний момент така інформація прийшла від Чорноморська. Також представниця цього міста відвідала навчання, яке проводилося командою програми. Кількість балів міста в рейтингу прозорості зросла з 38,78 до 48,08.

Біла Церква, Луцьк, Енергодар. Міста почали втілювати рекомендації завдяки широкому комунікаційному супроводу програми «Прозорі міста», завдяки постійній присутності в новинах, проведенню великої кількості публічних подій. Команда проекту закликала втілювати рекомендації та надсилати інформацію на пошту, і в певний момент така інформація прийшла від цих міст. Контакти з Білою Церквою відбувалися завдяки знайомству з Сергієм Постівим, керуючим справами міськради. З Луцьком комунікація відбувалась через Волинську ОДА. Зміни в

рейтингу прозорості наступні: Біла Церква – з 29,4 до 48, Луцьк – з 44,16 до 45,66, Енергодар – з 32,56 до 45,6.

Кам'янське. Контакти з радою цього міста здійснювалися через наших субгрантерів – ГО «Сила Громади міста Кам'янське». Керівник цієї ГО – Андрій Іванченко - є депутатом міської ради, отже, можливості до адвокації досить високі, хоча депутат і є опозиційним. Кількість балів міста в рейтингу прозорості за час співпраці зросла з 26,5 до 41,3.

Краматорськ. Міста почали втілювати рекомендації завдяки широкому комунікаційному супроводу програми «Прозорі міста», завдяки постійній присутності в новинах, проведенню великої кількості публічних подій. Було встановлено контакти з Денисом Ошурком, секретарем Краматорської міської ради, він взяв на контроль питання врахування рекомендацій з прозорості. Кількість балів міста в рейтингу прозорості за час співпраці зросла з 33,41 до 40,81.

Нікополь. Контакти з радою цього міста здійснювалися через наших субгрантерів – ГО «Єдність та розвиток». ГО має хороші спроможності до адвокації. Кількість балів міста в рейтингу прозорості за час співпраці зросла з 28,6 до 40.

Черкаси, Ужгород, Южноукраїнськ, Слов'янськ. Міста почали втілювати рекомендації завдяки широкому комунікаційному супроводу програми «Прозорі міста», завдяки постійній присутності в новинах, проведенню великої кількості публічних подій. Команда проекту закликала втілювати рекомендації та надсилати інформацію на пошту, і в певний момент така інформація прийшла від цих міст. Кількість балів у рейтингу прозорості за час співпраці зросла так: Черкаси – з 35,73 до 38,53, Ужгород – з 31 до 34,5, Южноукраїнськ – з 28,6 до 31,6, Слов'янськ – з 16,7 до 24,2.

Суми- Контакти з міською радою періодично відбуваються через Андрія Мошу, начальника управління комунікацій та інформаційного забезпечення. Комунікація не є систематичною, але частково відбувається. Кількість балів у рейтингу прозорості за час співпраці зросла з 32,63 до 35,2.

Сєвєродонецьк - Контакти з радою цього міста здійснювалися через наших субгрантерів – ГО «Кризовий медіацентр «Сіверський Донець». ГО має хороші спроможності до адвокації. Кількість балів міста в рейтингу прозорості за час співпраці зросла з 22,46 до 35,13.

Ірпінь. Контакти з містом відбувалися через Людмилу Горбату, начальника відділу інформаційного забезпечення міської ради, контакти з якою були встановлені під час навчальних заходів. Співпраця є досить продуктивною, бали зросли з 22,13 до 34,33

Лисичанськ Контакти з радою цього міста здійснювалися через наших субгрантерів – ГО «Фонд громад «Знання та справедливість». ГО має хороші спроможності до адвокації. Кількість балів міста в рейтингу прозорості за час співпраці зросла з 17,81 до 34,35.

2.4. Плани розвитку «Прозорих міст»

В травні-липні проводилась робота над трирічною стратегією розвитку «Прозорих міст», і в результаті була напрацьована візія, місія та стратегічні пріоритети діяльності програми.

Візія:

Місцева влада вільна від корупції

Місія:

Transparent Cities, як лідер у просуванні прозорості та підзвітності, наснажує місцеву владу та громадськість до боротьби з корупцією

Ціль:

Зниження рівня корупції в органах місцевої влади через підвищення рівня прозорості та підзвітності за участю компетентної громади до кінця 2021 року

Цільова аудиторія:

влада міст та ОТГ, активні та потенційно активні громадяни та добросовісний бізнес

Логіка діяльності

Завдяки розкриттю інформації, необхідної для громадян в зрозумілому для них вигляді, та через надання їм інструментів реального впливу та участі у прийнятті рішень, підвищується рівень прозорості та підзвітності місцевої влади. Через впровадження практик та процедур, які відповідають принципам підзвітності, збільшується рівень контролю громадян за владою, однаково доступний всім охочим. Відсутність корупції та ефективного витрачання коштів місцевою владою є вигідним громадянам, адже податки – це їх кошти. Також добросовісний бізнес буде більш охоче інвестувати в ті міста, де менше корупції і є прозорі процедури ведення бізнесу. Якщо активні громадяни, які хочуть контролювати місцеву владу, є компетентними та мають важелі впливу, існує більше ймовірності, що рівень корумпованості місцевої влади буде знижуватись .

Отже, Прозорі Міста в рамках даної стратегії спрямують свої зусилля в чотирьох напрямках:

- Підвищення рівня прозорості місцевої влади;
- Підвищення рівня підзвітності місцевої влади;
- Підвищення рівня компетентності та спроможності доводити дії до кінця у активних громадян;

- Зниження корупційних ризиків при відкритті та веденні бізнесу

Як планується досягти цього:

1. Місцева влада підвищила рівень прозорості:

- Клуб прозорих міст
- Стратегія прозорості і/або підзвітності для міст (розділ в стратегії міста,)
- Рейтинг ОТГ

- Клуб прозорих міст

Ми будемо наснажувати міста, які знаходяться вгорі Рейтингу до досягнення високих показників (80+ балів) прозорості (згідно методології ТІ) шляхом втілення «складних» рекомендацій та розповсюдження практики серед інших міст України. Буде створений майданчик для представників міст – «чемпіонів» для обміну досвідом, визнання та нагороди досягнень.

Початок проекту - серпень 2018

- Стратегія прозорості та/або підзвітності для міст

Ми допомагатимемо зацікавленим містам розробляти довгострокові плани на шляху до прозорості та підзвітності. В стратегії будуть описані напрями та конкретні кроки, за допомогою яких місто прагне досягти прозорості та підзвітності в своїй діяльності. Це буде документ, який міськрада зможе затвердити на сесії, тим самим зафіксувавши свій намір рухатися до прозорості. Партнери, які готові бути пілотними - Дрогобицька та Боярська міська ради.

