

ПОСІБНИК ДЛЯ

МЕНЕДЖЕРІВ

ПОСІБНИК



для менеджерів молодіжних
неурядових організацій по
співробітництву з органами
державної влади та місцевого
самоврядування

Дитячо-молодіжне об'єднання «Клуб Компас»

Київ – 2000

Посібник для менеджерів молодіжних неурядових організацій по співробітництву з органами державної влади та місцевого самоврядування

Видання здійснено в межах проекту “Нова хвиля”: створення та навчання мережі дитячих та молодіжних неурядових організацій України” за фінансової підтримки Charles Stewart Mott Foundation

Розповсюджується безкоштовно

Авторська група:

Людмила Єльчева менеджер проекту “Нова хвиля”
Андрій Круп'як (глава “Ведення переговорів”), член “Студентського братства м. Надвірна”, тренер мережі “Нова хвиля”
Володимир Купрій (глави “Соціальне замовлення. Молодіжні НУО як виконавці соціального замовлення” та “Генерація ідей спільних проєктів”), координатор проєктів молодіжної організації “Нова генерація” (м. Херсон), слухач Української Академії державного управління при Президентові України

Консультант:

Олена Усенко заступник міського голови по виконавчій роботі з соціальних питань Вільногірського міського виконавчого комітету

Редактор: Володимир Купрій

Макетування: Віталій Головатий

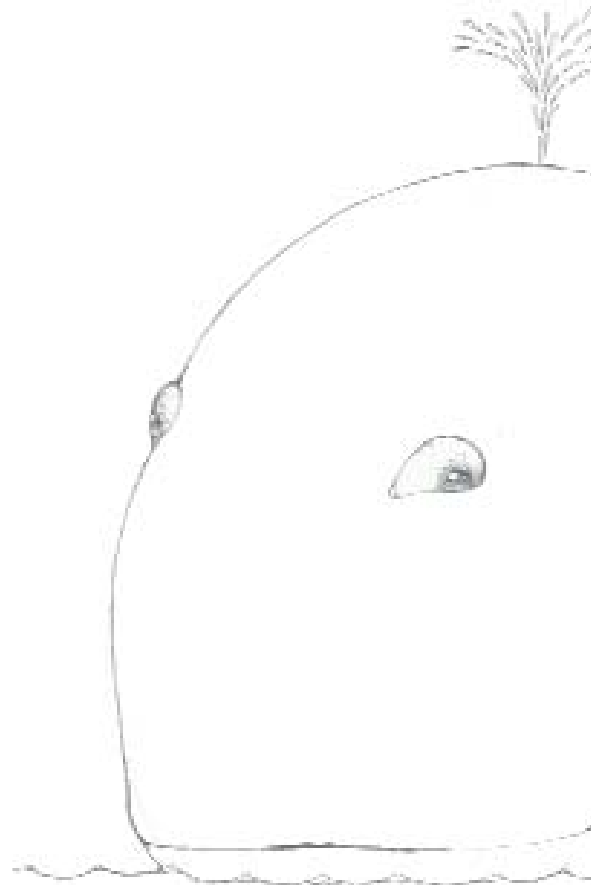
Дитячо-молодіжне об'єднання “Клуб “Компас”

02152 м. Київ, а/с 128
тел./факс (044) 553-78-57
E-mail: office@compass.org.ua

ЗМІСТ

Передмова

1. Соціальне замовлення. Молодіжні НУО як виконавці соціального замовлення.....	4
2. Що треба знати про владу до того, як вступати в переговори із нею?.....	6
2.1. Співробітництво I та III секторів: за та проти.....	7
2.2. Структура органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні.....	9
2.3. Нормативні акти.....	17
3. Технологія співробітництва з державним сектором на місцевому рівні	22
3.1 Ведення переговорів.....	23
3.2 Генерація ідей спільних проектів	27
3.3. Механізми ухвалення рішень.....	29
3.4. Фінансування діяльності НУО.....	32
3.5. Етика співпраці.....	40
Додатки.....	48



ДМО "Клуб "Компас" висловлює щиру подяку учасникам II етапу Школи менеджерів НУО, що надали велику допомогу при укладанні посібника:

*Андрію Круп'яку , м. Надвірна
 Володимирі Купрію , м. Херсон
 Ростиславу Микитюку , м. Калуш
 Олені Усенко , м. Вільногірськ*

Багато громадських організацій (інакше – неурядових організацій – НУО) сьогодні прагнуть до співробітництва з державою. В умовах демократичного суспільства - це об'єктивний процес, оскільки обидві сторони єдині у своїх стратегічних цілях бачити суспільство у цілому і кожного його представника окремо благополучними у всіх відношеннях. Якщо цілі збігаються, то, напевно, досягатися вони мають спільними зусиллями. Але яким чином громадським організаціям варто будувати стосунки з державним сектором, зберігаючи при цьому свою незалежність? Як співпрацювати з ним на рівних? Як домогтися взаємної довіри один до одного? Ці питання постають перед НУО, що починають своє співробітництво з державою.

Виникли вони й у нас. Ми - це мережа дитячих і молодіжних організацій України "Нова хвиля", яку створено в 1998 році за ініціативи Дитячо-молодіжного об'єднання "Клуб "Компас" при фінансовій підтримці Фонду Чарльза Стюарта Мотта (США). "Нова хвиля" ставить своєю метою зміцнення зв'язків між дитячими і молодіжними НУО України; проведення серії освітніх програм для лідерів, волонтерів і менеджерів НУО; інформаційну підтримку організацій мережі; підтримку корпоративних соціальних проектів партнерів і ін. На сьогоднішній день мережа об'єднує 17 організацій з 16 регіонів України.

У 2000 році організації мережі "Нова хвиля" реалізували ряд пілотних корпоративних соціальних проєктів. Фінансування проєктів здійснювалося на 50% державою і на 50% Фондом Мотта (при адмініструванні клуба "Компас"). Уроками, отриманими під час реалізації цих проєктів, і досвідом співробітництва НУО з державним сектором обмінювалися менеджери організацій мережі і представники державних структур у липні 2000р. під час II етапу Школи менеджерів НУО. Школа менеджерів НУО - складова частина програми "Нова хвиля", що передбачає серію занять для менеджерів дитячих і молодіжних НУО з менеджменту організацій. Другий етап цієї Школи було присвячено різним питанням співробітництва НУО з органами державної влади і місцевого самоврядування. Навчальні матеріали II етапу Школи, практичний досвід організацій мережі "Нова хвиля" із співробітництва з державним сектором з'явилися базою для створення цього посібника.

Посібник не претендує на всебічне охоплення теми, а тим більше, на науковість. Його варто розглядати, як досвід і обсяг знань, якими володіють організації мережі дитячих і молодіжних організацій "Нова хвиля" на момент видання посібника. Він розрахований на НУО соціального спрямування, що роблять перші кроки до співробітництва з державним сектором.





СОЦІАЛЬНЕ ЗАМОВЛЕННЯ. МОЛОДІЖНІ НУО ЯК ВИКОНАВЦІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАМОВЛЕННЯ

Володимир Купрій

Головне завдання дитячих та молодіжних неурядових організацій – сприяння вирішенню найгостріших соціально-економічних проблем молоді, а, отже, і місцевих громад і суспільства в цілому. Виконати його у повній мірі зазначені НУО зможуть за умови тісної взаємодії з органами державної влади та місцевого самоврядування.

Сьогодні на такі органи покладено величезний об'єм функцій, обов'язків щодо вирішення специфічних молодіжних проблем. Але за дефіцитом фінансових, кадрових ресурсів держава не в змозі охопити весь їх спектр. Змінити цю ситуацію на краще може реалізація принципу залучення суспільства до вирішення власних проблем. Основну роль у цьому мають відігравати молодіжні громадські об'єднання. Добровільно виконуючи соціальну роботу, громадські молодіжні організації залучають до вирішення суспільних потреб працю волонтерів, творчі та інтелектуальні ресурси, додаткові кошти.

Законодавство України на сьогодні передбачає механізм підтримки програм, проектів молодіжних НУО шляхом виділення бюджетних асигнувань через Український Національний Комітет Молодіжних Організацій (УНКМО), який також є громадським об'єднанням. Проте практика демонструє недосконалість такої системи, коли бюджетні кошти "діляться" між "своїми" організаціями без врахування пріоритетів, соціальної доцільності і дотримання демократичних процедур. Громадські організації у цьому випадку починають відігравати роль прохачів, здобувачів фінансування власної діяльності, а не

програм, проектів, що мають соціальне спрямування.

Змінити таку ситуацію зможе запровадження системи соціального замовлення (СЗ). Що ж таке соціальне замовлення?

На сьогодні не існує єдиного визначення терміну "соціальне замовлення". У літературі можна зустріти широкий спектр його тлумачення: від "певної громадської акції на замовлення тих чи інших політичних сил" до "фінансування державою самої себе".

Проект Закону України "Про соціальне замовлення" трактує це поняття так: "Соціальне замовлення – це економіко-правова форма реалізації пріоритетних цільових соціальних програм, спрямованих на вирішення проблем, які мають соціальне значення на міждержавному, загальнодержавному та місцевому рівнях, забезпечуються за рахунок бюджетних коштів, що знаходяться у розпорядженні органів державної влади та місцевого самоврядування, шляхом укладання контрактів (договорів) на конкурсній основі". Отже, спробуємо з'ясувати для себе суть СЗ.

Органи державної виконавчої влади, місцевого самоврядування, які наділені державою або територіальною громадою необхідною компетенцією та мають ресурси, виступають у якості замовника соціального замовлення. Виконавцем СЗ за результатами конкурсу виступає некомерційна організація, з якою держава укладає контракт. У договорі визначаються економічні та правові обов'язки сторін і регулюються взаємостосунки замовника й виконавця. Також соціальний контракт має визначати, що ресурси, які виділяє держава, мають бути лише частиною повного об'єму ресурсів, необ-

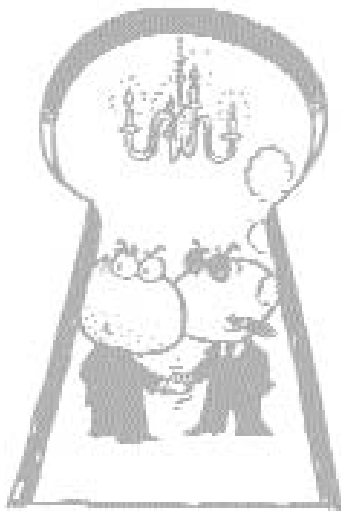
хідних для здійснення соціального замовлення.

Які переваги СЗ порівняно з іншими шляхами підтримання НУО?

СЗ – це механізм більш ефективного задоволення потреб населення за рахунок бюджетних коштів. НУО отримують можливість покладатися на вітчизняні ресурси і виходити із залежності від міжнародних, іноземних донорів, ресурси яких є обмеженими і короткотерміновими. Це також сприятиме професіоналізації діяльності громадських об'єднань.

Що дасть суспільству існування СЗ?

- Суспільство отримає дійсну можливість бути причетним до раціонального використання державних коштів, які утворюються з податків громадян. Бюджет стане прозорішим, що звузить сферу зловживань на цьому ґрунті. Держава підтримуватиме не конкретні організації, а напрямок їх діяльності, конкретні заходи щодо вирішення соціальних проблем.
- Молодіжні та дитячі НУО залучатимуть творчі та інтелектуальні ресурси молодого покоління, що сприятиме його реальному соціальному становленню та розвитку.
- І нарешті це буде найдешевший спосіб утримувати суспільство у спокої, без соціальних потрясінь.



ЩО ТРЕБА ЗНАТИ ПРО ВЛАДУ ДО ТОГО, ЯК ВСТУПАТИ В ПЕРЕГОВОРИ ІЗ НЕЮ?

Будь-яка людина перед тим, як вступити у ділові відносини з будь-ким, намагається, в міру своїх можливостей, здійснити аналіз своїх можливостей та можливостей потенційного партнера; визначити слабкі сторони у своїй діяльності та діяльності партнера; встановити фактори, які сприяють співробітництву, і фактори, які являють собою загрозу для успішної спільної роботи. Такий аналіз у значній мірі дозволить надалі запобігти несподіванкам та неприємностям у співпраці. Це правило поширюється не тільки на відносини між приватними особами, але й на відносини між організаціями.

У розглянутому тут випадку співробітництва НУО з державним сектором, безумовно, першій стороні, НУО, прийдеться докласти більше зусиль для вивчення свого потенційного партнера: бо дуже він різнобічний та могутній. Зупинимося на деяких аспектах цього пізнання і розглянемо тут:

- структуру органів державної влади і місцевого самоврядування;
- нормативні акти, якими керуються обидві сторони у своїй діяльності;
- SWOT-аналіз співробітництва 1 і 3 секторів.

2.1 СПІВРОБІТНИЦТВО І ТА ІІІ СЕКТОРІВ: ЗА ТА ПРОТИ

СИЛЬНІ СТОРОНИ:

I сектор	III сектор
<ul style="list-style-type: none"> - У руках державних структур (ДС) та органів місцевого самоврядування (ОМС) влада; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ідеалістична мотивація і управлінська практика, яка передбачає безпосередню участь, забезпечують робочий процес, що є ефективнішим за робочий процес, звичний для ДУ;
<ul style="list-style-type: none"> - ДС/ОМС ухвалюють рішення; - Володіють найбільшими ресурсами у суспільстві; 	<ul style="list-style-type: none"> - НУО відкриті для суспільства; - НУО можуть брати участь у процесі ухвалення рішень у місцевих органах державної влади та місцевого самоврядування;
<ul style="list-style-type: none"> - ДС постійно тримають руку на пульсі цілого спектру суспільних питань; 	<ul style="list-style-type: none"> - Багато НУО мають гарну матеріальну базу, професійні кадри та фінансову підтримку від недержавних структур;
<ul style="list-style-type: none"> - Володіють великою кількістю різноманітної інформації про суспільство; - У розпорядженні ДС великий арсенал засобів впливу на громадську думку, у тому числі, ЗМІ; 	<ul style="list-style-type: none"> - У діяльність НУО залучено велику кількість волонтерів; - НУО краще чиновника знає про проблеми різних соціальних груп, конкретних громадян, позаяк вони створені шляхом самоорганізації тих же громадян;
<ul style="list-style-type: none"> - ДС володіють виключним правом відбору НУО, які є найбільш підготовленими, з їх точки зору, для виконання того чи іншого завдання; 	<ul style="list-style-type: none"> - НУО можуть вільно приділяти всю свою увагу на вирішення якоїсь однієї проблеми суспільства;
<ul style="list-style-type: none"> - Володіють засобами тиску на НУО. 	<ul style="list-style-type: none"> - НУО в змозі вирішити проблему, до якої у держави "не доходять" руки; - НУО гнучкіші і менш забюрократизовані, ніж великі урядові установи.

СЛАБКІ СТОРОНИ:

I сектор	III сектор
<ul style="list-style-type: none"> - ДС неоперативні, забюрократизовані; 	<ul style="list-style-type: none"> - Слабкі знання законодавчої бази та устрою органів державної влади;

I сектор

- ДС мають громіздкий, немобільний апарат;
- Серед державних службовців існує можливість корупції;
- Залежність місцевих бюджетів від терміну ухвалення державного бюджету;
- Соціально-економічний розвиток регіону диктує наповнюваність місцевих бюджетів, що, в свою чергу, визначає об'єм фінансування молодіжних програм;
- Обтяжені стереотипами у роботі;
- Намагаючись контролювати все, держава може в кінцевому підсумку не контролювати нічого.

III сектор

- Переважна більшість НУО не має достатніх ресурсів (фінансових, технічних, людських), щоб нести тягар соціального проекту;
- Фінансова залежність НУО від держави може спричинити втрату їхньої автономії;
- Часто НУО виступають у ролі прохачів, порушуючи один із основних принципів - "не просити, а пропонувати";
- Є загроза того, що розвинені та стабільні НУО можуть відійти від ідеї державного сектору, створивши нову касту "громадських чиновників";
- З розширенням НУО можуть стати негнучкими й забюрократизованими;
- По одинці НУО серйозно впливати на владу не можуть: необхідно створювати коаліції, широку громадську думку і т.п.

Чому співробітництво I та III секторів можливо?

- Більшість НУО створюються для вирішення тих же проблем, що повинні вирішувати органи державної влади та місцевого самоврядування, здійснюють таку діяльність, яку неможливо здійснювати на комерційному, ринковому ґрунті;
- Будь-які НУО захищають інтереси тієї чи іншої групи населення. Політики, які прагнуть державної влади, завжди будуть намагатися бути на доброму рахунку у них, бо ці ж групи населення є виборцями;
- Рішення деяких завдань можуть бути обтяжливими для ДС і вони готові передоручити їх виконання НУО;
- Через НУО держава може залучати

- іноземні інвестиції;
- Взнявши на себе виконання деяких урядових завдань, НУО може розраховувати на фінансування;
- Крім фінансової допомоги, ДС можуть надавати НУО безліч інших видів матеріальної та нематеріальної підтримки;
- НУО намагаються збалансувати своє, інколи, неміцне матеріальне становище шляхом розвитку співробітництва з більш стабільним партнером;
- В НУО працює чимала кількість державних службовців. Вони знають НУО зсередини, що сприяє створенню атмосфери взаємної довіри.

Які перешкоди стоять на шляху співробітництва I та III секторів?

- Нестабільна економічна ситуація в державі;
- Недосконалість законодавчої бази щодо НУО. Відсутність нормативно-правового акту про соціальне замовлення;
- Складнощі у розробці довгострокових планів через обмеження діяльності ДС, пов'язаних із виборами;
- НУО бояться втратити свою незалежність;
- НУО переконані, що фінансування від міжнародних організацій і фондів отримати легше;
- До певної міри, закритість ДС для суспільства;
- Рідко використовується така форма співпраці ДС та НУО, як договір;
- Небажання обох сторін вислухати одна одну та знайти компроміс. Недостатність довіри;
- ДС не сприймають всерйоз НУО;
- ДС бояться конкуренції з боку НУО в області реалізації соціальних програм;
- Окремі державні службовці шукають в контактах з НУО виключно особисту користь;
- Часто ДС надають фінансову допомогу виключно так званим "кишеньковим організаціям";
- У місцевих бюджетах на підтримку НУО виділяється незначна сума;
- НУО можуть і не отримати обіцяне державою фінансування, якщо бюджет держави, області, міста, району, селища не поповнюється в достатній мірі;
- Відсутність достатнього професіоналізму як окремих державних службовців, так і представників НУО.

2.2 СТРУКТУРА ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Для молодіжних НУО, перш за все, буде цікавою структура органів державної влади та місцевого самоврядування, які мають безпосереднє відношення до вирішення різних питань життя молоді та неурядових організацій. У цьому посібнику ми будемо розглядати дещо спрощену схему цієї влади (Схема 1). Але для початку з'ясуємо для чого нам необхідно знати це? Для того, щоб розбиратися в ієрархичній будові влади та не спотикнутися в системі субординацій, а також чітко уявляти собі можливості та обмеження у повноваженнях того чи іншого органу державної влади й місцевого самоврядування або посадової особи. Особливо цікаво це в тому випадку, якщо питання, що ставить НУО, не вдалося вирішити з тим чи іншим інститутом влади: які ще варіанти його рішення можна шукати, бо безвихідних ситуацій не буває?

Почнемо здалеку, з **НАЦІОНАЛЬНОГО** рівня:

1. Верховна Рада України - парламент - єдиний орган законодавчої влади. Верховна Рада складається з народних депутатів України, які обираються на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування терміном на чотири роки. З повноваженнями Верховної Ради можна познайомитися у статті 85 Конституції України (КУ).

У структурі парламенту діє **Комітет Верховної Ради України з питань молодіжної політики, спорту і туризму**, який

є головним органом формування правової бази державної молодіжної політики. Комітет обирається з числа народних депутатів України. Повноваження Комітету визначаються КУ та Законом України “Про комітети Верховної Ради України”, а завдання і компетенція – “Положенням про Комітет Верховної Ради України з питань молодіжної політики, спорту і туризму. Комітет є відповідальним перед Верховною Радою та їй підзвітний.

Слід пам’ятати, що саме народні депутати створюють законодавчу базу для усіх НУО, а також вирішують, скільки коштів виділити в Державному бюджеті на молодіжні програми. Тому парламент є об’єктом лобювання інтересів НУО через народних депутатів України.

2. Президент України – глава держави і виступає від її імені. Він є гарантом державного суверенітету, територіальної цілісності країни, додержання Конституції України, прав і свобод людини і громадянина. Президент обирається громадянами України на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування. Президент на основі та на виконання Конституції і законів України видає укази і розпорядження, які є обов’язковими до виконання.

Від Президента України залежить дуже багато. І його позиція щодо діяльності НУО може стати вирішальною для всіх інших структур державної влади: підтримувати всі НУО, лише лояльні до влади, або взагалі не звертати на них уваги.

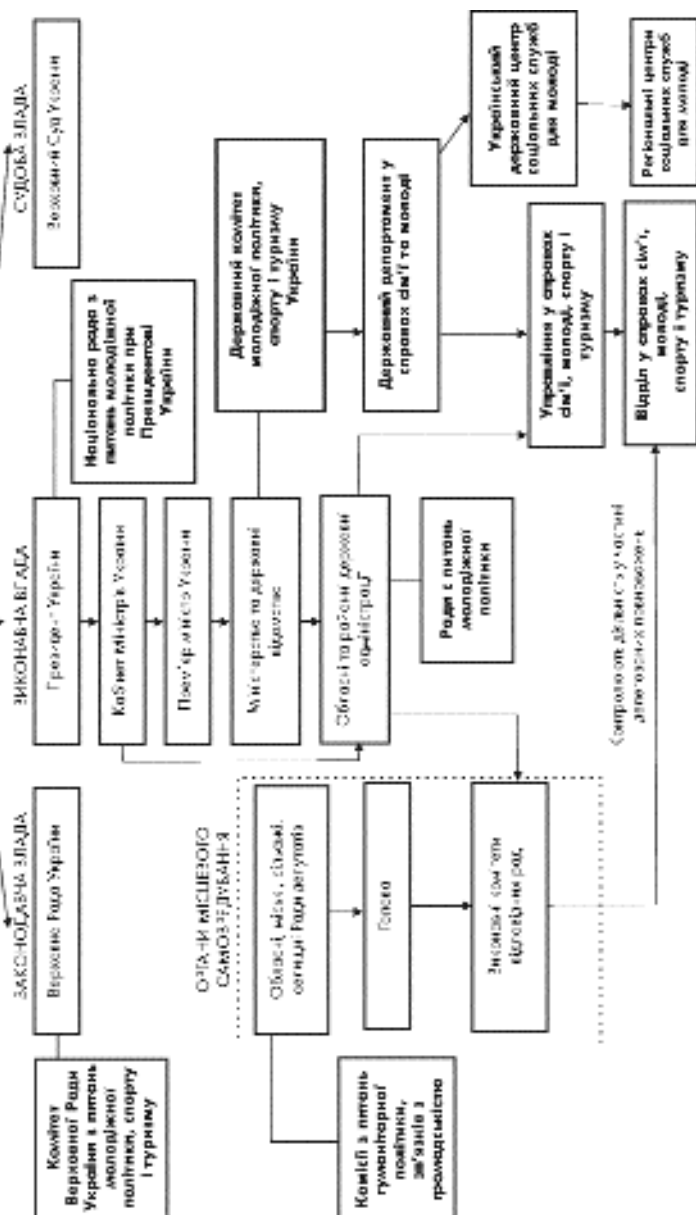
Пряме відношення до молодіжної політики має **Національна рада з питань молодіжної політики при Президентові України**. Вона є координуючим та консультативно-дорадчим органом, покликаним сприяти постійному вдосконаленню державної молодіжної політики, забезпечувати узгодженість дій у вирішенні питань, пов’язаних із життям молоді та її участю в усіх сферах життя суспільства і держави. Голову та первинний склад Ради затверджує Президент України. З повноваженнями Ради можна познайомитись у “Положенні про Національну раду з питань молодіжної політики”.

3. Кабінет Міністрів України – уряд – вищий орган у системі органів виконавчої влади. Він відповідальний перед Президентом України та підконтрольний і підзвітний Верховній Раді України у межах, передбачених у статтях 85, 87 КУ. Кабінет міністрів України (КМУ) у своїй діяльності керується Конституцією і законами України, актами Президента України. Повноваження КМУ визначені у статті 116 КУ. Президент призначає Прем’єр-міністра за згодою більш ніж половини від конституційного складу Верховної Ради України. Персональний склад КМУ призначається Президентом за поданням Прем’єр-міністра. КМУ в межах своєї компетенції видає постанови і розпорядження, які є обов’язковими до виконання.

До системи органів виконавчої влади на національному рівні входить **Державний комітет молодіжної політики, спорту і туризму України**. Цей Комітет є центральним органом державної ви-

Схема 1

СТРУКТУРА ВЛАДИ В УКРАЇНІ



конавчої влади, який забезпечує проведення у життя державної молодіжної політики на всій території України, здійснює керівництво дорученої йому сфери управління, несе відповідальність за її стан і розвиток. Повноваження Комітету вказані в “Положенні про Державний комітет молодіжної політики, спорту і туризму України”.

Державному комітету молодіжної політики, спорту і туризму України підпорядковані: Державний департамент з питань молодіжної політики, Український державний центр соціальних служб для молоді, Український молодіжний центр, Український інститут соціальних досліджень.

Співробітництво молодіжних НУО та державного сектору на національному рівні здійснюється, в основному, у сфері:

- спільної законотворчості;
- розробки та реалізації загальнонаціональних молодіжних програм;
- проведення загальнонаціональних кампаній.

ОБЛАСНИЙ/РАЙОННИЙ РІВЕНЬ:

На рівні областей, районів, в Автономній Республіці Крим та в містах Києві та Севастополі*, які мають спеціальний статус, діють як органи державної влади в особі місцевих органів виконавчої влади, так і органи публічної влади – органи місцевого самоврядування. Відповідно до концепції цього посібника розглянемо ті з них, з ким швидше за все може бути потенційне спілкування молодіжних НУО. Оскільки за законодавством питання утворення та діяльності обласних та районних рад регулюється аналогічно, ці два рівня адміністративно-територіального устрою розглянемо разом.

1. Обласна/районна рада – орган місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст, у межах повноважень, визначених КУ, законом України “Про місцеве самоврядування в Україні” та іншими законами, а також повноважень, переданих їй сільськими, селищними, міськими радами.

Вибори депутатів обласної ради проводяться за мажоритарною виборчою системою відносної більшості по багатомандатних виборчих округах, межі яких співпадають відповідно з межами районів та міст обласного значення, що входять до складу цієї області. Вибори депутатів районної ради проводяться за мажоритарною виборчою системою відносної більшості по багатомандатних виборчих округах, межі яких співпадають з межами відповідних сіл, селищ, міст районного значення, які є адміністративно-територіальними одиницями,

що входять до складу цього району.

Повноваження обласних/районних рад указані у статті 43 закону “Про місцеве самоврядування в Україні” (ЗМС).

Депутати обласної/районної ради на сесіях ухвалюють рішення, які є обов’язковими для відповідних обласних/районних держадміністрацій. У тому числі вони ухвалюють бюджети областей/районів. Відповідно, маючи підтримку і розуміння депутатів обласної/районної ради, НУО можуть спокійно вирішувати питання на обласному/районному рівні.

У Верховній Раді АР Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських, районних і міських (міст обласного підпорядкування) радах існують **Комісії з питань гуманітарної політики, зв’язків з громадськістю** (кожна рада визначає назву подібної комісії самостійно). Ці комісії розглядають і питання, пов’язані з молоддю. Сферу компетенції цих органів визначають Положення про ці комісії, ухвалені самими радами.

2. Обласна/районна державна адміністрація – виконавчий орган загальної компетенції відповідно на території області/району. Це свого роду дволикий Янус, який, з одного боку, входить до системи органів виконавчої влади та в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці (закон “Про місцеві державні адміністрації”), з іншого боку, реалізує повноваження, делеговані їй відповідною обласною/районною радою (ЗМС).

Обласні /районні державні адміністрації, а також районні держадміністрації Автономної Республіки Крим, Київську та Севастопольську міські держадміністрації називають місцевими обласними державними адміністраціями (МДА). Повноваження МДА визначаються Законом “Про місцеві державні адміністрації” в галузях (статті 17-29), загальна компетенція – у статті 13. МДА підзвітні і підконтрольні КМУ, а також відповідним радам у частині делегованих повноважень.

МДА очолюють голови, які призначаються на посаду Президентом України за поданням КМУ. Кандидатури на посади голів обласних державних адміністрацій на розгляд КМУ вносяться Прем’єр-міністром України. Кандидатури на посади голів районних державних адміністрацій на розгляд КМУ вносяться головами відповідних обласних державних адміністрацій.

Голови МДА визначають склад МДА. Примірні переліки управлінь, відділів та інших структурних підрозділів МДА, а також типові положення про них затверджуються КМУ. Управління, відділи та інші структурні підрозділи МДА підзвітні і підконтрольні відповідним міністерствам, іншим центральним органам виконавчої влади. Оскільки структура МДА та виконкомів мають багато спільного, розглянемо їх докладніше нижче в розділі “Виконавчий комітет”.

На цьому рівні адміністративно-територіального устрою держави за роботу з молоддю відповідають:

- в МДА - **Управління у справах сім'ї та молоді, спорту і туризму** (можуть бути варіанти інших назв). Виключення становлять АР Крим, міста Київ та Севастополь: в АР Крим створено Комітет у справах сім'ї та молоді Автономної Республіки Крим, у Київській, Севастопольській міськдержадміністраціях – Київське та Севастопольське управління міських держадміністрацій. На обласному рівні УСМ мають статус юридичної особи, на районному рівні - не мають.
- Управлінням у справах сім'ї та молоді, спорту і туризму підпорядковані **обласні/районні центри соціальної служби для молоді (О/РЦССМ)**. Обидві структури є самостійними юридичними особами і, де-факто, стоять на одному рівні з УСМ в ієрархії державних органів, але, де-юре, ОЦССМ підпорядковуються УСМ.
- При Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київській та Севастопольській міських держадміністраціях існують **Ради з питань молодіжної політики**, які виконують координуючу, консультативну функцію та покликані сприяти реалізації державної молодіжної політики.

РІВЕНЬ МІСТА, СЕЛА, СЕЛИЩА:

Для багатьох НУО найбільш актуальним є налагодження співробітництва з органами державної влади та місцевого самоврядування на рівні населених пунктів: міст, сел, селищ. Тільки органи місцевого самоврядування можуть звільнити НУО від сплати місцевих податків або плати за оренду приміщень, надати бюджетне фінансування діяльності організації в цілому або на виконання конкретних соціально значущих програм. На місцевому рівні НУО можуть суттєво впливати на вибори до органів місцевого самоврядування. Саме тому тут, на відміну від усіх вищих рівнів, наведені повноваження органів державної влади та місцевого самоврядування. Повноваження міської, сільської, селищної ради та виконкому наведені вибірково: пропущені ті з них, що мають надто віддалене відношення до діяльності молодіжних та дитячих НУО.

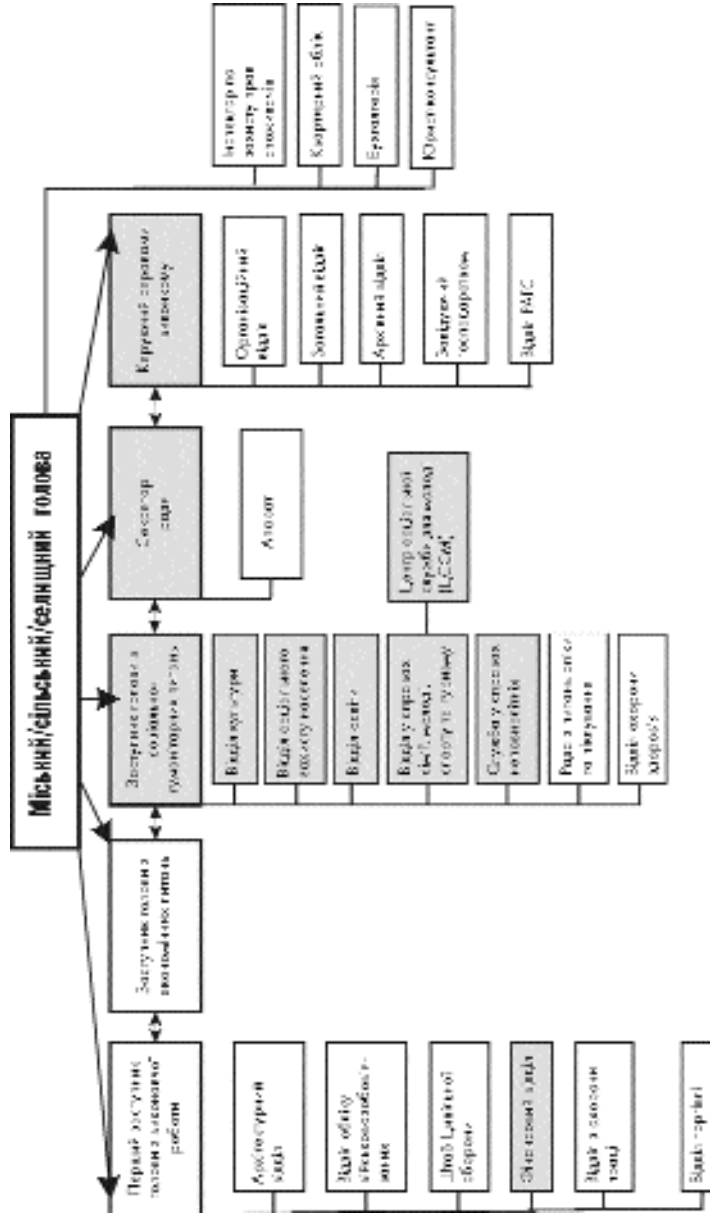
У цьому розділі подано інформацію про повноваження органів державної влади та місцевого самоврядування, їх ієрархічна структура. Більш детально про співпрацю з ними див. главу "Технологія співробітництва з державними установами".