Початок проекту - серпень 2018

- Рейтинг ОТГ

Поширимо практику вимірювання та адвокації прозорості та підзвітності на ОТГ, які в контексті децентралізації мають потребу та можливості бути прозорими, адже тільки створились і корупційні ризики ще не мають

поширених практик користування. ОТГ отримують значні суми коштів з бюджету, як нові утворення ОТГ мають шанс розбудувати довіру своїх мешканців і включити їх в процес прийняття рішень.

Початок проекту – листопад 2018

2. Місцева влада підвищила рівень підзвітності через ефективні двосторонні комунікації

- Шаблон ідеального веб-сайту міста та ОТГ
- Платні послуги міськрадам
- Тренінги для влади та ОТГ
- Просування використання електронних сервісів
- Вироблення політик

- Шаблон ідеального веб-сайту міста та ОТГ

Розробимо шаблон ідеального веб-сайту міста та ОТГ, який буде передбачати інструменти прозорості та підзвітності, а також надаватиме можливості залучення громадян до прийняття рішень. Ті міські ради/ОТГ, які захочуть отримати шаблон ідеального веб-сайту, матимуть зобов'язання вести веб-сайт по наступним критеріям: повнота інформації; вчасність оприлюднення; доступність інформації.

Початок проекту – лютий 2019

- Платні послуги міськрадам

Прагнення до найбільшої прозорості, підзвітності та участі громадян, ефективності роботи місцевої влади сформує запит місцевої влади на платні послуги професіоналів для підвищення якості роботи та досягнення поставлених цілей. Наприклад – проведення функціонального аудиту.

Початок проекту – лютий 2019

- Тренінги для влади та ОТГ

Проведемо тренінги, які будуть направлені на покращення компетенцій ОМС у сфері підзвітності перед громадою. Для цього будуть проведені: навчання щодо механізмів та інструментів підзвітності ОМС; щодо формування інклюзивної стратегії комунікації (плану дій) з використання різних інструментів, зокрема рекомендацій щодо урахування інтересів жінок, молоді, ВПО, а також різних маргіналізованих груп тощо.

Початок проекту – травень 2019

- Просування використання електронних сервісів

Сприятимемо мінімізації необхідності та кількості прямого контакту з чиновниками для отримання державних послуг шляхом створення електронних сервісів. Мета проекту полягає в співпраці з міськрадами для створення або впровадження існуючих сервісів, які пришвидшують отримання послуг та зменшують вплив людського фактору (корупційного).

Початок проекту – березень 2019

- Вироблення політик

Напрацюємо політики по 14 сферах методології для міст та адвокатуємо рекомендації належного врядування. Політики базуватимуться на проведеному дослідженні щодо того як прозорість місцевої влади впливає на її підзвітність та ефективність.

Початок проекту - серпень 2018

3. Громадськість стала компетентнішою та активнішою

- Тренінги по сферах для громадян та тренерів
- Створення мережі активістів, гейміфікація
- Залучення громадян до руху Прозорі Міста

- ✓ Календар та словничок активіста
- ✓ Освітня активність для школярів
- ✓ Онлайн-курс
- ✓ Гра про прозорість
- ✓ Залучення через фестивалі

- Тренінги по сферах для громадян та тренерів

Відповідно до запиту громадськості проведемо неформальне навчання з тем, що стосуються прозорості та підзвітності, таким чином досягаючи декількох цілей:

- ✓ підвищувати рівень знань з тем та можливості участі громадян у житті населеного пункту;
- ✓ позиціонувати Прозорі міста як лідера у сфері;
- ✓ наснажувати активістів працювати на місцях, бути “агентом Прозорих міст”, що впроваджують зміни;
- ✓ розповідати про Рейтинг прозорості місцевим активістам;
- ✓ знайти нові підходи до викладання знайомих тем та створити методичні нотатки щодо методів проведення навчання;
- ✓ залучити більшу кількість людей на місцях меншими зусиллями.

Початок проекту - 2019

- Створення мережі активістів, гейміфікація

Створимо платформу по типу dozorro.org, на якій зареєстровані активісти та ГО будуть ділитися досвідом щодо адвокації рекомендацій з підвищення прозорості на місцях та щодо долучення активістів до управління містом, завдяки чому утворюють мережу активістів та матимуть можливість заробляти на платформі бали, які трансформуються в кошти та подарунки.

Початок проекту - серпень 2018

- Залучення громадян до руху Прозорі Міста

- ✓ Календар та словничок активіста

Ми створимо комунікаційну кампанію, яка будується навколо календаря, в якому будуть дати, важливі для активних громадян (наприклад, до певного числа можна подати пропозицію до бюджету); кожен місяць/квартал буде присвячений певній темі чи сфері з методології, в рамках якої наша команда пропонуватиме активності до яких можна долучитись. Календар буде поширюватися під час регіональних фестивалів та інших свят.

Початок проекту - 2019

- ✓ Освітня активність для школярів

Сформуємо нульову толерантність до корупції серед школярів. На базах шкіл проводити антикорупційні курси (теорія + практика) з метою формування антикорупційного світогляду.

Початок проекту - вересень 2019

- ✓ Онлайн-курс

Дозволяє надавати доступ у будь-який час людині з будь-яким рівнем попередньої підготовки до традиційних матеріалів навчального курсу (відео, читання, домашні завдання), а також інтерактивного форуму користувачів, що допомагає створити спільноту студентів, викладачів та асистентів.

Початок проекту – 2020

- ✓ Гра про прозорість

В простій ігровій формі показати, як можна взаємодіяти в громаді для досягнення позитивних змін в сфері прозорості та підзвітності.

Ми прагнемо залучити максимальну кількість людей до активності та популяризувати концепцію прозорості, але донести це простим та зрозумілим

способом. Ми прагнемо створити настільну гру, за допомогою якої будь-який місцевий житель, студент, пенсіонер, представник ГО чи місцевої влади зможе розібратися з процесами, які відбуваються на рівні міста і зрозуміти як працює місцева влада, як розподіляються кошти в бюджеті, як можна впливати на політичні процеси на рівні громади та багато іншого.

Початок - січень 2019

✓ Залучення через фестивалі

Ми будемо інформувати та прагнемо активізувати широкі маси молоді щодо важливості прозорості та підзвітності на місцевому рівні задля досягнення позитивних змін в Україні на молодіжних фестивалях України.

Під час проведення інформаційної роботи використовуватимуться декілька форматів – інформування шляхом роздачі листівок/інформаційних буклетів/інфографік та особистого спілкування організаторів з відвідувачами інформаційної точки, фотозона для привернення уваги до намету, воркшоп з виготовлення тематичних футболок, тематична вікторина з призами, спільна творчість у створенні образу ідеального міста. **Початок проекту - вересень 2018**

4. Корупційні ризики при відкритті та веденні бізнесу знизилися

- Інвестиційна сфера в методологію та адвокація змін міськрадам
- Тренінги для бізнесу
- Реєстр комунального майна
- Інвестиційна сфера в методологію та адвокація змін міськрадам

Спільно з бізнес асоціаціями буде укладено методологію оцінки прозорості міської влади щодо інвестиційної сфери, проведено рейтингування 100 найбільших міст України відповідно до методології, а результати

представлено у вигляді аналітичного звіту для зацікавлених сторін, у тому числі для місцевих рад, бізнес асоціацій тощо.

Початок проекту - квітень 2018

- Тренінги для бізнесу

Ми будемо проводити тренінгу для представників бізнесу з розробки антикорупційних політик/антикорупційних програм задля запобігання можливих корупційних правопорушень. Бізнес має мінімізувати ризики корупційних правопорушень у своїй діяльності для можливості ведення ділових відносин з іноземними партнерами, тому важливою є розробка антикорупційної програми.

Початок проекту - 2019

- Реєстр комунального майна

Разом з партнерами ми сприятимемо створенню реєстру комунального майна для всіх міст за одним шаблоном. Однією з вимог законодавства та індикатором методології вимірювання прозорості міст є створення реєстру комунального майна. Реєстру, в якому буде вказано все комунальне майно по всій Україні, сприятиме ефективності використання майна, підвищенню доходів міста від його продажу чи здачі в оренду. Реєстр дасть змогу контролювати діяльність комунальних підприємств та установ. Це буде корисним як для інвесторів, які приймають рішення, в яке місто інвестувати, так і для місцевих бізнесів, які вже працюють та сплачують податки для певного міста.

Початок проекту - вересень 2018 [43]

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖСЕКТОРНОГО ПАРТНЕРСТВА

3.1. Рекомендації для покращення ефективності міжсекторного партнерства для «Прозорих міст»

Виходячи з досвіду участі програми «Прозорі міста» в міжсекторному партнерстві, можна виокремити декілька порад для покращення ефективності роботи.

Ціллю програми «Прозорі міста» в міжсекторному партнерстві є підвищення прозорості місцевої влади шляхом втілення рекомендацій з прозорості, розроблених аналітиками програми. Отже, програма «Прозорі міста» зацікавлена в тому, щоб було втілено якнайбільше рекомендацій. Це може бути досягнуто за рахунок:

1. Поділу міських рад на категорії відповідно до того, наскільки легко чи складно з ними працювати, і використання різних прийомів роботи з кожною категорією. На даний час в програмі існує приблизний поділ на 4 категорії «Дуже активні міськради» - які постійно тримаються в контакті з командою програми, активно радяться щодо впровадження рекомендацій та декілька разів впровадили їх, «Активні міськради» - ті, які впровадили рекомендації один раз, «Дещо активні міськради» - які раз чи декілька ставили питання щодо рекомендацій та місця міста в рейтингу та «Пасивні міськради» - які ніяким чином не виходили на контакт із командою програми. Прописано, які ми комунікуємо з кожною з цих категорій, але це не втілюється в життя. Очевидно, що те, скільки міських рад знаходяться в якій категорії, напряму залежить від сили, інтенсивності та ефективності комунікацій рейтингу,

рекомендацій та важливості забезпечення прозорості загалом. Наша ціль – щоб якомога більше міських рад переходили у вищі категорії. Тому покращення в цьому аспекті можна досягти за рахунок наступних кроків:

- 1) Чітко прописати, як ми комунікуємо з кожною категорією: частота, методи, типи повідомлень.
- 2) Написати цілі комунікації на місяць, які будуть включати в себе наступне: скільки нових міськрад мають втілити яку кількість рекомендацій, скільки міськрад мають перейти у вищі категорії.
- 2) Скласти план комунікації на місяць.
- 3) Після втілення плану проговорити, що вдалося, а що ні, внести корективи.
- 4) Оновити план комунікацій на місяць.

2. Для того, щоб міські ради змогли розібратися в тематиці прозорості, детально в своїх показниках в рейтингу, до них треба це доступно донести. На даний момент сайт із рейтингом <http://transparentcities.in.ua> надає можливість подивитися загальний бал по кожній зі сфер рейтингу прозорості та рекомендації, але не дає можливість подивитися показники по кожному з індикаторів та перевірити, в яких містах індикатори втілені, в яких частково втілені, де є найкращі практики. Рекомендацією для покращення тут є запуск нового сайту. На нього потрібно додати можливість для кожного стейкхолдери знаходити для себе інструменти для боротьби з корупцією на регіональному рівні. Міські ради повинні мати можливість подивитися детально свій рейтинг прозорості, за які індикатори в них максимальні і мінімальні бали, що їм треба зробити для того щоб їхні бали зросли та в яких містах уже є втілені ці інструменти прозорості.

Команда проекту планує запустити такий сайт уже в січні. На ньому будуть результати рейтингу 2017 та 2018 років, можна буде зробити порівняння по роках по індикаторах і по містах. Сайт стане реальним інструментом для міських рад і вони зможуть користуватися ним і підвищувати прозорість із меншим контактування з командою програми «Прозорі міста». На сайті

також буде доступна інтерактивна інфографіка натиснувши на яку, міські ради зможуть побачити стан у своєму місті та в інших містах.

Цей сайт буде також корисний для громадських активістів. Він з часом перетвориться на платформу, яка об'єднає в собі активістів з усієї України, які працюють над підвищенням прозорості в їхніх рідних містах. Вони зможуть обмінюватися порадами, як найкраще взаємодіяти з міськими радами та адвокатувати рекомендації з прозорості. Він буде побудований по типу платформи Dozorro, яка зараз використовується для контролю держзакупівель, об'єднує в собі більше ста активістів з усієї України і є найбільшим моніторингом порталом, який отримав уже декілька нагород за кордоном. Платформа Dozorro є тим прикладом до якого ми прагнемо в побудові своєї платформи «Прозорі міста».

Теперішній сайт побудований на платформі WordPress, і на даний момент йому вже складно витримувати велику активність користувачів, і великі бази даних у таблицях, які на ньому є. Тому новий сайт буде на іншій платформі, він буде більш потужний та матиме більші можливості для всіх користувачів, відповідно на нього буде витрачено в декілька разів більше коштів, ніж на теперішній. Така можливість з'явилася завдяки тому, що ми змогли економити кошти на інших проектних активностях, зокрема на проведенні подій.