1. Міська, сільська, селищна рада – органи місцевого самоврядування, що представляють відповідні територіальні громади та здійснюють від їх імені та в їх інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування. Їх повноваження визначені КУ, ЗМС та іншими законами. (Додаток 1).

2. Виконавчий комітет – виконавчий орган сільських, селищних, міських, районних у містах рад. З одного боку, він підконтрольний та підзвітний представ-

Схема 2

Зразок структурної схеми виконкому



ницьким органам місцевого самоврядування - місцевим Радам, з іншого - підконтрольний з питань здійснення делегованих їм повноважень відповідним органам державної виконавчої влади. Повноваження виконкомів визначаються в главі 2 ЗМС (Додаток 2).

Виконкоми мають у своєму складі комітети, відділи, управління та інші, створювані радами, виконавчі органи. Більш детально типову структуру виконкому подано в Схемі 2. Як правило, молодіжні та дитячі НУО у своїй діяльності безпосередньо або опосередковано мають справу з такими відділами та службами виконкомів:

- **відділ у справах сім'ї, молоді, спорту та туризму;**
- відділ освіти;
- відділ культури;
- служба у справах неповнолітніх;
- центр соціальних служб для молоді;
- центр зайнятості;
- відділ житлово-комунального господарства.

Зверніть увагу: у різних регіонах ці служби та відділи можуть мати різні назви. Наприклад, може бути комітет у справах молоді, відділ у справах сім'ї та молоді. Таке право самостійно визначати структуру та назву органів надано кожній раді.

Крім відділу у справах сім'ї, молоді, спорту та туризму за роботу з молоддю відповідають **центри соціальних служб для молоді (ЦССМ)**.

Тут ми дещо детальніше зупинимось на розгляді функцій та повноважень

ЦССМ. Вище говорилося про те, що юридично ЦССМ підпорядковані відділам/управлінням у справах сім'ї та молоді (УСМ), а фактично ці дві структури знаходяться на одному рівні. Стаття в бюджеті для них одна, але переваги ЦССМ у тому, що фінансування для них у бюджеті виділено окремим рядком. ЦССМ мають право заробляти власні кошти:

- створюючи підприємства;
- засновуючи громадські об'єднання;
- засновуючи фонди;
- надаючи платні послуги.

УСМ може отримувати кошти переважно із бюджету, а ЦССМ із бюджету та від власної діяльності.

Переваги ЦССМ очевидні. В зв'язку з цим порада: дружіть із соціальними службами для молоді та робіть з ними спільні проекти.

3. Міський, сільський, селищний голова

– головна посадова особа територіальної громади відповідно міста, селища, села або добровільного об'єднання в одну територіальну громаду жителів кількох сіл. Голова очолює виконавчий комітет відповідної міської, сільської, селищної ради, головує на її засіданнях. Він обирається відповідною територіальною громадою на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування строком на чотири роки і здійснює свої повноваження на постійній основі. Повноваження міського, сільського, селищного голови надані в статті 12 закону ЗМС (Додаток 3).

Ефективне співробітництво молодіжних НУО та державного сектору на місцевому рівні можливе за наступними напрямками:

- впровадження місцевих соціальних програм;
- реалізація конкретних проектів з окремими установами (лікарнями, школами, будинками культури тощо).

2.3 НОРМАТИВНІ АКТИ

Співпраця НУО з державою передбачає знання першими низки нормативних актів. У цьому розділі наводиться перелік найбільш важливих, що мають безпосереднє відношення до різних аспектів взаємодії НУО з органами державної влади та місцевого самоврядування. Це нормативні акти, які регулюють права громадян України, статус та повноваження НУО, органів влади, визначають суть молодіжної політики держави. Документи наведено станом на 1 вересня 2000 року з усіма доповненнями та змінами. Тут також наведено джерела, в яких розміщений той чи інший закон, нормативно-правовий акт.

У списку не враховано нормативні документи, що стосуються реєстрації, легалізації, оподаткування НУО, різних сторін трудової діяльності громадян. У залежності від напрямку діяльності різні НУО поповнять його різними документами (екологічні - щодо охорони довкілля, релігійні - щодо свободи віросповідання і т.д.).

Список також поповниться за рахунок рішень та розпоряджень, що ухвалені місцевими органами державної влади та місцевого самоврядування.

І, нарешті, такі періодичні видання як "Відомості Верховної Ради України", "Урядовий кур'єр", "Офіційний вісник України" мають стати настільними виданнями для НУО, які бажають працювати професійно.

Абревіатури, які використовуються у цьому розділі:

- ВВР - Відомості Верховної Ради України
- ЗУ - Закон України
- КМУ - Кабінет Міністрів України
- УК - Урядовий кур'єр.

ЗАКОНИ УКРАЇНИ:

- Конституція України (№254к/96-вр від 28.06.96)
- Про об'єднання громадян
ЗУ від 16.06.92 №2460-12 (ВВР, 1992, №34, ст.504.). Із змінами, внесеними згідно із Законами №3582-12 від 11.11.93 (ВВР, 1993, №46, ст.427), №642/97-вр від 18.11.97 (ВВР, 1998, №10, ст.36), №655-14 від 13.05.99 (ВВР, 1999, №26, ст.220).
- Про благодійництво та благодійні організації
ЗУ №531/97-вр від 16.09.97 (ВВР, 1997, №46, ст.292).
- Про професійних творчих працівників і творчі спілки
ЗУ №554/97-вр від 07.10.97 (ВВР, 1997, №52, ст.312). Із змінами, внесеними згідно із Законом №1537-III від 02.03.00 (ВВР, 2000, №21, ст.159).
- Про молодіжні та дитячі громадські організації
ЗУ №281-14 від 01.12.98 (ВВР, 1999, №1, ст.2).
- Про бюджетну систему України
ЗУ від 05.12.90 №512-12 (ВВР 1991, №1, ст. 1). Із змінами, внесеними згідно із Законами №1635-XII від 08.10.91 (ВВР, 1991, №50, ст.705), №3180-XII від 05.05.93 (ВВР, 1993, №26, ст.277). В редакції Закону №253/95-вр від 29.06.95 (ВВР, 1995, №26, ст.195). Із змінами, внесеними згідно із Законами №171/96-вр від 06.05.96 (ВВР, 1996, №27, ст.126), №652/97-вр від 02.12.97 (ВВР, 1998, №11-12, ст.43), №1394-XIV від 18.01.00 (ВВР, 2000, №8, ст.51), №1746-III від 18.05.00 (ВВР, 2000, №35, ст.282).
- Про статус народного депутата України
ЗУ №2790-12 від 17.11.92 (ВВР, 1993, №3, ст.17). Із змінами, внесеними згідно із Законами №123/94-вр від 26.07.94 (ВВР, 1994, №34, ст. 315), №181/94-вр від 23.09.94 (ВВР, 1994, №40, ст. 363), №276/95-вр від 07.07.95 (ВВР, 1995, №35, ст. 270), №358/95-вр від 05.10.95 (ВВР, 1995, №34, ст. 268), №369/97-вр від 18.06.97 (ВВР, 1997, №35, ст. 221), №548/97-вр від 25.09.97 (ВВР, 1997, №50, ст. 303), №24/98-вр від 15.01.98 (ВВР, 1998, №20, ст. 105), №312-XIV від 11.12.98 (ВВР, 1999, №4, ст.35) та Рішенням Конституційного Суду №8-рп/2000 від 10.05.00.
- Про місцеве самоврядування в Україні
ЗУ №280/97-вр від 21.05.97(ВВР, 1997, №24, ст.170). Із змінами, внесеними згідно із Законами №163-XIV від 06.10.98 (ВВР, 1998, №48, ст.292), №997-XIV від16.07.99 (ВВР, 1999, №41, ст.372), №1366-XIV від 11.01.00р. (ВВР, 2000, №9, ст. 67), з Рішенням Конституційного Суду України №1-рп/2000 від 09.02.00 (Офіційний вісник України, 2000, №30 (11.08.2000), ст. 1283) та Законом №1841-III від 22.06.00 (УК 2000, 08, 09.08.2000 №144).
- Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів
№14/98-вр від 14.01.98 (ВВР, 1998, №3-4, ст. 15). Із змінами, внесеними згідно із Законом №431-XIV від 16.02.99 (ВВР, 1999, №15, ст.85).
- Про місцеві державні адміністрації
ЗУ №586-14 від 09.04.99 (ВВР, 1999, №20-21, ст.190).
- Про інформацію
ЗУ №2657-12 від 02.10.92 (ВВР, 1992, №48, ст.650). Офіційне тлумачення до

Закону див. в Рішенні Конституційного Суду України №5-зп від 30.10.97. Із змінами, внесеними згідно із Законом №1642-II від 06.04.00 (ВВР, 2000, №27, ст.213).

- Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні
ЗУ №2782-12 від 16.11.92 (ВВР, 1993, №1, ст.1). Із змінами, внесеними згідно із Законами №3582-12 від 11.11.93 (ВВР, 1993, №46, ст.427), №70/97-вр від 14.02.97 (ВВР, 1997, №15, ст.115).
- Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні
ЗУ №2998-12 від 05.02.93 (ВВР, 1993, №16, ст.167). Із змінами, внесеними згідно із Законами №3928/12 від 04.02.94 (ВВР, 1994, №23, ст.160), №126/95-вр від 06.04.95 (ВВР, 1995, №16, ст.111), №від 22.03.96 (ВВР, 1996, №16, ст.71), №655-XIV від 13.05.99 (ВВР, 1999, №26, ст.220), №696-XIV від 21.05.99 (ВВР (1999, №31, ст.247). В редакції Закону №1613-III від 23.03.00 (ВВР, 2000, №27, ст.210).
- Про органи і служби у справах неповнолітніх та спеціальні установи для неповнолітніх
ЗУ №20/95-вр від 24.01.95 (ВВР, 1995, №6, ст. 35). Із змінами, внесеними згідно із Законами №312-XIV від 11.12.98 (ВВР, 1999, №4, ст.35), №864-XIV від 08.07.99 (ВВР, 1999, №36, ст.318).
- Про звернення громадян
ЗУ №393/96-вр від 02.10.96 (ВВР, 1996, №47, ст.256). Із змінами, внесеними згідно із Законом №653-XIV від 13.05.99 (ВВР, 1999, №26, ст.219).
- Про Державний бюджет України на 2000 рік
ЗУ №1458-14 від 17.02.00 (ВВР, 2000, №14-15-16, ст.121). Із змінами і доповненнями, внесеними ЗУ №1697-III (ВВР, 2000, №31, ст.248) від 20.04.00, №1712-III від 11.05.00 (ВВР, 2000, №32, ст.258).

УКАЗИ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ:

- Про Національну раду з питань молодіжної політики
Указ Президента України №1129 від 03.12.95. Із змінами, внесеними Указами Президента України №201 від 03.03.97, №70 від 27.02.99, №223 від 27.02.99, №543 від 21.05.99, №619 від 26.04.00.
- Про Національну програму "Діти України"
Указ Президента України №63/96 від 18.01.96.
- Про додаткові заходи щодо реалізації державної молодіжної політики
Указ Президента України №1165 від 04.12.96.
- Про заходи щодо розвитку духовності, захисту моралі та формування здорового способу життя громадян
Указ Президента України №456/99 від 27.04.99. Із змінами, внесеними згідно з Указами Президента №1195/99 від 17.09.99, N 574/2000 від 07.04.00.
- Про першочергові заходи щодо реалізації державної молодіжної політики та підтримки молодіжних громадських організацій
Указ Президента України №1284/99 від 06.10.99.
- Про заходи щодо забезпечення працевлаштування молоді
Указ Президента України №1285/99 від 06.10.99.
- Про заходи щодо поліпшення становища багатодітних сімей
Указ Президента України №1460/99 від 12.11.99.
- Про систему центральних органів виконавчої влади
Указ Президента України №1572/99 від 15.12.99.
- Про Державний комітет молодіжної політики, спорту і туризму України
Указ Президента України №740/2000 від 31.05.00.

ПОСТАНОВИ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ:

- Про державний фонд сприяння соціальному становленню та розвитку молоді
Постанова КМУ №826 від 01.10.93.
- Про сприяння діяльності Українського Національного Комітету Молодіжної Організації
Постанова КМУ №991 від 22.08.96.
- Про подальший розвиток мережі центрів соціальних служб для молоді та підвищення ефективності їх діяльності
Постанова КМУ №63 від 21.01.98.
- Про Комплексні заходи Кабінету Міністрів України щодо реалізації державної молодіжної політики в Україні ("Молодь України")
Постанова КМУ №348 від 20.03.98.
- Про підтримку ініціативи молодіжних організацій України щодо залучення молоді до реалізації державної молодіжної політики
Постанова КМУ №374 від 28.03.98.
- Про утворення Українського молодіжного центру
Постанова КМУ №194 від 15.02.99.
- Про стан реалізації державної молодіжної політики
Постанова КМУ №1059 від 18.06.99.
- Про заснування Премії Кабінету Міністрів України за внесок молоді у розбудову держави (Із змінами, внесеними згідно з Постановою КМУ №951 від 13.06.00)
Постанова КМУ №2097 від 16.11.99.
- Типове положення про управління та відділи у справах сім'ї та молоді
Постанова КМУ №2138 від 25.11.99.
- Про затвердження Типового регламенту МДА
Постанова КМУ №2263 від 11.12.99.
- Про упорядкування структури МДА
Постанова КМУ №821 від 18.05.00.
- Члени колегії Державного комітету молодіжної політики, спорту і туризму
Постанова №1121 від 13.07.00.

НАКАЗИ:

- Типове положення про районний, міський, районний у місті центр соціальних служб для молоді
Затверджено Наказом Міністра України у справах сім'ї та молоді №216/7 від 02.07.97.
- Тимчасове примірне положення про управління у справах сім'ї та молоді обласної, Київської та Севастопольської міської державної адміністрації
Затверджено Наказом Міністра України у справах сім'ї та молоді №5/5 від 19.03.97.
- Тимчасове примірне положення про відділ у справах сім'ї та молоді районної, у містах Києві та Севастополі державної адміністрації
Затверджено Наказом Міністра України у справах сім'ї та молоді №5/5 від 19.03.97.
- Тимчасове примірне положення Про обласний центр соціальних служб для молоді
Затверджено Наказом Міністра України у справах сім'ї та молоді №5/5 від 19.03.97.
- Положення про порядок фінансування програм Центрів соціальних служб для молоді
Затверджено Наказом Міністра України у справах сім'ї та молоді №215/7 від 07.07.97.
- Перелік платних послуг, які надаються державними закладами - центрами соціальних служб для молоді підприємствам, установам, організаціям на їх замовлення
Затверджено Наказом Міністерства України у справах сім'ї та молоді №232/7 від 18.07.97.
- Типові структуру і штати Республіканського (Автономна Республіка Крим), об-

ласних, Київського та Севастопольського міських, районних, міських, районних у містах центрів соціальних служб для молоді. Із змінами, внесеними згідно з Наказом Держкомсім'ямолоді №238 від 20.10.99.

Затверджено Наказом Міністра України у справах сім'ї та молоді №11/7 від 21.01.98.

- Правила опіки та піклування

Затверджено Наказом Державного комітету України у справах сім'ї та молоді, Міністерства освіти України, Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства праці та соціальної політики України 26.05.99 №34 /166 /131/88.

- Положення про Український Державний центр соціальних служб для молоді

Затверджено Наказом Державного комітету молодіжної політики, спорту і туризму України №1255 від 20.07.00.