3. Нерідко міські ради потребують поради та консультації, як втілювати надані нами рекомендації. На даний момент консультуванням міських рад, а також підрахунком поточного рейтингу прозорості після врахування міськими радами рекомендацій займається керівник програми. Порадою для покращення тут може бути взяти окрему людину, яка візьме на себе ці функції. В межах покращення ефективності роботи в міжсекторному партнерстві із наступного року ми плануємо найняти таку людину. Вона буде відповідальна за постійне спілкування з міськими радами, консультування і їх і підрахунок поточного рейтингу. Виділення такої функції допоможе

зробити взаємодію з міськими радами більш ефективною і забезпечити більший рівень виконання ними рекомендацій. Якщо в певній міській раді будуть питання щодо того, як втілити ту чи іншу рекомендацію, вона зможе звернутися до цієї людини – аналітика, і ця людина проаналізує, в яких міських радах ця рекомендація вже була втілена, і де це зроблено якнайкраще, і порадить, що цей приклад можна використати у міській раді, яка просить поради. Аналітик триматиме тісний контакт з міськими радами, які є в процесі втілення рекомендацій, він збиратиме найкращі практики по різних містах і писатиме щоквартальні аналітичні записки, в яких аналізувати найкращі практики і даватиме поради, як їх втілити в тих містах які не є в дуже активному спілкуванні з командою «Прозорі міста».

Аналітик, якого ми знайдемо для взаємодії та консультації міських рад, повинен мати наступні кваліфікації: розумітися на місцевому самоврядуванні, на законодавстві, на особливостях різної місцевої політики. Він має вміти робити висновки, аналізувати дані та знаходитися в них тенденції. В ідеалі це має бути людина, яка раніше працювала в міській раді і обізнана з особливостями функціонування цього органу, знається на процесах. Аналітик, крім написання аналітичних записок, також підготує два документи, які будуть сприяти втіленню нашої цілі - підвищення кількості міст, які впроваджують наші рекомендації. це буде два звіти - один із них порівняння рейтингу 2017 та 2018 року. Аналітик проаналізує, які відбулися зміни за півтора роки за час активної роботи команди прозорі міста та субгрантерів у регіонах. В яких сферах відбулися покращення та зміни, за рахунок чого. Аналітичний звіт допоможе ще більше просувати ідею прозорості та надати поради тим містам, які досі не приєдналися до процесу покращення прозорості в них. Другий звіт буде стосуватися інвестиційного сектору. Багато хто сприймає прозорість якщо дещо абстрактне, навіть працівники міських рад не розуміють, для чого потрібно викладати різну інформацію та документи на сайт міської ради, щоб вони були публічно

доступні усім. Звіт, який ми підготуємо, буде стосуватися того скільки коштів приносить прозорість.

Ідея цього звіту прийшла до нас тоді, коли керівник відділу ІТ Дрогобицької міської ради Станіслав Гайдер повідомив нас, що після того як місто стрімко піднялося в рейтингу прозорості, в місто прийшли два інвестори, які захотіли відкрити в ньому бізнес, виходячи з того, що місто є прозорим, а значить корупційні ризики в ньому нижчі, ніж у менш прозорих містах. Власне, через це ми й вирішили написати такий звіт, щоб показати, що прозорість приносить інвестиції, кошти, нові робочі місця. Ми проаналізуємо як це відбувалося за кордоном, які там є приклади подібної ситуації, і підготуємо документ, який як ми очікуємо, ще більше стимулюватиме міські ради бути прозорими.

Коли ми зробили методологію вимірювання прозорості в інвестиційному секторі, ми частково зібрали найкращі практики втілення індикаторів прозорості. Під кожним із 17 індикаторів інвестиційної прозорості ми надали посилання на вже втілену в конкретних містах практику виконання цього індикатора. Для покращення ефективності міжсекторного партнерства ми зробимо аналогічну роботу для індикаторів в 13 інших сферах рейтингу. Завдяки цьому міські ради зможуть самостійно побачити приклади втілення індикаторів і без додаткових зусиль та комунікації зможуть використати приклади для покращення своєї роботи.

4. Ми стимулюємо міста ставати прозорими за допомогою різних інструментів: і самостійної роботи з ними напряму, і за допомогою регіональних партнерів. У ці два роки ми працювали з субгрантерами, яким ми надали фінансову підтримку для реалізації їх проєктів, спрямованих на підняття прозорості в їхніх рідних міських радах, а також ми працювали з лідерами думок, які допомагали нам просувати ідею прозорості в регіонах. співпраця із субгрантерами виявилася досить ефективною: деякі організації, наприклад, «Громадський контроль», «Хмельницька ініціатива», Центр

розслідувань «Прозоро» мають досить високу здатність до адвокації, вони досягли найкращих результатів. Деякі організації більш націлені на процес, а не результат, і тому результати їхньої діяльності були меншими. Також причинами цього можуть бути більший спротив до змін з боку міської ради. Рекомендаціями для покращення міжсекторного партнерства тут може бути побудова руху «Прозорі міста» - об'єднання громадських організацій, які намагаються працювати заради підвищення прозорості їхніх рідних міст. Це об'єднання буде реалізовано по типу платформи - усі члени які туди доєднаються, отримають конкретні поради та рекомендації, як покращувати прозорість, вони також отримувати консультаційну підтримку і в деяких випадках і фінансову. Ми розуміємо, що здійснити мету існування нашої програми - знизити рівень корупції на регіональному рівні можливо тільки в разі ефективної співпраці всіх членів міжсекторного партнерства, тому необхідно максимально покращити співпрацю з регіональними партнерами. Створення платформи буде одним із кроків для цього покращення. Наступними кроками порадами також можуть бути підвищення кваліфікації регіональних партнерів, більш активна робота з лідерами думок, виявлення нових лідерів думок.

3.2. Рекомендації для покращення ефективності міжсекторного партнерства для місцевої влади

Найголовнішою складовою для покращення ефективності міжсекторного партнерства із боку місцевої влади є політична воля. Всі інші складові виходять із цієї або залежать від її наявності. Якщо є політична воля керівництва міста, якщо є розуміння для чого потрібно підвищувати прозорість у містах - міська рада ітиме на співпрацю з командою «Прозорі міста», й це підтверджено в 33 випадках - наприклад, місто Дрогобич та місто Маріуполь. Ці міста найкраще найбільше йдуть на співпрацю з командою програми «Прозорі міста». В місті Маріуполь є Михайло Івченко,

який на початку співпраці був начальником тендерного управління, але він взявся відповідати за підвищення прозорості не тільки в сфері закупівель, а взяв на себе інші сфери, він призначив відповідальну за рейтинг людину із свого відділу. Вони контактували з відділами міської ради, які відповідають за інші сфери рейтингу, наприклад, освіту, кадрові питання, земельні питання, комунальне майно. Відповідальна людина збирала всі відповіді і надсилала команді «Прозорі міста» для того щоб команда змогла перерахувати бали міста. Приблизно відбулося у Дрогобичі - там команда «Прозорі міста» контактує з начальником ІТ-відділу Станіславом Гайдером, він так само акумулює всі відповіді від різних відділів міської ради та надсилає їх команді «Прозорі міста». Порадою для інших міських рад у цьому може бути слідування прикладам Дрогобича та Маріуполя. Ці два міста чітко розуміють для чого їм потрібна прозорість, що це показує, що місто намагається боротися з корупцією, вони розуміють, що бути високо в рейтингах міжнародної організації - це гарний іміджевий крок. Це допомагає їм залучати інвестиції, будувати свою репутацію надійного партнера. Із політичної волі виходить бажання та готовність навчати працівників, мається на увазі відсилати їх на різні навчальні заходи. Команда «Прозорі міста» проводить постійні навчання представники міських рад, в яких пояснює як підвищувати прозорість у різних сферах відповідальності міської влади, концентрується на застосування найкращих закордонних практик. Часто буває, що працівники готові бути прозорими, міська рада готова бути прозорою, але вони не знають, як це зробити і навіть маючи готові рекомендації під рукою, вони все одно потребують і порад, як їх втілити, й для того ми й проводимо навчання. Зокрема за півтора роки було проведено 20 навчальних заходів із запрошенням працівників міських рад усіх 100 міст, які охоплені рейтингом. Готовність міської ради направляти працівників на навчання є одним із цих критеріїв, яка наблизить міську раду до стану прозорості. Важливою тут є також готовність працівників сприймати інформацію, їхнє сприйняття навчання серйозно, а не засіб, на якому вони

можуть отримати диплом і повісити на стіну. Вже згадана Дрогобицька міська рада дуже активно ділиться своїм досвідом, вони самі проводять навчання для інших міських рад і вони підкреслюють те, що не всі ради готові не тільки відсилати працівників на навчання, а й застосовувати набуті навички щоденній роботі. Особливістю в цьому пункті також є те, що нерідко працівники міських рад - це люди які пропрацювали там уже певний час, вони мають психологічний опір до змін, вони не дуже хочуть вчитися новому. Це є виклик для самих міських рад, кого відправляти на навчання. Очевидно, що це залежить не тільки від віку працівників, а загалом від внутрішньої налаштованості до змін.

Готовність самих працівників міської ради змін - це складова ефективності міжсекторного партнерства, яка може зіпсувати дві перші, якщо її немає. Ми стикаємося з тим, що працівники міських рад не хочуть втілювати ті рекомендації з їх прозорості, які не передбачені законодавством, наприклад електронна черга на отримання житла, електронна черга запису в дитсадок. Одного разу ми стикнулися з тим, що заступник мера Чернігова сказав: «А якщо через якийсь час всі будуть записуватися в чергу в школу через смартфон, ви будете вимагати створити таку можливість на сайті міської ради?» Ми сказали: «Так, можливо, будемо». Тому що міська рада - це сервіс для громадян, вони повинні мати на сайті міської ради усі необхідні їм послуги в зручному форматі. Тому в методології прозорості є досить багато показників про електронний доступ, електронні послуги, і тут ми бачимо опір від певних міськрад якраз до того, щоб виконувати те, що не передбачені законодавством. Вони вважають, що це буде порушенням закону, і їх за це можуть покарати. Отже, успіхом партнерства в цьому плані є відсутність такої думки або коли міська рада переконує працівників, що зміни - це не погано і нормально робити те, що виходить за межі законодавства, якщо воно покращує життя громадян, у тому числі працівників міської ради. З готовності до зміни виходить також бажання зробити свою роботу ефективно, а не просто для галочки. Складається

враження, що певні працівники цих рад забезпечення прозорості так і сприймають: вони викладають інформацію на сайт тільки заради того, щоб вона там була, і не переймаються про те, в якому вона форматі, чи доступна, чи можна буде знайти інформацію на сайті. На навчаннях ми пояснюємо, що викладена інформація - ще не зроблена робота, це ще не забезпечена прозорість. Інформація має бути викладена в доступному форматі.

Останньою складовою підвищення ефективності міжсекторного партнерства для місцевої влади є готовність представників цієї влади до гнучкості. Гнучкість маєтись на увазі різна. Це може бути й спілкування не за допомогою офіційних листів, підписаних та зареєстрованих, а за допомогою чат у Фейсбуці, як ми як команда «Прозорі міста» спілкується з певними представниками міських рад, наприклад, Дрогобицької, Тернопільської також Маріупольської. Швидкість у доступі до представників міських рад грає велику роль. З певними представниками міських рад ми бачимо, що вони не готові до гнучкості. Вони вимагають підписаних листів, на які відповідь нададуть у встановлені законом строки. Це дуже довгий та незручний спосіб, якщо треба отримати відповіді на короткі питання.

Наприклад, так було із Запорізькою міською радою в той час, коли вірус «Петя» заблокував сайти багатьох державних органів України. Міська рада запропонувала команді «Прозорі міста» надіслати фізичний друкований лист і чекати декілька днів відповіді, яку можна було отримати дуже коротко за 5 хвилин по телефону. Без гнучкості неможливі інновації, про що йшлося в пункті «Готовність до змін». Тут варто сказати також про гнучкість процесів, коли погодження відбуваються швидше, ніж зазвичай. Наприклад, коли команда «Прозорі міста» проводила навчання, де спікерами були представники різних відділів міської ради, в певних випадках займало дуже довгий час їх погодження, а в інших випадках для цього варто було просто написати одній контактній особі міської ради, як це було у випадку Львова. Можна прослідкувати залежність: чим гнучкішими є представники міської ради у взаємодії з командою «Прозорі міста», тим швидше й ефективніше

вони впроваджують рекомендації з прозорості, а отже, стають більш прозорими та в них зменшуються корупційні ризики.

4.3. Рекомендації для покращення ефективності міжсекторного партнерства для місцевих ГО

Перед наданням рекомендацій для покращення ефективності міжсекторного партнерства із місцевими громадськими організаціями варто зупинитися на тому, як починалася співпраця організації Transparency International Україна, а конкретно команди «Прозорі міста» з цими організаціями. У грудні 2017 року команда «Прозорих міст» оголосила конкурс субгрантів для місцевих громадських організацій. Пропонувалося написати план, як організації пропонують проадвокатувати підвищення прозорості їхніх рідних міст. Малося на меті підтримати 15 найкращих планів. У результаті було обрано 12, детальніше про них було розказано в попередніх розділах. Рекомендації, які можна надати уже по факту розгляду проектних заявок цих місцевих організацій - це варто не писати роздуті бюджети і не бути «грантоїдами». Було видно, що організації не закладають багато коштів на зарплати команди проекту в переважній більшості. Але часто вони вкладають в проект витрати, які не обов'язково потрібні і які не дадуть великого ефекту і які незрозуміло для чого потрібні. Наприклад, одна з організацій заклала в бюджет ознайомчу поїздку для команди проекту до міста-лідера пілотного рейтингу прозорості Кропивницького. Були закладені кошти на проїзд команди, на проживання, на харчування, і навіть гонорар для приймаючої організації, причому особливого ефекту і впливу від цього достатньо значного вкладення коштів не було показано. Також деякі організації позакладали собі в бюджети виробництво коштовних скриньок для голосування за найпрозоріший відділ міської ради. Вони пропонували використовувати ці скриньки на вулицях, щоб громадяни могли голосувати і опускати бюлетені в відповідну скриньку. При цьому організація не надавала ніякого плану, як ознайомити громадян,