ІНШІ ДОКУМЕНТИ:

- Конвенція про права дитини

Ратифікована Постановою ВР №789-12 від 27.02.91.

- Декларація "Про загальні засади державної молодіжної політики в Україні"

№2859-12 від 15.12.92 (ВВР, 1993, №16, ст.166). Із змінами, внесеними згідно із Законом №655-XIV від 13.05.99 (ВВР, 1999, №26, ст.220).

- Про рекомендації парламентських слухань з питань практичної діяльності органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування щодо реалізації законодавства у сфері молодіжної політики

Постанова Верховної Ради України №822-14 від 06.07.99.



ТЕХНОЛОГІЯ СПІВРОБІТНИЦТВА З ДЕРЖАВНИМ СЕКТОРОМ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ



Розпочинаючи співробітництво з органами державної влади і місцевого самоврядування, молодіжні НУО зіштовхуються з проблемами, витoki яких знаходяться в недалекому минулому та обумовлені тим, що наше суспільство, в цілому, не має достатнього досвіду рівноправної співпраці громадських організацій і держави. З одного боку, серед державних чиновників досі існує такий стереотип розуміння "співробітництва", коли державні структури приймають рішення, диктують умови, а друга сторона (у даному випадку - НУО) виконує їх. З іншого боку, деякі НУО ще не цілком усвідомили, що співробітництво з державним сектором – це не тільки прохання про фінансову підтримку чи надання пільг за оренду приміщення.

Проте механізм рівноправного співробітництва поступово розробляється і набирає силу в суспільстві. Розглянемо деякі ключові моменти цього механізму.

3.1 ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

Андрій Круп'як

"На переговорах Ви отримуєте не те, що хочете, а те про що домовились."

Честер Каррас

Переговори часто трактуються як поєдинок між сторонами, метою якого є перемога однієї із сторін. Побуває переконання, що поєдинок виграє той, хто більш твердий, хто непоступливістю або спритністю перемаже "суперника". Тракування протилежної сторони в переговорах як суперника (а може навіть і ворога) тягне за собою дуже велику ймовірність того, що переговори виявляться неуспішними. Коли кожна із сторін ставиться до протилежної як до суперника (а суперник є особою, про інтереси чи психологічний комфорт якої не дбають; особою, якій не довіряють, яку можуть ошукати і очікують від неї того ж самого), то це призводить до максимального утруднення переговорного процесу та робить досягнення позитивного результату дуже і дуже проблематичним.

Ми ж пропонуємо Вам зовсім іншу стратегію переговорів, при якій представник іншої сторони, тобто представник державної структури, трактується як партнер, котрий так само, як і представник неурядової організації, не любить програвати, котрий хоче, щоб його сприймали з повагою і розумінням. В особі держслужбовця Ви повинні бачити партнера, спільно з яким Ви повинні прийти до рішення, котре буде успіхом

для обох сторін. І якщо він відчує себе переможеним, ошуканим, приниженим, то вже ніколи не співпрацюватиме з Вами. І часто так буває, що хвилинна "перемога" може дорого обійтись в справі досягнення більш далекосяжної мети.

Так що ж таке переговори? **Переговори/перемови - це процес обговорення якогось питання між різними сторонами, під час якого відбувається процес прийняття рішення.** Їх суть в тому, що вони дають можливість протилежним сторонам обмінюватись зобов'язаннями або обіцянками, за допомогою яких ці сторони можуть вирішити спірне питання і дійти згоди. Переговори ведуться довкола Ваших слів і слів Вашого партнера, довкола того, що Ви обіцяєте або зобов'язуєтесь зробити в обмін на те, що обіцяє виконати протилежна сторона.

Взагалі слід сказати, що перемови складаються із двох частин:

- 1) підготовчий період;
- 2) власне самі переговори.

Як правило, підготовчий період займає набагато більше часу, аніж самі переговори. Під час підготовчого періоду потрібно визначити з яким держслужбовцем Вам потрібно вести переговори. Для цього необхідно ретельно вивчити механізм роботи тієї державної структури, з представником якої Ви плануєте вести діалог. Потрібно дуже чітко усвідомлювати і розуміти:

- який в цій структурі механізм прийняття рішень;
- хто за що в ній відповідає;
- які часові, фінансові та інші параметри

того питання, яке Ви хочете вирішити під час переговорів;

- хто в цій структурі має реальні повноваження та можливості вирішити ваше питання.

Тобто потрібно визначити ту особу чи групу осіб із держструктури, з якою потрібно вести перемови і яка має всі повноваження та реальні можливості вирішити питання. Після цього потрібно зібрати максимум попередньої інформації про того держслужбовця, з яким Ви збираєтесь зустрітись, щоб краще зрозуміти що це за особа.

На зустріч Ви маєте прийти із конкретними пропозиціями, які повинні бути викладені на папері. Тому потрібно заздалегідь розробити, наприклад, договір або лист, який би Ви хотіли, щоб був підписаний, чи проект, котрий би Ви хотіли, щоб був прийнятий протилежною стороною. Щодо проекту, то можна поступити таким чином:

- на переговори Ви приносите проект разом із бюджетом; або
- на переговори Ви приносите проект, а також бюджет на окремому аркуші; або
- на переговори Ви приносите проект із бюджетом, де є лиш вказані статті видатків і немає вартості цих статей. Коли справа дійде до фінансових питань, Ви зможете сказати приблизно наступне: "Вартість проекту велика, але ми звертаємось до Вас із пропозицією профінансувати лиш частину. Скільки Ви можете профінансувати і які статті видатків?"

Оскільки Ви перед цим зберете попередню інформацію про цього службовця, то Вам буде легше вирішити який із запропонованих варіантів вибрати чи, можливо, поступити зовсім іншим чином. Потрібно завжди пам'ятати, що треба залишати собі місце для маневру. Також важливим є показати в бюджеті внесок Вашої організації чи кошти, які надасть якась третя сторона.

Готуючись до переговорів, дуже чітко потрібно враховувати ранг держслужбовця, з яким Ви плануєте провести переговори, а також обсяг його повноважень. Пам'ятайте, що у відносинах із держструктурами може бути кілька рівнів переговорів: від перемов із службовцем нижчого рангу до перемов із службовцем вищого рангу. Тобто можуть бути "багатоступеневі переговори", що пов'язано із сильною ієрархічністю державних структур. Якщо переговори не пройшли за один захід, то потрібно підключати Ваше лобі в держструктурах. Це сприятиме швидшому прийняттю позитивного рішення стосовно предмету переговорів. І взагалі, варто починати лобіювати успішне вирішення переговорів, починаючи із підготовчого етапу, коли Ви збираєте попередню інформацію про тих людей, з якими збираєтесь вести переговори. Визначивши держслужбовця, з яким Ви будете вести переговори, Ви вже приблизно знаєте, хто зможе позитивно вплинути на його думку для успішного перебігу переговорів.

Оскільки кожна сторона має свій інтерес, то варто продумати і прорахувати:

- що на Ваші пропозиції може відповісти держслужбовець;

- які можуть виникнути непередбачувані ситуації або варіанти;
- що хоче отримати держслужбовець від Вас;
- де можуть бути спірні питання, які можуть завести переговори в глухий кут, і як їх можна вирішити.

Тобто потрібно попередньо “програти” весь можливий сценарій процесу переговорів, як з Вашої позиції, так і з позиції протилежної сторони. Завдяки цьому Ви будете набагато впевненішими та готовими до різних можливих варіантів.

Варто взяти з собою на переговори закони, нормативні акти, інші матеріали, що стосуються питання, яке буде обговорюватись. Також можете взяти із собою матеріали, буклети про Вашу організацію.

Коли це все буде зроблено, то можете готуватись до процесу самих переговорів. Потрібно домовитись про час та місце зустрічі, це має важливе значення і це потрібно враховувати. Якщо переговори будуть відбуватись в кабінеті держслужбовця, то потрібно пам’ятати, що у цьому випадку у Вас є обмежений час, бо держслужбовець на своєму робочому місці і до нього постійно в кабінет буде хтось намагатись зайти. Це буде відволікати його від суті справи, а для переговорів часто потрібно достатньо часу і умови, які дозволяють зосередитись довкола обговорюваного питання.

Вибір часу проведення переговорів залежить від конкретних обставин (потрібно дізнатись, в який період доби держслужбовець має більше вільного

часу і, як правило, гарний настрій). Коли місце і час зустрічі домовлено, то бажано попередньо узгодити скільки буде представників від кожної сторони. Найкраще, коли кожну із сторін представитимуть 2-3 особи.

Отже, настав момент переговорів. Під час їх проведення пам’ятайте про таке:

- будьте пунктуальними. Якщо зустріч призначено на 9.35, то Ви повинні бути на місці в 9.35;
- пам’ятайте, що не існує встановлених правил переговорів. Як Ви домовитесь із протилежною стороною, то такими і будуть основні правила і параметри переговорів;
- ніколи не намагайтесь здивувати протилежну сторону будь-якими непередбачуваними діями і несподіванками (навіть якщо вони є приємні для неї), оскільки це може дестабілізувати її. При цьому протилежна сторона може поставити під сумнів свою здатність передбачувати події, що в подальшому приведе до зниження її довіри до Вас. А також це може привести у відповідь до непередбачуваних кроків з її боку. Тому ніколи не робіть непередбачуваних дій і дайте зрозуміти іншій стороні, які Ваші наміри, а також те, що на Вас можна довіряти;
- говоріть чітко, коротко і конкретно;
- уважно слухайте протилежну сторону і задавайте уточнюючі питання;
- використовуйте на переговорах дискретний підхід, тобто видавайте всю інформацію не одразу, а подавайте її порціями;
- якщо держслужбовець скаже Вам “Ні”, потрібно зрозуміти причину цього, щоб спробувати її подолати;

- проявляйте повагу до держслужбовця і ставтеся до нього, як до того, хто має владу вирішувати: чи отримуєте Ви те, що хочете і що очікуєте;
- завжди будьте послідовними, як при обговоренні процедурних питань, так і при переговорах стосовно суті справи;
- витрачайте час і ресурси, щоб створити відносини довіри між Вами і держслужбовцем. **Під довірою тут розуміється можливість розраховувати на певну поведінку іншої сторони і у відповідь викликати у неї таке ж почуття по відношенню і до Вас.** Ви повинні демонструвати свою надійність, створюючи враження про Вас, як про людину, на котру можна покластись. Якщо під час переговорів справа підходить до важких питань, які можуть завести все в глухий кут, і Ви не відчуваєте довіри до протилежної сторони, а вона до Вас, то успіх переговорів малоймовірний. Тому чим більший рівень ризику, пов'язаного із переговорами, тим більша потреба у відносинах, що супроводжуються довірою, тому що люди не схильні до ефективного спілкування з тими, кому вони не довіряють;
- ви повинні зрозуміти, що очікує від цих перемов протилежна сторона, а також наскільки великі чи малі ці очікування;
- пам'ятайте, що основна робота учасника переговорів полягає в тому, щоб викликати сумнів і невизначеність у свідомості протилежної сторони стосовно правильності її позицій в цих переговорах. Виклик сумніву є критичним моментом для зміни точки зору, що допомагає змінити поведінку протилежної сторони, що в свою чергу веде до змін в її інтересах, позиціях і

очікуваннях стосовно цих переговорів. Тому і потрібно розуміти, що ж очікує протилежна сторона, щоб змінити ці очікування та її позицію. А вона стане по іншому думати, тобто змінить свою думку тільки тоді, коли засумнівається в правильності і обґрунтованості своїх позицій і очікувань. І в дійсності Ви не зможете викликати сумнів у протилежної сторони, якщо вона Вам не довіряє. Тому відносини довіри між Вами і держслужбовцем є фундаментом для успішних переговорів.

Що ж, якщо переговори закінчились успішно, і Ви домовились із держслужбовцем, запам'ятайте ще: для того, щоб Ви почали реалізовувати проект (який, наприклад, був предметом переговорів), потрібно щоб було прийнято **відповідне рішення зі сторони держструктури (рішення сесії, розпорядження міського голови чи щось інше)**. Тільки після цього можна вважати, що переговори пройшли успішно, бо є визнання цієї домовленості зі сторони держструктури у вигляді юридичного документа.

3.2 ГЕНЕРАЦІЯ ІДЕЙ СПІЛЬНИХ ПРОЕКТІВ

Володимир Купрій

Значення ідей:

Громадські організації, які мають добрі ідеї, завжди матимуть успіх у залученні коштів на реалізацію своїх завдань. У кінцевому підсумку виконання місії НУО залежить у великій мірі від здатності її членів генерувати якісні ділові ідеї. У багатьох випадках брак фінансових ресурсів ще не є основною перешкодою у діяльності неурядового громадського об'єднання. Інколи наявність коштів не дає можливості організації досягти поставленої мети. Переконаність в тому, що "дайте нам кошти, а ми покажемо на що ми здатні", завжди стоятиме на перешкоді співробітництва між державними установами та "третім сектором".

Отже, громадські дитячі та молодіжні організації, які матимуть добрі ідеї, матимуть набагато більше можливостей досягти партнерських стосунків з державою. Вміння генерувати ідеї спільно з державними органами є важливою запорукою залучення нових фінансових і матеріальних ресурсів у НУО.

Перешкоди на шляху генерації ідей:

Ідеї генерувати важко, але взагалі ідею легко вбити ще до того, як буде проведено її оцінку на потенційну підтримку. Часто громадські організації обмежують свою здатність генерувати ідеї спільних проектів з органами державної влади через те, що дотримуються таких стереотипів:

- цього влада не сприйме;

- чиновники не зрозуміють цього;
- це занадто сміливо;
- вони нас "використають";
- держава байдужа до таких ідей;
- державні структури звикли лише командувати та давати вказівки, а тому краще працювати самостійно.

Позбутися цих "вбивць ідей" дуже важливо, коли ми прагнемо до партнерських стосунків з державним сектором.

Методи генерації спільних проектів:

Найбільш ефективний спосіб виявлення ефективних ідей полягає в розробці максимально великої кількості варіантів з наступним відбором тих, які матимуть найкращий потенціал. Перш за все, для початку вивчить, що на цей час є пріоритетами у роботі з молоддю та дітьми з боку державних органів. Для цього:

- поцікавтеся останніми нормативними документами, які надходять до управління у справах молоді відповідного рівня, центрів соціальних служб для молоді. Зробіть газету "Урядовий кур'єр" своєю настільною газетою: в ній друкуються всі нормативні документи, які прийняті на вищому рівні. Як правило, через місяць після прийняття нового документу місцевими органами державної влади розробляються плани заходів щодо його реалізації на місцевому рівні. Можливо, у вас знайдуться ідеї з цього приводу;
- слідкуйте за засобами масової інформації, в яких звертається увага на найбільш важливі молодіжні проблеми, які потребують втручання держави та громадських організацій;
- частіше зустрічайтеся з працівниками державних органів у справах молоді, цікавтеся над чим вони працюють в цей

час. Знайдіть те, що може бути спільним між тим, чим займаєтесь ви і державні структури;

- корисним буде також участь представників Вашої організації в "круглих столах", конференціях, які влаштовують органи державної влади, на яких обговорюються сучасні проблеми молоді, шляхи вирішення їх, державні програми;
- ознайомтеся також з планом заходів управліннь, відділів у справах молоді. Можливо вони також наштовхнуть Вас на нові ідеї.

Зібравши інформацію, приступайте до пошуку ідей. Існує безліч методів генерації ідей. Найбільш розповсюджені серед них:

- **мозковий штурм.** Цей метод стимулює групи людей на пошук можливо найбільшої кількості ідей на задану тему в заданому інтервалі часу (як правило 20 хвилин).
- **метод інтерв'ю.** Суть цього методу полягає в тому, що групі людей ставиться певна проблема для вирішення, вручається перелік питань та список експертів (це можуть бути державні службовці, члени громадських організацій, вчені). За встановлений час кожен член групи проводить бесіди з визначеним колом людей. Потім група аналізує висловлені експертами ідеї, висловлені експертами.
- **метод корабельної ради.** Запросіть на спеціальне засідання вашої організації працівників державних органів у справах молоді. Розмістіть людей по колу від молодшого рангу до найстаршого. Попросіть кожного по черзі висловити думку з тієї чи іншої проблеми (визначається заздалегідь). Потім

проаналізуйте та оберіть найкращі ідеї, що звучали.