що таке прозорість. Коли команда «Прозорі міста» втілювала один невеликий проєктів в рамках програми, то було видно, що люди на вулицях загалом не знають, що таке прозорість, вони плутають цю категорію із корупцією. Тому є детальна потреба в тому, щоб пояснювати різницю, взаємозалежність прозорості та корупції. Команда не підтримала таку пропозицію потенційного партнера. З погляду нашої організації, краще закласти більше коштів на зарплату, на гонорари команді проєкту, ніж витратити їх на різні непотрібні або низькоефективні засоби. Зарплата команди проєкту – це адвоакація. Вона означає особисті зустрічі, переконання, комунікацію, усі інші методи, які приведуть в результаті до того, що рекомендації прозорості будуть втілені. Також тут порадою є те, що якщо організація не знає, куди витратити велику суму коштів, краще написати бюджет на меншу суму. Команда «Прозорі міста» могла максимально підтримати ініціативи на 2000 доларів, що є еквівалентом 59 тис. грн. Всі майже претендентів написали свої заявки на такі суми, а одна з організація написала на 44000 грн, тому що вони не бачили сенсу витратити більше, якщо ефект, який вони обіцяли, можна досягнути за 44000 грн. Отже, підсумок: бюджет має бути доречним і не роздутим.

З поради про бюджет впливає також порада про відповідні активності проєкту. Вони мають бути доречними, відповідати цілям організації. Наприклад, цінністю нашої організації є збалансованість. Одна з організацій, чию ініціативу команда «Прозорі міста» підтримала фінансово, пропонувала провести публічну акцію під назвою «Вантуз для мера». Пропонувалося купити вантуз для унітазу, й на публічній акції публічно подарувати цю річ меру як символ того, що комунальні підприємства в місті є непрозорими. Команда «Прозорих міст» не затвердила проведення такої акції, тому що вона йде врозріз з іміджем та цінностями організації, вона не є зовсім доречною, вона не сприяє встановленню добрих стосунків та потенційної співпраці з міською владою. Ті Україна позиціонує себе частково як центр з вироблення та напрацювання політик, і виробництво яскравої картинки для

ЗМІ, яка буде просто картинкою і потенційно не матиме ефекту чи впливу ні зараз, ні в майбутньому, не відповідає підходам та цінностям нашої організації. Тому порадою для покращення міжсекторного партнерства для всіх місцевих організацій є краще ознайомлення з принципами, цінностями та підходами до роботи всієї організації, з якою вони намагаються вступити в партнерство, інакше ефекту від такої роботи може й не бути. В партнерство потрібно вступати з цими організаціями, які сповідують подібні підходи та цінності.

Важливим у міжсекторному партнерстві є націленість на результат, а не на процес. У співпраці з нашими регіональними партнерами іноді команда «Прозорі міста» спостерігала націленість на процес. На початку це було видно по проектних заявках, і команда максимального блокувала активності які були написані, з нашого погляду просто заради активностей, заради витрати коштів, а не заради вкладу в кінцевий результат. Наприклад, такими активностями були вищезгадані скриньки для голосування, ознайомча поїздка в інше місто. Одна організація навіть записала відкриття «офісу прозорості» як вони його назвали, при тому один із керівників цієї організації є депутатом міської ради та партійною особою. Отже, тут була підозра, що ця організація за рахунок грантових коштів хоче фінансувати оренду офісу для партійної організації. Також були такі приклади не дуже доречного використання коштів, як розміщення платних статей в засобах масової інформації, при тому що є можливість розміщувати такі статті безкоштовно і навіть за гонорари для тих хто їх пише. І при цьому були закладені кошти для людини яка їх пише. Також прикладом націленості на процес, а не результат був випадок коли одна громадська організація хотіла розмістити рекламні борди в місті. Всі вони були націлені на ознайомлення громадян із тематикою прозорості у житловій сфері. Організація повідомила нам, що вони зіткнулися із спротивом від міської ради у процесі встановлення цих бордів. Дуже детально довго коментували нам про їхні складності й проблеми, в в результаті вони таки змогли повісити один рекламний борд ,і

для них це було, як ніби вас результат проекту. Але насправді рекламний борд покликаний ознайомити громадян з прозорістю, але немає певності, що саме він допоможе підвищити прозорість. І тому ми радимо, якщо є якісь перешкоди в процесі втілення певних активностей, необхідно співвідносити з тим ефектом, який ці активності можуть принести. Якщо зусилля для подолання перешкод вищі, ніж ефект від активностей, можна всю активність відмінити. У випадку з цього ж самого рекламного борда організація добилась того, щоб повісили його, але в результаті неможливо виміряти, чи була виправдана ті великі зусилля, які були вкладені. Для максимальної ефективності міжсекторного партнерства необхідно максимально бути націленими на результат, і якщо є бачення, що результат досягнути не вдасться, не варто вступати в міжсекторне партнерство.

Організації в регіонах нерідко змушені братися за різнопланові проекти, для того, щоб забезпечити собі той необхідний фінансовий потік, який потрібен для діяльності організації і для того, щоб забезпечити її організаційну стійкість. Через це буває така ситуація, що організація береться за велику кількість проектів і не встигає виконувати всі активності, або вони такі різні, що не відповідають одна одній чи конфліктують одна з одною. Організація, яка займається водночас екологічними, природоохоронними, антикорупційними, гендерними проектами не викликає особливо багато довіри до себе як до експерта. Хіба що, можливо, вона залучає експертів з цих питань з-поза організації. Але загалом найкращим партнером для ефективного партнерства є та організація, яка вже якийсь час спеціалізується на роботі над конкретним питанням, наприклад, моніторинг державних закупівель. Організація в Кіровоградській області – «Центр розслідувань «Прозоро» якраз на такому і спеціалізується. Вони займаються тільки моніторингом державних закупівель. Є організації, які концентруються на покращенні місцевого самоврядування, місцевих політик, це також відповідний напрям діяльності організації. З такою організацією більше ймовірності встановлення міжсекторного партнерства іншими різними

стейкхолдерами, зокрема, організації національного рівня, а також місцевими органами влади.

Необхідною умовою ефективного партнерства у випадк, якщо одна організація надає фінансову підтримку іншій, щоб разом досягати певної цілі, є вчасне звітування - як фінансове, так і змістовне. Вчасне звітування допомагає зрозуміти, чи правильно була обрана організація для партнерства, що треба покращити в роботі, що треба змінити, можливо, організація потребує певних порад для коригування її діяльності, а також це потрібно для того, щоб зрозуміти, чи варто планувати спільну діяльність з цією організацією в майбутньому. Якщо організація написала чіткий план втілення своєї ініціативи, але не виконує його, не досягає результатів і не надає звіти про використання коштів чи про досягнення результату, існує велика ймовірність, що в майбутньому з такою організацією не буде встановлено партнерства. Наприклад, одна з організацій, яку Transparency International Україна підтримала фінансово? протягом двох місяців після закінчення їхнього проекту не надає фінальний звіт про діяльність. На жаль, Transparency International Україна вже немає фінансових важелів впливу на всю організацію, тому що всі транші коштів уже були перераховані на рахунок цієї регіональної організації. Тому залишається такий важіль, як попередження про майбутнє невступання в партнерство з цією організацією. Тому потрібно вчасно звітувати своїм партнерам, поводитися з ними відповідально та чесно.