Джерела потенційних ідей:

Ідеї, які можуть бути основою спільних проектів громадських об'єднань та державних структур, як правило, стосуються однієї з наступних категорій:

- **Рішення проблеми.** Найчастіше проекти розробляються та впроваджуються для вирішення проблеми, яка на сьогодні є найбільш гострою в нашому суспільстві. Наприклад, Національною програмою "Молодь України" визначено такі пріоритети: працевлаштування молоді, підтримка обдарованої та талановитої молоді, правова освіта молоді, профілактика наркоманії, захворювань на СНІД, патріотичне виховання молоді та дітей, підтримка молоді з обмеженими можливостями (інваліди, сироти).
- **Законодавчі зміни.** Законодавство постійно розвивається і по мірі розвитку може надавати нові можливості для громадських організацій в наданні послуг та реалізації спільних проектів з державними органами. Так, наприклад, Закон України "Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні" дає можливість долучитися молодіжним організаціям до створення молодіжних центрів праці, бізнес-інкубаторів, створення консультативних служб для різних категорій молоді тощо.
- **Задоволення потреб цільової аудиторії.** Одним із пріоритетів державної молодіжної політики є надання соціальних послуг та соціальної допомоги молоді, попередження негативних явищ у молодіжному середовищі та робота з

різними категоріями молоді (інвалідами, сиротами, обдарованою молоддю, групами ризику). Молодіжні громадські організації також можуть долучитися до надання таких послуг, а отже, виникає можливість для нових ідей спільних проєктів. Наприклад, збільшення попиту на правові послуги надає можливість громадській організації разом з органами державної влади започатковувати інформаційно-довідковій служби, громадські приймальні тощо. Потреба в збереженні здоров'я підростаючого покоління може стати джерелом спільних проєктів, спрямованих на запобігання наркоманії, тютюнопаління, популяризацію безпечного сексу, організацію здорового відпочинку.

Підсумовуючи, слід сказати, що головне у генерації ідей спільних проєктів - **бути взаємозацікавленими у співпраці державного та недержавного сектору. Громадська організація, яка має гарні, конструктивні ідеї, обов'язково знайде підтримку в державних структурах.** Все залежить виключно від її наполегливості та професіоналізму.

3.3 МЕХАНІЗМИ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ

Під терміном "ухвалення рішень" ми розуміємо процес ухвалення рішень з боку місцевих органів державної влади та місцевого самоврядування щодо пропозиції НУО.

Як зазначалося вище, у випадку з державними структурами та органами місцевого самоврядування вдалимими можна вважати ті переговори, результати яких зафіксовано на папері та скріплено підписом керівника. В залежності від структури, до якої ви звернулися, документом, що спонукатиме всіх до дії, буде:

- а) на рівні районів та областей:
 - Розпорядження голови РДА/ОДА
 - Рішення сесії районної/обласної ради депутатів
- б) на рівні міста/района в місті /селища /села:
 - Розпорядження міського/районного у місті/сільського/селищного голови
 - Рішення виконавчого комітету
 - Рішення міської/районної у місті/сільської/селищної ради депутатів.

Розглянемо ці три типи документів:

- **Розпорядження голови** (немає принципової різниці, якого рівня цей голова: міський, сільський, селищний, РДА, ОДА і т.п.)

Готують розпорядження начальники відділів та керуючий справами виконкому чи адміністрації. Відповідно вам необхідно познайомитися і підтримувати контакт з ними. По можливості ознайомтеся з проєктом розпорядження до того, як він підписаний головою*. Існує таке правило:

* В цьому випадку та далі за текстом під словом "голова" матимуться на увазі міські, сільські, селищні, районні у містах голови, голови РДА, ОДА.

розпорядження ніколи не готують заступники голови, його готує виконавець (відділ, який призначено відповідальним за проведення вашого заходу). Розпорядження голова видає одноособово.

Структура розпорядження:

1. "Шапка" (наприклад: *Україна. Виконавчий комітет N-ської міської ради депутатів. Розпорядження*).
2. Номер документа, дата прийняття.
3. Назва документа. В назві зазначається мета заходу. Наприклад: *"Про оздоровлення дітей..."*, *"Про проведення Дня молоді..."* і т.п.
4. Текст побудовано за такою схемою:
 - вступна частина, у якій, як правило, йде посилання на документи вищих керівних органів, на виконання котрих видається розпорядження. Наприклад: *"На виконання постанови КМУ №... від..., розпорядження голови облдержадміністрації №... від... з метою (скажімо, "Організації дозвілля молоді міста N" або "Залучення молоді міста N до активного громадянського ...")*
 - далі йдуть пункти розпорядження, які вказують конкретні заходи, дії, завдання із зазначенням конкретних термінів виконання та виконавців (відповідальних).
5. Підпис, печатка.

Якщо ваш проект передбачає проведення масового заходу, то в розпорядженні обов'язково мають бути включені пункти про забезпечення порядку та безпеки учасників заходу, наприклад, *"РВВС забезпечити охорону..."* (далі йде термін, відповідальний) і т.п."

Просувати ваші інтереси на цьому рівні можуть:

- заступники міського голови/голови адміністрації;
- керуючий справами виконкому/адміністрації;
- впливові особи населеного пункту, регіону (наприклад, керівники підприємств);
- будь-яка особа, яка має авторитет у голови;
- радники з молодіжних питань;
- безумовно найбільш результативним є ваш безпосередній контакт з головою.

● Рішення виконавчого комітету

У сфері компетенції міських/районних в містах/селищних/сільських виконкомів знаходяться усі заходи міста /района в місті/селища/села. Рішення виконавчого комітету мають більшу вагу, ніж розпорядження голови, а тому виконком ухвалює рішення з найбільш вагомих, масштабних, значущих заходів, питань, проблем.

План проведення засідань виконкому затверджується ним раз на квартал або раз на півроку. Для того, щоб внести у порядок денний засідання виконкому ваше питання, необхідно написати заяву про це та подати її разом з керуючими справами або начальником відповідного відділу в загальний відділ для реєстрації. Після цього заява подається на розгляд голови, який ставить на ній резолюцію про внесення зазначеного питання у порядок денний засідання виконкому. Підготовкою проекту рішення займається керуючий справами. Рішення ухвалюється на засіданні виконкому колегіально.

Як правило, засідання виконкому проходять один раз на місяць, тому проекти документів мають бути підготовлені та подані мінімум за два тижні.

За структурою вони ідентичні до розпорядження голови. Та оскільки в рішеннях виконкому, як правило, йде мова про значущі для населеного пункту події, питання, то в ньому має бути пункт про затвердження складу оргкомітету чи координаційної ради з виконання зазначених у рішенні завдань. В інтересах НУО - бути представленими в цих органах.

Просувати ваші інтереси можуть:

- члени виконкому (ось чому склад виконкому необхідно знати кожній НУО);
- впливові особи у виконкомі (наприклад, начальник фінансового відділу, управління);
- координаційні органи на зразок молодіжних парламентів, комітетів;
- молодіжні організації (якщо вони в дійсності впливові).

● Рішення сесії ради депутатів

Якщо питання, проблема, які поставила НУО, достатньо серйозні чи масштабні і потребують розгляду на сесії ради депутатів, то необхідно бути готовим до такого:

- Сесія ради депутатів скликається, як правило, один раз на квартал, при цьому бувають позачергові сесії. Треба бути готовим до такого рівня оперативності чи мобільності та використати цей проміжок часу для інформування громадськості про діяльність організації і пропонувані проекти. Термін подачі документів для внесення до порядку денного сесії вашого питання необхідно

заздалегідь дізнатися у секретаря відповідної ради.

- Ухвалення рішень з вашого питання відбувається у декілька етапів:

- а) НУО пише відповідну заяву на ім'я міського/селищного/сільського голови чи голови районної у місті ради та реєструє його у загальному відділі;
- б) голова розглядає заяву та накладає резолюцію про включення питання до проекту порядку денного сесії;
- в) секретар ради або його апарат готує питання для розгляду на сесії;
- г) НУО подає необхідні документи мінімум за три тижні;
- д) надані документи розглядає попередньо відповідна комісія ради на своєму засіданні і виносить відповідну рекомендацію на сесію (підтримати, не підтримати, підтримати із змінами і т.п.). Структуру, склад, коло повноважень таких комісій НУО слід знати обов'язково. Крім того, за чинним законодавством про місцеве самоврядування представник НУО, питання якої розглядається, має право бути присутнім на такому засіданні комісії та виступити;
- е) після розгляду комісією питання виноситься на сесію ради депутатів. НУО також необхідно бути готовою до присутності на ній та виступати під час розгляду її питання. Завчасно подбайте про те, щоб депутати напередодні дізналися як можна більше про вашу організацію (організуйте виставку у фойє залу засідань, розішліть буклети, роздайте звернення до депутатів і т.п.). Для того, щоб реалізувати своє право виступу на сесії, необхідно записатися попередньо у секретаря ради.

Просувати ваші інтереси можуть:

- депутат округу, в якому знаходиться ваша організація. Треба бути знайомим особисто з ним і зробити його зацікавленою особою у позитивному вирішенні вашого питання;
- депутати або група депутатів, особливо ті, які займаються у сфері близькій до вашої. Бажано депутатський корпус знати. Чим більше ви залучите на свій бік депутатів, тим швидше вирішиться питання на вашу користь;
- члени комісії ради, яка попередньо розглядає ваше питання. Взагалі комісія є найбільш важливою ланкою у процесі прийняття рішення. У переважній більшості яке рішення внесе комісія, таке буде і прийнято на сесії. Ось чому вкрай необхідно дуже тісно контактувати з членами (особливо дуже впливовими) таких комісій;
- впливові особи ради.

Для того, щоб домогтися позитивного рішення з вашого питання на будь-якому рівні місцевої влади необхідно, в першу чергу, визначити впливове оточення посадових осіб, які приймають рішення, з тим, щоб через його вплив домогтися своєї мети. Таке оточення треба постійно забезпечувати інформацією про вашу діяльність відповідно до PR-плану організації. Розсилайте буклети, прес-релізи, інформаційні листи, при нагоді спілкуйтеся, запрошуйте на свої заходи. Головне робити це систематично, а не лише напередодні розгляду вашого питання, проекту. Чим ширше коло поінформованих осіб в середині впливового оточення, тим більше шансів на ваш успіх сьогодні та в майбутньому.

3.4 ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НУО

На жаль, радянський підхід до фінансування громадських організацій ще міцно тримається. Звичка фінансувати обрану групу організацій, що "тісно співпрацюють" з державними органами, дуже живуча. Щорічно в державному бюджеті України передбачається фінансування деяких НУО, саме організацій як таких, а не сфери діяльності громадських організацій взагалі. Найбільш прогресивним і найбільш прийнятним для НУО, які бажають зберегти свою незалежність, є отримання фінансування на виконання конкретних програм (як правило, соціальних) від органів державної влади та місцевого самоврядування. Якщо НУО вдасться останніх переконати у своєму професіоналізмі, компетентності, то вони реально можуть скласти конкуренцію "кишеньковим організаціям" держави.

ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТІВ

Формування бюджетів усіх рівнів визначається Законами України "Про бюджетну систему України" та "Про Державний бюджет України на поточний рік".

Бюджет - це план утворення і використання фінансових ресурсів для забезпечення функцій, які здійснюються органами державної влади України, органами влади Автономної Республіки Крим та місцевими радами депутатів.

У складі бюджетної системи України:

- **Республіканський бюджет Автономної Республіки Крим (АРК)**
Бюджет АРК об'єднує республікансь-

кий бюджет та бюджети районів і міст республіканського підпорядкування Автономної Республіки Крим. Затверджується Верховною Радою АРК.

● Місцеві бюджети

До місцевих бюджетів належать обласні, міські, районні, районні в містах, селищні і сільські бюджети. Бюджет області об'єднує обласний бюджет та бюджети районів і міст обласного підпорядкування. Бюджет району об'єднує районний бюджет, бюджети міст районного значення, селищні та сільські бюджети. Бюджет міста, який має районний поділ, об'єднує міський бюджет та бюджети районів, що входять до його складу. Місцеві бюджети затверджуються відповідними місцевими Радами депутатів.

Республіканський бюджет АРК, місцеві бюджети забезпечують фінансування заходів економічного і соціального розвитку відповідних територій чи населених пунктів, що здійснюються органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування.

● Державний бюджет України

Державний бюджет України забезпечує необхідними коштами фінансування заходів економічного і соціального розвитку, що мають загальнодержавне значення, та міждержавних відносин. Через державний бюджет здійснюється перерозподіл частини фінансових ресурсів між адміністративно-територіальними одиницями України з урахуванням їх економічного, соціального, екологічного, природного стану, при цьому враховується необхідність вирішення їх фінансового забезпечення. Затверджується законом України.

Державний бюджет України, республіканський бюджет Автономної Республіки Крим, обласні, міські, районні, районні в містах, селищні, сільські бюджети є самостійними. Самостійність бюджетів забезпечується наявністю власних доходних джерел і правом визначення напрямів їх використання відповідно до законодавства України.

Доходи бюджетів усіх рівнів формуються у відповідності до Закону України "Про бюджетну систему України" (розділ 2, статті 11-15) та Закону України "Про Державний бюджет України на 2000 рік" (розділ 2, статті 5-16). Витратна частина бюджетів усіх рівнів визначається, відповідно, у розділі 3, ст. 18-20 та розділі 4, ст. 24-39 цих же законів.

Верховна Рада України визначає основні напрями бюджетної політики спеціальною постановою (бюджетною резолюцією), яка в загальному вигляді окреслює пріоритети бюджетної політики держави на наступний бюджетний рік. Бюджетний рік розпочинається з 1 січня та закінчується 31 грудня.

ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НУО

НУО, що готові запропонувати свої послуги місцевим органам влади та претендують на фінансування від них, слід пам'ятати декілька правил:

- ❖ Приймає бюджет і перерозподіляє його протягом року рада депутатів, а витрачає бюджетні кошти відповідно до рішень ради виконком/адміністрація. Відповідно, треба **завчасно забезпечити інформацією** про діяльність

своєї організації посадових осіб виконкому/ адміністрації, які в тій або іншій мірі можуть сприяти "просуненню" вашого питання і беруть участь у прийнятті рішення.

- ❖ До того, як пропонувати свій проект до бюджету наступного року, важливо **ознайомитися з бюджетом поточного року**.
- ❖ Бюджетна система держави негнучка. Для того, щоб отримати фінансування в наступному році, НУО необхідно в **червні-липні** поточного року звернутися у відповідні відділи/управління виконкомів/адміністрацій для включення коштів на фінансування проектів, програм у проект бюджету наступного року. Більш наочно бюджетний процес представлений у Схемі 3.
- ❖ Гаслом своєї активності слід обрати приблизно такий вислів: "**Домогтися відкриття в бюджеті статті** фінансування нашого проекту, програми". Якщо в бюджеті фінансування вашого проекту не буде стояти окремим рядком, то ви ще рік абсолютно спокійно можете займатися будь-чим - фінансування не буде. Скептики можуть заперечити, мовляв, подивіться у будь-який бюджет, там на молодіжні заходи відведено лише одну статтю (або "код", бо за новими правилами кожна стаття має в бюджеті свій код). Правильно, але у цій статті відображено суму, що включає фінансування усіх заходів ухвалених молодіжних програм наступного року і вашої програми у тому числі. Всі вони враховані у кошторисі, який став базою для створення

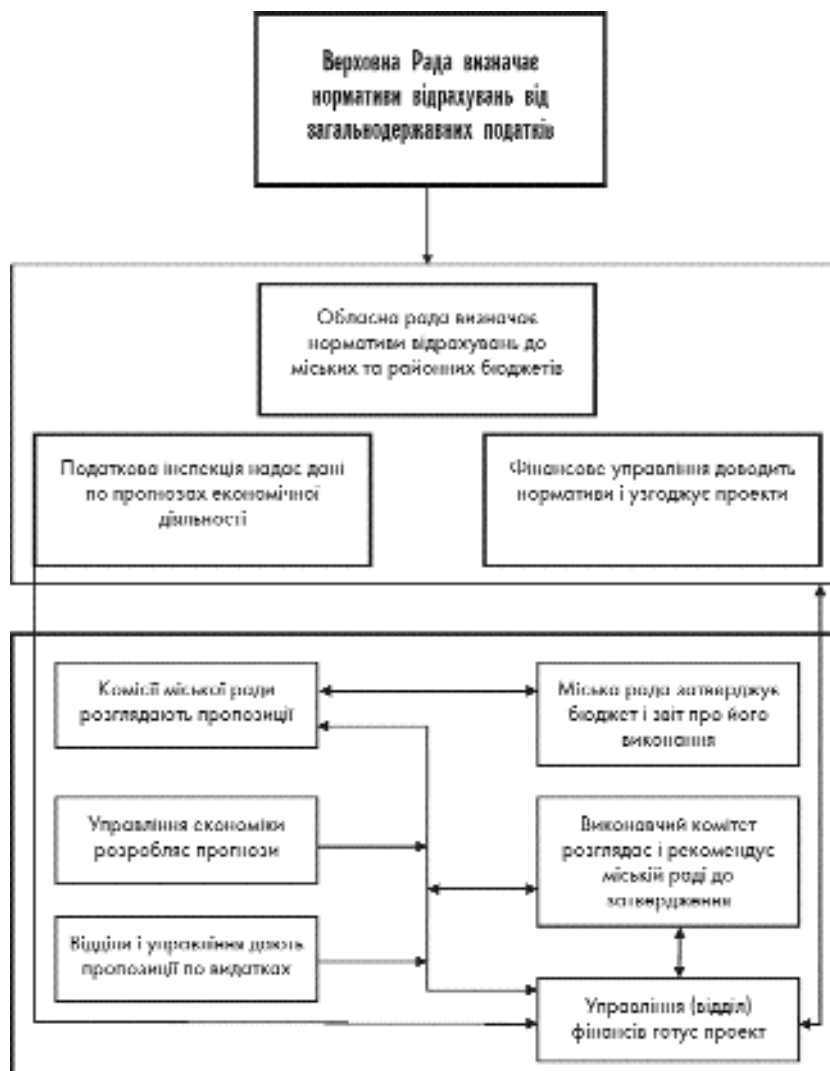
цієї статті "Молодіжні програми".