Для регіональних організацій критично необхідно підвищувати свій професійний рівень, зокрема, в адвокації. Для цього необхідно відвідувати різні навчальні заходи, курси, особливо, якщо їх проводить один із членів партнерства, який має більший досвід та вищий професійний рівень в питанні, яким займається партнерство. Для того, щоб бути ефективнішими в адвокації, місцевим організаціям потрібно розуміти, що важливо не сваритися з місцевою владою, не просто їх критикувати заради критики, а

встановлювати робочі професійні контакти з ними, тому що важко прислуховуватися до людини, яка тільки те й робить, що критикує. Найкращий підхід в адвокації - це хвалити, але й помічати мінуси. тоді міській владі буде хотітися втілювати те, що адвокатом місцева громадська організація. Завжди органам влади потрібно схвалення їхніх дій від громадянського суспільства, оскільки це показує підтримку місцевої влади в очах громадськості, а також в очах усього населення міста. Також у тому випадку, якщо громадська організація буду хвалити хороші дії влади, є вища ймовірність того, що влада прислухається, якщо громадська організація почне критикувати якусь певну відсутність роботи чи недопрацювання влади. Тому в цьому пункті поради для організації - не зупинятися в своєму розвитку, постійно знаходити можливості для покращення своєї ефективності.

Для максимальної ефективності роботи міжсекторного партнерства потрібно, щоб кожен його учасник активно займався комунікаціями. Комунікації є ключовою складовою успіху будь-якої ініціативи в громадському секторі. Завдяки комунікації громадськість інформується про те чим займається, партнерство і ця громадськість може бути залучена до того, щоб втілити цілі партнерства, тобто завдяки комунікації ефект від роботи буде значно більшим. Завдяки комунікації можна створити тиск на місцеву владу, щоб вона втілила певну рекомендацію прозорості. Завдяки комунікації можна знайти більше партнерів до міжсекторного партнерства, можна зробити те на що не вистачає коштів. Тому що якийсь віднайдений завдяки комунікації партнер може зробити те, що не може зробити жоден з учасників теперішнього партнерства. Навіть якщо цілі партнерства є дуже важливими, високими, значними для суспільства, якщо не буде потужної комунікації - ніхто не дізнається про них, і також ніхто не дізнається про результати. Те, що не було опубліковано - це не відбулося. Чим більша кількість людей буде знати про міжсекторне партнерство, про ціль, до якого воно йде, тим більша

ймовірність, що ціль буде досягнута. Тому комунікація повинна відбуватися якомога ширшими каналами відповідними до ситуації.

Висновки

У даній роботі розглядалося питання побудови міжсекторних партнерств для покращення процесу вирішення соціальних проблем на прикладі партнерства програми «Прозорі міста» з місцевими органами влади та місцевими громадськими організаціями. Програма «Прозорі міста» працює заради підвищення прозорості та підзвітності влади в регіонах.

Розглянута необхідність міжсекторних партнерств, їх переваги та недоліки, приклади втілення в Україні та за кордоном.

На основі досвіду партнерства «Прозорі міста» надано наступні рекомендації для покращення партнерства:

1. Для самої програми «Прозорі міста»:

- а) Поділ міських рад на категорії відповідно до того, наскільки легко чи складно з ними працювати, і використання різних прийомів роботи з кожною категорією;
- б) Побудова доступного, зрозумілого та ефективного веб-сайту з рейтингом прозорості, перетворення його в дієвий інструмент;
- в) Виокремлення консультативної функції в окрему посаду й наймання відповідної людини;
- г) Побудова руху «Прозорі міста» - об'єднання громадських організацій, які намагаються працювати заради підвищення прозорості їхніх рідних міст.

2. Для місцевої влади:

- а) Створення політичної волі для змін;
- б) Підвищення бажання та готовності навчати працівників міської ради новим підходам та тенденціям;
- в) Підвищення готовності самих працівників міської ради до змін;

г) Підвищення готовності представників місцевої влади до гнучкості.

3. Для регіональних громадських організацій:

а) Не писати роздуті бюджети, не бути «грантоїдами»;

б) Робити свої ініціативи максимально відповідними до ситуації;

в) Бути націленими на результат, а не процес;

г) Вчасно звітувати;

д) Не братися за багато різних проектів, якщо немає часу;

е) Постійно підвищувати свій професійний рівень, зокрема в адвокації;

є) не забувати про комунікацію.

Ці рекомендації є універсальними не тільки для партнерств в сфері прозорості та підзвітності, а загалом для різних сфер. Вони є максимально практичними, так як виходять із щоденного досвіду роботи програми «Прозорі міста» та проблем і перемог, із якими вона стикається.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування /Карий О.І., Панас Я.В./ Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 176 с.
2. Славко Т. О. Роль громадських організацій у становленні громадянського суспільства в Україні [Електронний ресурс] / Тетяна Олександрівна Славко – Режим доступу до ресурсу: lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/politics/2005/44-31-7.pdf.
3. Sherry A. Ladder of citizen participation [Електронний ресурс] / Arnstein Sherry – Режим доступу до ресурсу: <http://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation.html>.
4. Нижник Н., Дубенко С., Пашко Л. Соціальне партнерство як виклик сьогодення // Політичний менеджмент. – 2005. – № 2 (11). – С. 46-54.
5. Взаємодія організацій громадянського суспільства та влади у вирішенні місцевих соціальних проблем громадян [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: cisc.org.ua/wp-content/uploads/2015/10/book1.pdf.
6. Роль громадських організацій та інших неурядових структур у становленні та розвитку місцевого самоврядування в Україні: [Науково-практичний посібник]. За ред. В.В. Кравченка. — К.: Атіка, 2003. — 288 с.
7. Gibbons E. A Portfolio Approach to Social Innovation Partnerships [Електронний ресурс] / E. Gibbons, S. Davis – Режим доступу до ресурсу: https://ssir.org/articles/entry/a_portfolio_approach_to_social_innovation_partnerships.
8. Promoting cross-sector collaboration: An interview with Penny Pritzker [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/promoting-cross-sector-collaboration-an-interview-with-penny-pritzker>.

9. Forrer J. J. Managing Cross-Sector Collaboration [Електронний ресурс] / J. J.

Forrer, J. Edwin, E. Boyer – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.td.org/magazines/the-public-manager/managing-cross-sector-collaboration>.