Якщо вам для проекту необхідно, наприклад, 5000 гривень, то слід досягти того, щоб принаймні 1000 гривень було занесено у кошторис. Чому? Про це - у розділі "Перерозподіл бюджетів".

- ❖ Для того, щоб ваш проект попав до статті (отримав код) бюджету, необхідно зробити такі **кроки**:
 1. Скласти кошторис проекту (до червня поточного року для внесення в бюджет наступного року).
 2. Домогтися включення вашого кошторису **до загального кошторису** відділу/управління (червень поточного року). Кошториси відділу/управління направляються у фінансовий відділ/управління, яке готує загальний бюджет. Фінансовий відділ/управління це дуже впливова структура: заручитися її підтримкою - зробити півсправи. Фінвідділ може викреслити із кошториса відділу/управління рядок про фінансування вашого проекту, якщо начальник відділу/управління не зміг довести необхідність вашого проекту або він у "поганих" стосунках з начальником фінвідділу і т.п. Як ви можете вплинути на таку ситуацію, якщо не маєте особистих стосунків з начальником фінвідділу? Запросіть начальника фінвідділу на ваш захід, круглий стіл тощо (швидше за все він не прийде, але десь на далеких полицях свідомості у нього відкладеться деяка інформація про ваше існування), подаруйте йому сувенір, зроблений руками дітей - членів вашої організації, направте вітальну листівку до свята тощо. Про це треба потурбуватися зав-

Схема 3

Бюджетний процес
(схематичне представлення процедури
на місцевому рівні)



часно, але в червні, коли вирішується ваше питання, не забудьте нагадати про себе.

3. Задача для серпня - **прослідкувати** включення проекту вашої організації до проекту бюджету і чекати.

- Далі бюджети базового рівня погоджуються з бюджетами вищих інстанцій: з міськими, районними, обласними, державним.
- Кабінет Міністрів України вносить проект Держбюджету до Верховної Ради України (за законом - до 15 вересня).
- Верховна Рада України затверджує бюджет відповідним законом (до грудня поточного року).

4. Після затвердження державного бюджету протягом двох тижнів приймаються бюджети областей, а ще через два тижні-місяць - бюджети районів, міст, селищ, сел. Це відбувається у грудні-січні. Але до їх ухвалення просто необхідно провести роботу з тим відділом/управлінням виконкому/адміністрації, до якого подали кошторис вашого проекту. Задача на цьому етапі - **нагадувати**, що ви існуєте та готові до роботи. Крім того, в цей період треба потурбуватися про забезпечення інформацією депутатів ради. Справа в тому, що до сесії ради обов'язково проходить засідання комісії цієї ради по затвердженню проекту бюджету, у ході якого вас або того, хто лобіює ваші інтереси, ще можуть вислухати та внести корективи на вашу користь. Під час самої сесії змінити вже практично нічого не можливо.

5. Сесія ради депутатів з прийняття бюджету або "бюджетна сесія". На ній обов'язково **треба бути присутнім:**

маєте право, бо ви - автор проекту, поданого на фінансування. Потурбуйтеся про це завчасно, звернувшись до секретаря ради. Присутність на сесії принесе очевидну користь: малого того, що ви з перших рук дізнаєтеся про результати голосування, побачите, що представляють собою депутати, можливо навіть дізнаєтеся, якої вони думки про вас, але це ще одна нагода "засвітитися". Треба бути готовим до виступу на сесії: а раптом у депутатів виникнуть питання про ваш проект. **Якщо попередню роботу з відділами/управліннями та комісіями проведено, то сесія ради затвердить ваш проект.**

Незалежність місцевих бюджетів від держави та можливість депутатів місцевих рад впливати на його формування збільшує шанси НУО на отримання фінансування для реалізації місцевих програм.

❖ У структурі виконкомів/адміністрацій є декілька ваших **потенційних партнерів**, через які можливо домогтися внесення до бюджету статті про фінансування ваших проектів. Це:

- управління/відділ у справах молоді, спорту та туризму;
- управління/відділ освіти;
- управління/відділ культури;
- служба у справах неповнолітніх;
- центр зайнятості;
- відділ житлово-комунального господарства;
- управління/відділ охорони здоров'я;
- управління/відділ надзвичайних ситуацій та ін.

Управління/відділ освіти може сприяти

НУО в реалізації програм, спрямованих на оздоровлення дітей; управління/відділ охорони здоров'я – в проведенні тренінгів, конкурсів, пов'язаних з пропагандою здорового способу життя, профілактикою наркоманії, венеричних захворювань, СНІДу і т.п. Співробітництво з управлінням/відділом культури можливо, наприклад, при проведенні дитячих та молодіжних конкурсів, фестивалей; з управлінням надзвичайних ситуацій – в проведенні екологічних програм, Шкіл виживання та ін. Діапазон можливостей достатньо великий. Спробуйте задіяти у своїй роботі не один підрозділ виконкому/адміністрації, а декілька і ви побачите, наскільки розширяться ваші можливості.

- ❖ Проект НУО може бути внесено до бюджету при сприянні **впливових осіб міста та виконкомів/адміністрацій**. Це можуть бути міський/селищний/сільський голова, голова адміністрації та його заступники, секретар ради, керуючий справами, впливовий керівник підприємства міста і т.п., які можуть рекомендувати ваш проект начальникам того чи іншого відділу для включення до кошторису свого відділу.
- ❖ Пам'ятаєте, вище говорилося про те, що Центри соціальних служб для молоді (ЦССМ) за законом оперативно підпорядковуються відділам/управлінням у справах молоді, а в реальності ЦССМ - самостійна структура? Одним із доказів цього як раз є бюджетна стаття, що є загальною для обох, але для ЦССМ фінансування виділяється **окремим рядком**. Запропонувавши

ЦССМ реалізацію спільного проекту, ви можете домогтися фінансування, обійшовши управління/відділ у справах молоді.

- ❖ Проект може потрапити в бюджет через такі **нетрадиційні джерела**, як молодіжний парламент та місцеві комітети молодіжних організацій (відділення УНКМО). Управління/відділи у справах молоді швидше знайдуть спільну мову з відділення УНКМО, ніж з тими ж ЦССМ, бо до певної міри ЦССМ є негласними конкурентами цих управлінь/відділів. Така ситуація може грати на вашу користь, особливо, коли ваша НУО не є членом місцевих комітетів молодіжних організацій.

До речі про УНКМО. Закон про бюджет України на 2000 рік передбачав фінансування програм НУО шляхом виділення державних коштів через УНКМО, як координатора молодіжного руху. Тому попередня схема фінансування дитячих та молодіжних організацій, яка була відображена у Положенні колишнього Міністерства України у справах сім'ї та молоді "Про порядок фінансування програм і проектів молодіжних та дитячих громадських організацій" на сьогодні не діє. При розгляді бюджету 2001 року значна частина молодіжних НУО наполягає на поверненні попередньої схеми фінансування. Частина депутатів Верховної Ради України звернулася до Конституційного Суду з поданням про визнання положення Закону України "Про дитячі та молодіжні громадські організації" щодо визнання УНКМО координатором молодіжного руху як таке, що супер-

чить Конституції України і порушує рівність усіх НУО перед законом.

❖ Найважливіше правило при фінансуванні проекту з боку держави: **остерігайтеся** реалізації проекту до тих пір, поки гроші не будуть на рахунку Вашої організації або не будуть оплачені держструктурою рахунки по цьому проекту. Якщо державний або місцевий бюджет не будуть наповнені у повній мірі, ви ризикуєте не отримати державну компенсацію за зроблені вами внески у реалізацію проекту.

ПЕРЕРОЗПОДІЛ БЮДЖЕТУ

Бюджет протягом року буде обов'язково переглядатися, а, можливо, й не один раз. Практика показує, що протягом року відбуваються сесії рад, на яких перерозподіляються окремі статті бюджету. Як правило, це буває в червні та грудні.

Чому відбувається перерозподіл бюджету? Уявімо, що на території якогось міста/селища/села підприємства в поточному році спрацювали краще, ніж було заплановано, відповідно працівники отримали більшу зарплату, а значить сплатили більше податків. Тобто до дохідної частини бюджету надійшло більше коштів, ніж було затверджено. Сесія місцевої ради депутатів має право вирішити, куди витратити цю різницю у надходженнях. Це ваш шанс додати до тієї 1000 гривень, яка була вже виділена бюджетом на ваш проект, ще необхідних 4000 гривень.

Що від вас вимагається? Правильно,

як тільки дізналися, що передбачається перерозподіл бюджету, нагадайте про себе у відділі/управлінні, з яким ви співпрацюєте. Взагалі, варто це зробити у кінці кожного кварталу, а особливо півріччя. Чому? Кожен квартал на засіданні виконкому/адміністрації розглядаються питання про виконання плану соціально-економічного розвитку міста/населеного пункту та виконання бюджету. В середині року - навряд, але в кінці - цілком можливо, що дістануться кошти, які з якихось причин залишилися у бюджеті. Інформація ця не є конфіденційною і при бажанні з нею можна ознайомитися.

Інформація для НУО, які займаються оздоровленням дітей. У першому або другому кварталі поточного року обов'язково на сесіях рад депутатів або на засіданні виконкому (з наступним винесенням на сесію) розглядаються питання про літнє оздоровлення дітей. Якщо по лінії управління/відділу у справах молоді з якихось причин фінансування на ці цілі не виділено, то є можливість претендувати на них через відділи освіти.

ПОЗАБЮДЖЕТНИЙ РАХУНОК

На позабюджетний рахунок надходять кошти, які не входять до бюджету, не плануються. Вони виникають за рахунок сплачених адміністративних та екологічних штрафів, мита за проведення аукціонів, реєстрацію підприємств. Розпорядником позабюджетного рахунку є голова виконкому/адміністрації.

Непряме відношення до позабюджетного рахунку мають секретар ради депутатів, керуючий справами виконкому/ад-

міністрації, заступники голови виконкому /адміністрації, головний бухгалтер виконкому/адміністрації. Через них НУО можуть отримати інформацію про позабюджетні кошти. Оформити проекти НУО можуть через відділи/управління.

Запам'ятайте, якщо у вас є розпорядження міського/селищного/сільського голови, голови обл/райдержадміністрації про виділення коштів на фінансування вашого проекту з позабюджетного рахунку, то гроші обов'язково будуть (правда, з можливим невеликим запізненням).

Позабюджетні кошти краще за все використовувати для проведення разових акцій: фінансування довготермінових проектів з цього джерела не практикується. Позабюджетні кошти не можуть бути потрачені на заробітну плату.

Невелика прикрість: відповідно до закону у 2000 році позабюджетний рахунок включено до складу бюджету. Але, по-перше, в наступному році це можуть і скасувати, а по-друге, цих коштів за законом немає, а в реальності...- спробуйте!

ВИДИ ТА ФОРМИ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ НУО ДЕРЖАВНИМ СЕКТОРОМ

1. Підтримка функціонування та розвитку НУО, здійснення та вдосконалення їх статутної діяльності

Як правило, така підтримка надається в таких формах:

- надання НУО податкових пільг:
 - звільнення від податку на прибуток;
 - звільнення від податку на додану вартість, отриманого від послуг, що надаються НУО;
 - звільнення від плати за землекористування тощо;
- надання НУО пільг неподаткового характеру:
 - надання в оренду приміщень, виділення земельних ділянок;
 - надання пільг стосовно орендної плати та комунальних послуг;
 - звільнення від орендної плати за приміщення;
 - надання можливості оплачувати послуги зв'язку за тарифами, передбаченими для населення, а не організацій;
 - надання можливості оплачувати комунальні послуги за тарифами, передбаченими для бюджетних організацій тощо;
- бюджетне фінансування вдосконалення статутної діяльності НУО. Виділення коштів на:
 - ремонт приміщень,
 - оплату послуг зв'язку,
 - навчання персоналу;
 - підготовку та тиражування інформаційних матеріалів;
 - проведення конференцій, семінарів;
- безкоштовна передача майна (приміщень, споруди, обладнання і т.п.) у власність НУО для здійснення статутної діяльності;
- надання пільгових кредитів;
- інформаційна, консультативна підтримка;
- надання НУО податкових пільг особам, які надають матеріальну підтримку НУО.

2. Залучення НУО до розробки та виконання державних та місцевих програм

Форми підтримки:

- спільна розробка програм;
- надання замовлень на виконання соціальних послуг;
- підтримка проектів НУО у межах державних та місцевих програм.

Надання НУО державних чи місцевих коштів буває **прямого** чи **непрямого** характеру:

Пряме фінансування – це, наприклад, оплата НУО соціального замовлення, яке вона виконує. Пряме фінансування пов'язане із досягненням організацією конкретної мети, вирішення реальної проблеми. Таке фінансування надається НУО індивідуально.

Непряме фінансування – це надання пільг або звільнення від зобов'язань, які НУО повинна була б виконувати стосовно органів державної влади та місцевого самоврядування. Непряме фінансування орієнтовано, переважно, на всі НУО в цілому або на широке коло організацій, які виконують різноманітну діяльність.

3.5. ЕТИКА СПІВПРАЦІ

Ділова етика містить у собі явища різноманітних порядків: оцінювання етичності як внутрішньої, так і зовнішньої політики організації в цілому; моральні принципи членів організації; моральний клімат в організації; норми ділового етикету - ритуалізовані зовнішні норми поведінки. Як бачимо, поняття ділової етики припускає широкий спектр питань, відбиток яких потребує значного обсягу і часу. Ми ж будемо розглядати в цій главі лише окремі аспекти ділової етики (переважно, етикету) у частині дотримання партнерами правил, що гарантують коректне ставлення один до одного. У випадку співробітництва НУО з державним сектором дотримання цих норм сприяє ефективній і безконфліктній реалізації поточних проектів/програм і взаємовигідному співробітництву в майбутньому.

Етичні норми складаються з писаних і неписаних норм поведінки, прийнятих в суспільстві або в окремих його прошарках, а також з норм, визначених сторонами, що співпрацюють, у писемній формі. Одним із головних постулатів етики співробітництва є обов'язкове до-тримання сторонами своїх зобов'язань один перед одним. Яким чином у даному випадку організація може захистити себе від некоректного ставлення протилежної сторони? Очевидно, що якимось документом, у якому сторони обумовлюють свої права і зобов'язання одним перед іншим.

ДОГОВІР

Це найбільш прийнятна, на наш погляд, форма співробітництва НУО з державним сектором. Зміст цього документа полягає в тому, що НУО зобов'язується перед органом державної влади або місцевого самоврядування виконати якийсь проект/програму або надати послуги, що входять у сферу компетенції НУО, за визначений тимчасовий проміжок і визначену матеріальну винагороду. На жаль, така форма співробітництва використовується поки не часто: занадто стійкі стереотипи радянського минулого, коли держава фінансувала не конкретні проекти/програми, а в цілому діяльність продержавних громадських організацій. Тим часом, саме договір забезпечує сторонам:

- виконання зобов'язань один перед одним;
- можливість контролю державою використання фінансів, а також якості послуг, що надаються НУО, і виконання задач проекту/програми;
- надання державним сектором гарантій фінансування проекту/програми;
- можливість захистити НУО від надмірного впливу держави (держава може контролювати тільки те, на що виділила фінансування);
- запобігання приховуванню партнером інформації про внесок НУО в проект/програму і ін.

Що повинно бути в договорі?

- Чіткий опис того, що є предметом договору:
 - завдання, що повинні бути виконані для досягнення мети проекту/прог-

рами;

- термін виконання кожного із завдань;
- опис завдань, що є об'єктом спільної діяльності обох сторін;
- опис завдань, що є об'єктом діяльності кожній із сторін;
- Умови фінансування проекту/програми:
 - опис того, що фінансується державою;
 - обсяг фінансування;
 - терміни надання фінансування;
 - форми фінансування (перерахування на розрахунковий рахунок НУО, оплата за рахунками НУО, надання послуг і ін.);
 - захист проекту/програми від підвищення цін;
- Відповідальність сторін за зрив проекту/програми у частині:
 - виконання завдань;
 - термінів фінансування витрат;
- Контроль виконання договору:
 - що підлягає контролю з боку держави, а що ні;
 - хто має право контролювати проект із боку держави;
- Висвітлення виконання проекту/програми:
 - обов'язкове розміщення логотипів обох сторін у рекламних матеріалах, що супроводжують проект/програму;
 - обов'язкове згадування партнерів у будь-яких публікаціях, що стосуються проекту/програми, у ЗМІ незалежно від того, яка зі сторін ініціювала публікацію.

При укладанні договорів НУО також повинна:

- чітко уявляти свою задачу і бути упевненою в тому, що вона може бути виконана в умовах фінансування державним сектором;

- збирати гарні відгуки, щоб використувати їх для заявок на фінансування і показати, що вже зроблено;
- подбати про розвиток своєї організації
 - зберегти частину фондів у своїй власності;
- домагатися від 1 сектору консультацій щодо майбутніх програм фінансування, забезпечення своєчасною інформацією на цю тему.

В інтересах НУО скласти максимально докладний договір, що враховує всі можливі нюанси співробітництва НУО і представника державного сектора за проектом/програмою. Чим договір детальніший, тим складніше його порушити і простіше оскаржити невиконання протилежною стороною своїх зобов'язань. Очевидно, що найбільше кваліфіковану допомогу НУО при укладанні договорів може надати юрист.

ЕТИКА ЛИСТУВАННЯ

Службові листи належать до основних засобів встановлення офіційних контактів між підприємствами, організаціями, установами, фірмами та закладами. У ньому не може бути дрібниць. Від того, яку форму звертання ви оберете, якою буде початкова чи кінцева фраза, як ви обгрунтуєте прохання чи пропозицію, може залежати не тільки успіх вашої справи, але й імідж організації. Ми не будемо розглядати тут службове листування з лексичної та граматичної точок зору (для цього існує чимало довідників, що, до речі, менеджеру НУО треба завжди мати під рукою), а зробимо акцент на формі листування, яка прийнята в спілку-

ванні з державним сектором. Багато НУО, спілкуючись із закордонними фондами, запозичили американську та європейську моделі ділового листування і застосовують їх і у вітчизняному середовищі. У нашій державі існують власні стандарти листування, ігнорувати які у випадку з державними структурами не коректно.

Структура й оформлення листа:

- Він має бути на **фірмовому бланку** організації. Фірмовий бланк містить повну назву організації, адресу організації, номери телефону і факсу, електронну адресу, банківські реквізити організації.
- У лівому куту лист містить **дату і вихідний номер**, під яким він зареєстрований в журналі вихідної документації організації.
- У лівому ж куту повинна бути зазначена тема листа (наприклад, "Про фінансування заходів N").
- У правому куту знаходиться **інформація про адресата**: повна назва організації, посада, прізвище й ініціали. Дуже важливо, щоб тут не було неточностей. Інформацію про посаду, ім'я того або іншого чиновника можна дізнатися в керуючого справами, секретаря або в загальному відділі виконкому/адміністрації, але найкраще, якщо ви матимете Довідник службовців, що видають самі виконкоми/адміністрації.
- **Звертання до адресата**. Відсутність звертання може бути витлумачено як зневагу. У ньому прийнято зазначати звання, професію або ім'я та ім'я по-батькові адресата. Звертання до службової особи закінчується знаком оклику.
- **Текст листа** (після звертання текст починається з абзаца і великої літери). Пам'ятаючи про психологію сприйнят-

тя тексту, дуже важливо добре продумати початкову фразу листа (так само, як і фінальну), тому що саме початок і кінець листа запам'ятовуються більше і викликають ту або іншу реакцію. У залежності від змісту листа його фінальна фраза може містити подяку за допомогу або увагу (оскільки слово "дякую" - найуживаніше слово кожної вихованої ділової людини), запевнення в будь-чому, надію на щось, вибачення за турбування і т.д. Ділові листи не повинні бути надто довгими. Висловлювати свої думки слід чітко, лаконічно, по суті, тоді вся вказана інформація буде доречною. Слід також завжди пам'ятати золоте правило ділової кореспонденції: ввічливість, коректність, аргументованість.

- **Прощальна фраза.** Може мати такі варіанти: "з повагою", "з повагою і найкращими побажаннями", "з вдячністю і повагою", "з щирою повагою", "з правдивою повагою" і т.п.
- Інформація про **автора** листа: прізвище й ініціали, посада, підпис, розшифровка підпису (ініціал імені та прізвище).
- **Печатка** організації.

Завжди потрібно пам'ятати: бездоганно оформлена ділова кореспонденція - це свідчення вашої поваги до адресата. Лист - це імідж організації. Його необхідно друкувати на якісних бланках, тому для їх виготовлення варто використовувати лише високоякісний папір. На бланку друкують лише першу сторінку листа, а наступні - на чистих аркушах лише з одного боку, нумерацію починають з другої сторінки, розміщуючи її вгорі по центру. З обох боків сторінки залишають поля: ліве - не менш як 30 мм, пра-

ве - не менше 8 мм, верхнє - 20 мм, нижнє -16-19 мм. Текст друкується через півтора чи два інтервали. Абзац з крайнього рядка має становити п'ять інтервалів. У тексті не повинно бути виправлень чи підчищень. Не слід надсилати листа, написаного через копіювальний папір, це свідчить про неповагу до адресата. Конверт за своїм дизайном має відповідати бланкові. Лист складається текстом всередину. Найважливіші ділові листи бажано не перегинати, а надсилати у великих цупких паперах. Менш офіційні листи можна складати.

У залежності від змісту, ділові листи діляться на декілька видів. Розглянемо деякі з них:

- **Лист-повідомлення**

Це лист, у якому доводять до чийогось відома, повідомляють комусь певну інформацію. Листи такого змісту надсилають тоді, коли треба сповісти про зміну адреси, назви організації або кадрові зміни; про початок роботи організації по проекту/програмі, що, на ваш погляд, буде цікава адресату, а особливо про початок роботи над вашим спільним проектом або хід його реалізації (якщо проект тривалий) і ін.

- **Лист-прохання**

Це службовий лист, в якому у ввічливій формі звертаються до партнерів, клієнтів, інвесторів із певним проханням. Листи-прохання є одним із найпоширеніших видів ділової кореспонденції. Від уміння переконливо висловити своє прохання великою мірою залежить і його виконання.

- **Лист-нагадування та**

- **лист-попередження**

Це службовий лист, у якому йдеться про наближення чи закінчення терміну

виконання певних завдань, зобов'язань, оплати рахунків, проведення заходів і т.д. Нагадування неодмінно має бути доброзичливим, ненав'язливим: у жодному разі не слід звинувачувати адресата, оскільки причиною затримки у виконанні зобов'язань могли бути об'єктивні причини або несприятлива ситуація, у якій опинився адресат. Якщо адресат не реагує на ваші нагадування, то, звичайно ж, ви змушені будете повідомити його про свій намір розірвати договір або звернутися до суду. Однак навіть у цьому разі стиль листа має бути чемним, стриманим.

● **Супровідний лист**

Це службовий лист, що додається до основного документа (рахунка-фактури, звіта, проспекту, буклетів тощо) та інформаційно супроводжує його. Зазвичай це невеликий за обсягом лист, що містить назви та перелік надісланих документів.

● **Лист-запит**

Це лист, який містить прохання надати інформацію про щось. Це може бути запит на одержання інформації про пріоритетні програми, про отримання рекомендації, запити з юридичних питань, питань маркетингу й ін.

● **Лист-подяка**

Це лист, у якому висловлюється подяка за надану допомогу, послугу, підтримку, надіслане запрошення тощо. "Кодекс ввічливості" передбачає: не варто чекати слушної нагоди, щоб висловити адресатові подяку. Робити це слід завжди вчасно. Листи-подяки є гарантією налагодження й подальшого підтримання добрих партнерських стосунків. Такі листи допоможуть набути репутації вихованих і порядних партнерів.

● **Лист-вибачення**

Це лист, у якому висловлюється прохання вибачити за невчасне виконання умов договору, затримку з відповіддю, несвоєчасне інформування і т.д. Отже, усвідомивши свою провину, ви неодмінно маєте вибачитися та вжити всіх необхідних заходів, щоб такі прикрі випадки більше не повторювалися.

● **Лист-вітання**

Це лист, у якому поздоровляють партнерів чи інших осіб з нагоди певної події: свята, дня народження, ювілею, обрання на посаду, успішного завершення справ тощо. Листи-вітання - це особливий вид кореспонденції, що припускає урочистий, піднесений стиль, вживання поетичних зворотів, гумористичних натяків.

● **Лист-запрошення**

Це різновид службового листа, у якому адресата запрошують взяти участь у певному заході. У листі-запрошенні обов'язково вказується, **хто, кого, куди, коли із якої нагоди** запрошує. Усе це має бути оформлено бездоганно грамотно і ретельно, що й засвідчить вашу повагу до адресата. Слід використовувати зі смаком оформлені та якісні бланки, адже вигляд представницької продукції є одним із головних моментів в іміджі організації. Запрошення на суто ділові заходи (конференції, семінари, дискусії, презентації тощо) пишуть, здебільшого, на фірмових бланках. З нагоди культурно-мистецьких заходів та різноманітних урочистостей виготовляють художньо оформлені, оздоблені бланки.

У залежності від ситуації використовуються різні види службових листів, що несуть функцію або документа, або

компонента PR-кампанії, або того й іншого разом. Якщо лист є документом, що припускає зворотній зв'язок із боку відповідного органа державної влади або місцевого самоврядування, необхідно:

- відправити його рекомендованим листом або листом із повідомленням про вручення, або
- зареєструвати лист у якості вхідної інформації у виконком/адміністрацію і йти з ним на прийом до відповідного чиновника. Зареєстрований лист слугує документом для одержання від чиновника візи або для надання йому можливості ознайомлення з вашою пропозицією і наступною відповіддю.

ІНФОРМУВАННЯ

Якщо у вашій організації є серйозні наміри в співробітництві з органами державної влади і місцевого самоврядування, то незалежно від того, на якій стадії цього співробітництва ви знаходитесь, варто пам'ятати про необхідність:

- систематичного інформування партнера про діяльність вашої організації, про нові проекти і програми, про перспективи розвитку, про значні зміни в організації і т.д.;
- інформування про хід виконання поточного спільного проекту/програми (якщо такий є), про будь-які зміни в ньому;
- своєчасної відповіді на листи;
- запрошення на заходи, які влаштовує ваша організація;
- подяки за спільну роботу;
- поздоровлення зі святами, значними подіями в житті партнера.

Усе це є складовими етичних норм у стосунках із партнером і потребує систематичного дотримання. Інформування

партнера не обов'язково припускає письмову форму. Це може бути, наприклад, і дзвінок по телефону, розмова при зустрічі, але цінність письмової інформації полягає саме в тому, що її можна "підколоти в потрібну папочку", показати при нагоді начальнику або колезі, повернутися до неї через деякий час і т.д. - вона буде завжди під рукою, у разі потреби.

ІЄРАРХІЧНІСТЬ

Одна з корінних відмінностей 1 і 3 секторів складається в тому, що в 1 секторі дуже розвинена і дотримується ієрархічна градація. Знаючи про це, варто дотримуватися деяких правил:

- Знати імена та імена по батькові чиновників, із котрими, можливо, вам прийдеться зіткнутися в роботі.
- Знати структуру тієї організації, до якої ви звертаєтесь зі своїми пропозиціями: хто в чийому підпорядкуванні знаходиться, хто є впливовою особою, хто приймає рішення і т.д.
- Не варто звертатися з пропозиціями відразу до вищих посадових чинів (за винятком того випадку, коли у вас є тривалий досвід співробітництва саме з цим чиновником) - цим ви можете скривдити і настроїти проти себе чиновника, що стоїть рангом нижче. Якщо ваші пропозиції достатньо привабливі для тієї структури, до якої ви звернулися, але не знаходяться в компетенції чиновника цього рангу, він сам буде сприяти просуванню вашої пропозиції. Інша справа, якщо ви не знайшли порозуміння з цим чиновником, тоді варто вийти з пропозиціями на його колегу рангом вище.

- Ніколи і ні при яких обставинах не варто обговорювати з будь-ким із державних службовців його колега, а особливо - начальників.
- Після завершення спільного проекту/ програми не забудьте подякувати в писемній формі ту службу, того чиновника або чиновників, що сприяли вашій роботі, а також написати письмовий відгук про вашу спільну роботу і подати його начальнику, у чийому підпорядкуванні знаходиться цей чиновник або ця служба.

ШІСТЬ ПРАВИЛ ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ

Етикет являє системою детально розроблених правил пошани, що включають форми знайомства, вітання і прощання, вираження подяки і співчуття, культуру мови й уміння вести бесіду, робити поздоровлення і т.д. Усі ці ситуації в діловому етикеті доповнюються правилами поведінки при влаштуванні на роботу й зміні місця роботи, правилами звертання начальника до підлеглих, правилами розмови службовим телефоном, ділового листування, оформлення інтер'єра офіса, відносини чоловіків і жінок у процесі ділового спілкування. Правила ділового етикету є узвичаєними в міжнародному діловому спілкуванні, хоча мають деякі національні і корпоративні особливості.

Конкретні рекомендації щодо правил етикету можна взяти із спеціальної літератури. Тут же наведемо шість основних заповідей ділового етикету, сформульованих американською дослідницею, соціологом, пропагандистом правил ввічливості в діловому спілкуванні Джен Ягер:

1. Робіть усе вчасно!

Запізнення не тільки заважають роботі, але і є першою ознакою того, що на людину не можна покластися. Головне у стосунках із партнером - прийти вчасно. Якщо раптом трапиться так, що вам необхідно затриматися і ви знаєте про це заздалегідь, зателефонуйте партнеру, і нехай він або його підлеглі обов'язково будуть у курсі справи.

Фахівці, що вивчають організацію і розподіл робочого часу, радять додавати зайвих 25% до того терміну, що, на ваш погляд, потрібно для виконання якоїсь роботи. Пригадайте закон Мерфі: усі справи займають більше часу, чим вам здається, а всі перешкоди, які можуть виникнути, обов'язково виникають. Так що виділяйте час із запасом на ті труднощі, що піддаються прогнозуванню.

2. Не говоріть зайвого!

Зміст цього принципу в тому, що ви зобов'язані берегти секрети організації, установи або конкретної угоди так само дбайливо, як і таємниці особистого характеру. Ніколи нікому не переказуйте того, що вам доводиться почути від партнера, товариша по службі, керівника або підлеглого про їхнє особисте життя.

3. Будьте люб'язні, доброзичливі і привітні!

Ваші партнери, клієнти, товариші по службі або підлеглі можуть скільки завгодно чіплятися до вас. Усе рівно ви зобов'язані поводитися з ними чемно, привітно і доброзичливо. Кому подобається працювати з людьми буркотливими, підозрілими і вередливими? Досягти вершини вам дозволить тільки дружелюбне

ставлення до навколишніх (що зовсім не означає дружити з кожним, із ким доводиться спілкуватися на службі). Якщо усі навколо стверджують, що ви вмієте сподобатися, виходить, ви на вірному шляху. Один із важливих елементів вихованості і доброзичливості - мистецтво сказати те, що потрібно. Вам треба притримуватися того ж принципу у своїх учинках, а вони відбиваються у ваших промовах.

4. Думайте про інших, а не тільки про себе!

Увага до навколишніх повинна проявлятися у стосунках партнерів, клієнтів, товаришів по службі, керівництва та підлеглих. Шануйте думку інших, намагайтеся зрозуміти, чому в них склалася та або інша точка зору. Завжди прислухайтесь до критики і порад. Не починайте відразу огризатися, коли хтось ставить під сумнів якість вашої роботи; покажіть, що цінуєте точку зору і досвід інших людей.