10. Selsky J. Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice [Електронний ресурс] / J. Selsky, P. Barbara – Режим доступу до ресурсу:

<http://www.highar.com/content/themes/highar/resources/jom05-as%20printed.pdf>.

11. Балабанова Н.В., Жуков В.І., Пилипенко В.Є. // Соціальний діалог.

Соціальне партнерство. Соціальна держава / Академія праці і соціальних відносин Федерації профспілок України; відп. ред. В.Є. Пилипенко. - К., 2002. - 189 с.

12. Влада і суспільство: діалог через громадські ради: монографія /

Шайгородський Ю. Ж., Андрійчук Т. С., Дідух А. Я. Романова Н. Ф. [та ін.];

за заг. ред. Шайгородського Ю. Ж. - К.: Паливода А. В., 2011. - С. 24-27; С. 37-77; С. 94-97.

13. Governing cross-sector collaboration, Joey-Bass, 2014

14. ProZorro: як волонтери з \$35 тис. “в кишені” корупційну скелю розлупали [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2513980-prozorro-ak-volonteri-z-35-tis-v-kiseni-korupcijnu-skelu-rozlupali.html>.

15. Better Together: Five Ways to Boost Cross-Sector Collaboration in Cities

[Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://medium.com/@WhatWorksCities/better-together-five-ways-to-boost-cross-sector-collaboration-in-cities-5a829501c000>.

16. Закон України "Про співробітництво територіальних громад"
[Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.
17. Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад"
[Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.
18. Цілі сталого розвитку ООН [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>.
19. Демченко І. Стан імплементації європейських правових стандартів місцевого самоврядування в Україні / І. Демченко // Вісн. Нац. юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого. – 2011. – № 1 (4). – С. 149–157. – Серія “Економічна теорія та право”.
20. Мінфін: Бюджетна децентралізація демонструє позитивну тенденцію зростання доходів місцевих бюджетів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.auc.org.ua/novyna/minfin-byudzhetna-decentralizaciya-demonstruye-pozytyvnu-tendenciyu-zrostannya-dohodiv>.
21. ВСЕУКРАЇНСЬКЕ МУНІЦИПАЛЬНЕ ОПИТУВАННЯ [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу:
http://ratinggroup.ua/research/regions/vseukrainskiy_municipalnyy_opros.html.
22. Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014-2017 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1699-18>.
23. Закон України «Про запобігання корупції» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.

24. Національне антикорупційне бюро. Зміст та принципи діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://nabu.gov.ua/zmist-ta-pryncypu-diyalnosti>.
25. Національне агентство з питань запобігання корупції. Стратегія на 2017-2020 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://nazk.gov.ua/strategiya-rozvytku-na-2017-2020>.
26. Наказ "Про затвердження Положення про Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру Генеральної прокуратури України" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0149900-16>.
27. Внутрішній документ – проектна заявка проекту «Розбудова прозорості в містах України»
28. ТІ УКРАЇНА ОГОЛОШУЄ КОНКУРС СУБГРАНТІВ У РАМКАХ ПРОЕКТУ #TRANSPARENTCITIES [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ti-ukraine.org/news/ti-ukraina-oholoshuie-konkurs-subhrantiv-u-ramkakh-proektu-transparentcities/>.
29. РЕЗУЛЬТАТИ КОНКУРСУ СУБГРАНТІВ У РАМКАХ ПРОЕКТУ #TRANSPARENTCITIES [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ti-ukraine.org/news/rezultaty-konkursu-subhrantiv-u-ramkakh-proektu-transparentcities/>.
30. Внутрішній документ. Проектна заявка організації "Єдність і розвиток".
31. Внутрішній документ. Проектна заявка організації «Центр громадянських ініціатив ТІРА»
32. Внутрішній документ. Проектна заявка організації «Сила Громади м. Кам'янське»
33. Внутрішній документ. Проектна заявка організації «Громадське телебачення Світловодська»

34. Внутрішній документ. Проектна заявка організації "Кременчуцький антикорупційний центр"
35. Внутрішній документ. Проектна заявка організації "Кризовий медіацентр Сіверський Донець"
36. Внутрішній документ. Проектна заявка організації «Платформа Громадський Контроль»
37. Внутрішній документ. Проектна заявка організації "Розвиток демократії та жіночих ініціатив ДІА"
38. Внутрішній документ. Проектна заявка організації «Фонд громад "Знання і справедливість"
39. Внутрішній документ. Проектна заявка організації «Хмельницька ініціатива»
40. Внутрішній документ. Проектна заявка організації «Центр громадської активності "Результат".
41. Внутрішній документ. Проектна заявка організації «Центр медіарозслідувань Прозоро»
42. Днепр за год показав кращий середі областних центрів України прогресс в підвищенні рівня прозорості городской влади, - Transparency International Ukraine [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://censor.net.ua/news/3069376/dnepr_za_god_pokazal_luchshiyi_sredi_oblastnyh_tsentrov_ukrainy_progress_v_povyshenii_urovnya_prozrachnosti.
43. Внутрішній документ. Стратегія розвитку програми «Прозорі міста» на 2018-2021 роки.
44. Новохацький В. Тенденції забезпечення громадського інтересу в суспільстві та державі // Політичний менеджмент. – № 6 (9). – 2004. – С. 64-78.

45. Колодій А. Поняття і концепції демократичного врядування як напряму політичних та управлінських досліджень / А. Колодій // Демократичне врядування в контексті глобальних викликів та кризових ситуацій [Текст] : матер. наук.-практ. конф. За міжнар. уч. (03.04.2009 р.). — Львів : [б. в.], 2009. — С. 10—25.
46. Гураль П. Еволюція систем (моделей) місцевого самоврядування та їх особливості / П. Гураль // Вісн. Львів. ун-ту. — Львів : ЛНУ ім. І. Франка,
47. Веймер Д. Л., Вайнінг Е. Р. Аналіз політики: концепції і практика / Пер. з англ. І. Дзюб, А. Олійник; наук. ред. О. Кілієвич. — Київ: Вид-во Соломії
48. Посібник з розвитку громад: практичний порадник для небайдужих/[Кол. авт.: Дуда А., Єльчева Л., Ібрагімова І, Підлуська І., Светіков О.]. — 2ге вид. — К.: Комітет виборців України, Вид-во "ЛАТ и К", 2008. — 458 с.
(Демократизація України: програма малих проектів).
49. Стратегія реформування системи державного управління на засадах демократичного врядування: [матеріали наук."практ. конференції], м. Київ, 31 травн. 2007 р.: У 4т./За заг. ред. О.Ю. Оболенського, С.В. Сьоміна. — К.: НАДУ, 2007. — Т. 3. — 364 с.
50. Романова Н.Ф., Мельник І.П. Соціальне партнерство/ Н.Ф. Романова, І. П. Мельник: навчально- методичний посібник. - К.: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2017. - 238 с.