5. Вдягайтеся як належно!

Це принцип, про який ні в якому разі не варто забувати. На роботу, зустрічі і заходи варто вдягатися "як належно", а не як хочеться, тобто вдягатися зі смаком, ретельно підбирати колірну гаму, аксесуари.

6. Говоріть і пишіть правильно!

Що означає правильно користуватися усним і писемним словом? Це значить, що все сказане дорівнює написаному вами: чи то внутрішні записки, чи то листи, що відправляються за межі фірми повинні бути написані гарною мовою, а всі власні імена повинні бути передані без помилок. Стежте за тим, щоб ніколи не

вживати лайок. Навіть може трапитися так, що розмову, яка, на ваш погляд, є цілком приватною, мимоволі почує людина, від думки якої залежить успіх вашої справи.

**Витяги з Закону "ПРО МІСЦЕВЕ
САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ"**

РОЗДІЛ II. Глава 1:

Стаття 26.

Виключна компетенція сільських, селищних, міських рад

1. Виключно на пленарних засіданнях сільської, селищної, міської ради вирішуються такі питання:
 - 1) затвердження регламенту ради;
 - 2) утворення і ліквідація постійних та інших комісій ради, затвердження та зміна їх складу, обрання голів комісій;
 - 3) утворення виконавчого комітету ради, визначення його чисельності, затвердження персонального складу; внесення змін до складу виконавчого комітету та його розпуск;
 - 4) обрання за пропозицією сільського, селищного, міського голови на посаду та звільнення з посади секретаря ради;
 - 5) затвердження за пропозицією сільського, селищного, міського голови структури виконавчих органів ради, загальної чисельності апарату ради та її виконавчих органів, витрат на їх утримання;
 - 6) утворення за поданням сільського, селищного, міського голови інших виконавчих органів ради;
 - 7) затвердження плану роботи ради та заслуховування звіту про його виконання;
 - 8) заснування засобів масової інформації відповідної ради, призначення і звільнення їх керівників;
 - 9) заслуховування звіту сільського, селищного, міського голови про діяльність виконавчих органів ради;
 - 10) прийняття рішення про недовіру сільському, селищному, міському голові;
 - 11) заслуховування звітів постійних комісій, керівників виконавчих органів ради та посадових осіб, яких вона призначає або затверджує;
 - 12) заслуховування повідомлень депутатів про роботу в раді, виконання ними доручень ради;
 - 13) розгляд запитів депутатів, прийняття рішень по запитах;
 - 14) прийняття рішень щодо дострокового припинення повноважень депутата ради в порядку, встановленому законом;
 - 15) скасування актів виконавчих органів ради, які не відповідають Конституції чи законам України, іншим актам законодавства, рішенням відповідної ради, прийнятим у межах її повноважень;
 - 16) прийняття рішення щодо дострокового припинення повноважень сільського, селищного, міського голови у випадках, передбачених цим Законом;
 - 17) визначення відповідно до закону кількісного складу ради;
 - 18) прийняття рішення про проведення місцевого референдуму;
 - 19) прийняття відповідно до законодавства рішень щодо організації проведення референдумів та виборів органів державної влади,

- місцевого самоврядування та сільського, селищного, міського голови;
- 20) прийняття рішень про наділення органів самоорганізації населення окремими власними повноваженнями органів місцевого самоврядування, а також про передачу коштів, матеріально-технічних та інших ресурсів, необхідних для їх здійснення;
 - 21) прийняття рішень про об'єднання в асоціації або вступ до асоціацій, інших форм добровільних об'єднань органів місцевого самоврядування та про вихід з них;
 - 22) затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування;
 - 23) затвердження місцевого бюджету, внесення змін до нього; затвердження звіту про виконання відповідного бюджету;
 - 24) встановлення місцевих податків і зборів та розмірів їх ставок у межах, визначених законом;
 - 25) утворення позабюджетних цільових (у тому числі валютних) коштів, затвердження положень про ці кошти; затвердження звітів про використання зазначених коштів;
 - 28) прийняття рішень щодо надання відповідно до чинного законодавства пільг по місцевих податках і зборах;
 - 29) встановлення для підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, розміру частки прибутку, яка підлягає зарахуванню до місцевого бюджету;
 - 34) вирішення відповідно до закону питань регулювання земельних відносин;
 - 35) затвердження відповідно до закону ставок земельного податку, розмірів плати за користування природними ресурсами, що є у власності відповідних територіальних громад;
 - 36) вирішення відповідно до закону питань про надання дозволу на спеціальне використання природних ресурсів місцевого значення, а також про скасування такого дозволу;
 - 37) прийняття рішень про організацію територій і об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення та інших територій, що підлягають особливій охороні; внесення пропозицій до відповідних державних органів щодо оголошення природних та інших об'єктів, що мають екологічну, історичну, культурну або наукову цінність, пам'ятками природи, історії або культури, які охороняються законом;
 - 38) надання відповідно до законодавства згоди на розміщення на території села, селища, міста нових об'єктів, сфера екологічного впливу діяльності яких згідно з діючими нормативами включає відповідну територію;
 - 40) заслуховування повідомлень керівників органів внутрішніх справ про їх діяльність щодо охорони громадського порядку на відповідній території, порушення перед відповідними органами

- вищого рівня питання про звільнення з посади керівників цих органів у разі визнання їх діяльності незадовільною;
- 41) прийняття рішень з питань адміністративно-територіального устрою в межах і порядку, визначених цим та іншими законами;
 - 42) затвердження в установленому порядку місцевих містобудівних програм, генеральних планів забудови відповідних населених пунктів, іншої містобудівної документації;
 - 43) затвердження договорів, укладених сільським, селищним, міським головою від імені ради, з питань, віднесених до її виключної компетенції;
 - 44) встановлення відповідно до законодавства правил з питань благоустрою території населеного пункту, забезпечення в ньому чистоти і порядку, торгівлі на ринках, додержання тиші в громадських місцях, за порушення яких передбачено адміністративну відповідальність;
 - 45) прийняття у межах, визначених законом, рішень з питань боротьби зі стихійним лихом, епідеміями, епізоотіями, за порушення яких передбачено адміністративну відповідальність;
 - 46) прийняття рішень, пов'язаних із створенням спеціальних вільних та інших зон, змінами в статусі цих зон, внесення до відповідних органів пропозицій з цих питань; надання згоди на створення таких зон за ініціативою Президента України або Кабінету Міністрів України;
 - 47) прийняття рішення про дострокове припинення повноважень органів територіальної самоорганізації населення у випадках, передбачених цим Законом;
 - 48) затвердження статуту територіальної громади;
 - 49) затвердження відповідно до закону Положення про зміст, опис та порядок використання символіки територіальної громади;
 - 50) вирішення відповідно до закону питання про мову (мови), якою користуються у своїй роботі рада, її виконавчий орган та яка використовується в офіційних оголошеннях;
 - 51) надання згоди на передачу об'єктів з державної у комунальну власність та прийняття рішень про передачу об'єктів з комунальної у державну власність. (Частина першу статті 26 доповнено пунктом 51 згідно із Законом України від 06.10.98 р. N 163-XIV)
2. Виключно на пленарних засіданнях міських рад (міст з районним поділом), крім питань, зазначених у частині першій цієї статті, вирішуються такі питання:
- 1) визначення обсягу і меж повноважень, які здійснюють районні у містах (у разі їх створення) ради та їх виконавчі органи в інтересах територіальних громад районів у містах;
 - 2) встановлення нормативів централізації коштів від земельного податку на спеціальних бюджетних рахунках районів міста.

Витяги з Закону "ПРО МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ"

РОЗДІЛ II. Глава 2: Повноваження виконавчих органів сільських, селищних, міських рад.

а) власні (самоврядні) повноваження:

- 1) підготовка програм соціально-економічного та культурного розвитку сіл, селищ, міст, цільових програм з інших питань самоврядування, подання їх на затвердження ради, організація їх виконання; подання раді звітів про хід і результати виконання цих програм;
- 6) подання до районних, обласних рад необхідних показників та внесення пропозицій до програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідно районів і областей, а також до планів підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, розташованих на відповідній території, з питань, пов'язаних із соціально-економічним та культурним розвитком території, задоволенням потреб населення;
- 7) залучення на договірних засадах підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності до участі в комплексному соціально-економічному розвитку сіл, селищ, міст, координація цієї роботи на відповідній території;
- 8) розміщення на договірних засадах замовлень на виробництво продукції, виконання робіт (послуг), необхідних для територіальної громади, на підприємствах, в установах та організаціях;

а) власні (самоврядні) повноваження:

- 1) складання проекту місцевого бюджету, подання його на затвердження відповідної ради, забезпечення виконання бюджету; щоквартальне подання раді письмових звітів про хід і результати виконання бюджету; підготовка і подання відповідно до районних, обласних рад необхідних фінансових показників і пропозицій щодо складання проектів районних і обласних бюджетів;
- 2) встановлення в порядку і межах, визначених законодавством, тарифів щодо оплати побутових, комунальних, транспортних та інших послуг, які надаються підприємствами та організаціями комунальної власності відповідної територіальної громади; погодження в установленому порядку цих питань з підприємствами, установами та організаціями, які не належать до комунальної власності;
- 3) встановлення за узгодженим рішенням відповідних рад порядку використання коштів та іншого майна, що перебувають у спільній власності територіальних громад;
- 4) здійснення в установленому порядку фінансування видатків з

Стаття 27.

Повноваження у сфері соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку

Стаття 28.

Повноваження в галузі бюджету, фінансів і цін

місцевого бюджету;

- 5) залучення на договірних засадах коштів підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, розташованих на відповідній території, та коштів населення, а також бюджетних коштів на будівництво, розширення, ремонт і утримання на пайових засадах об'єктів соціальної і виробничої інфраструктури та на заходи щодо охорони навколишнього природного середовища;
- 6) об'єднання на договірних засадах коштів відповідного місцевого бюджету та інших місцевих бюджетів для виконання спільних проектів або для спільного фінансування комунальних підприємств, установ та організацій, вирішення інших питань, що стосуються спільних інтересів територіальних громад;

а) власні (самоврядні) повноваження:

- 1) управління в межах, визначених радою, майном, що належить до комунальної власності відповідних територіальних громад;

а) власні (самоврядні) повноваження:

- 1) управління об'єктами житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, транспорту і зв'язку, що перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад, забезпечення їх належного утримання та ефективної експлуатації, необхідного рівня та якості послуг населенню;
- 2) облік громадян, які відповідно до законодавства потребують поліпшення житлових умов; розподіл та надання відповідно до законодавства житла, що належить до комунальної власності; вирішення питань щодо використання нежилых приміщень, будинків і споруд, що належать до комунальної власності;
- 7) організація благоустрою населених пунктів, залучення на договірних засадах з цією метою коштів, трудових і матеріально-технічних ресурсів підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, а також населення; здійснення контролю за станом благоустрою виробничих територій, організації озеленення, охорони зелених насаджень і водойм, створення місць відпочинку громадян;
- 13) надання дозволу в порядку, встановленому законодавством, на розміщення реклами;

б) делеговані повноваження:

- 9) облік нежилых приміщень на відповідній території незалежно від форм власності, внесення пропозицій їх власникам щодо використання таких приміщень для задоволення потреб територіальної громади;
- 10) облік та реєстрація відповідно до закону об'єктів нерухомого майна незалежно від форм власності.

Стаття 29.

Повноваження щодо управління комунальною власністю

Стаття 30.

Повноваження в галузі житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, громадського харчування, транспорту і зв'язку

б) делеговані повноваження:

- 5) організація охорони, реставрації та використання пам'яток історії і культури, архітектури та містобудування, палацово-паркових, паркових і садибних комплексів, природних заповідників;

а) власні (самоврядні) повноваження:

- 1) управління закладами освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту, оздоровчими закладами, які належать територіальним громадам або передані їм, молодіжними підлітковими закладами за місцем проживання, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення;
- 2) забезпечення здобуття неповнолітніми повної загальної середньої освіти; створення необхідних умов для виховання дітей, молоді, розвитку їх здібностей, трудового навчання, професійної орієнтації, продуктивної праці учнів; сприяння діяльності дошкільних та позашкільних навчально-виховних закладів, дитячих, молодіжних та науково-просвітницьких організацій;
- 3) створення при загальноосвітніх навчальних закладах комунальної власності фонду загальнообов'язкового навчання за рахунок коштів місцевого бюджету, залучених з цією метою на договірних засадах коштів підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, а також коштів населення, інших джерел; контроль за використанням коштів цього фонду за призначенням;
- 4) забезпечення регулярного безкоштовного підвезення до місця навчання і додому школярів;
- 5) вирішення питань про надання професійним творчим працівникам на пільгових умовах у користування приміщень під майстерні, студії та лабораторії, необхідних для їх творчої діяльності;
- 6) організація медичного обслуговування та харчування у закладах освіти, культури, фізкультури і спорту, оздоровчих закладах, які належать територіальним громадам або передані їм;
- 7) створення умов для розвитку культури, сприяння відродженню осередків традиційної народної творчості, національно-культурних традицій населення, художніх промислів і ремесел;
- 8) сприяння роботі творчих спілок, національно-культурних товариств, асоціацій, інших громадських та неприбуткових організацій, які діють у сфері охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту, роботи з молоддю;
- 9) створення умов для занять фізичною культурою і спортом за місцем проживання населення та в місцях масового відпочинку;

б) делеговані повноваження:

- 2) забезпечення відповідно до закону розвитку всіх видів освіти і медичного обслуговування, розвитку і вдосконалення мережі освітніх і лікувальних закладів усіх форм власності, фізичної

Стаття 31.

Повноваження у галузі будівництва

Стаття 32.

Повноваження у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту

культури і спорту, визначення потреби та формування замовлень на кадри для цих закладів, укладення договорів на підготовку спеціалістів, організація роботи щодо удосконалення кваліфікації кадрів;

- 5) подання допомоги випускникам шкіл у працевлаштуванні;
- 6) забезпечення школярів, які навчаються в державних і комунальних навчальних закладах, безоплатними підручниками, створення умов для самоосвіти;
- 7) організація роботи щодо запобігання бездоглядності неповнолітніх;
- 9) вирішення питань про надання неповнолітнім, студентам, пенсіонерам та інвалідам права на безкоштовне і пільгове користування об'єктами культури, фізкультури і спорту, а також визначення порядку компенсації цим закладам вартості послуг, наданих безкоштовно або на пільгових умовах;
- 10) забезпечення охорони пам'яток історії та культури, збереження та використання культурного надбання;
- 11) реєстрація відповідно до законодавства статутів (положень) розташованих на відповідній території закладів охорони здоров'я, навчально-виховних, культурно-освітніх, фізкультурно-оздоровчих закладів незалежно від форм власності; внесення пропозицій до відповідних органів про ліцензування індивідуальної підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я.

а) власні (самоврядні) повноваження:

- 1) підготовка і внесення на розгляд ради пропозицій щодо встановлення ставки земельного податку, розмірів плати за користування природними ресурсами, вилучення (випусти), а також надання під забудову та для інших потреб земель, що перебувають у власності територіальних громад; визначення в установленому порядку розмірів відшкодувань підприємствами, установами та організаціями незалежно від форм власності за забруднення довкілля та інші екологічні збитки; встановлення платежів за користування комунальними та санітарними мережами відповідних населених пунктів;
- 2) підготовка і подання на затвердження ради проектів місцевих програм охорони довкілля, участь у підготовці загальнодержавних і регіональних програм охорони довкілля;
- 3) підготовка і внесення на розгляд ради пропозицій щодо прийняття рішень про організацію територій і об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення та інших територій, що підлягають особливій охороні; внесення пропозицій до відповідних державних органів про оголошення природних та інших об'єктів, що мають екологічну, історичну, культурну або наукову цінність, пам'ятками природи, історії або культури, які охороняються законом;
- 4) справляння плати за землю;

Стаття 33.

Повноваження у сфері регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища

б) делеговані повноваження:

- 1) здійснення контролю за дотриманням земельного та природоохоронного законодавства, використанням і охороною земель, природних ресурсів загальнодержавного та місцевого значення, відтворенням лісів;
- 2) реєстрація суб'єктів права власності на землю; реєстрація права користування землею і договорів на оренду землі; видача документів, що посвідчують право власності і право користування землею;
- 4) погодження питань про надання дозволу на спеціальне використання природних ресурсів загальнодержавного значення;

а) власні (самоврядні) повноваження:

- 1) встановлення за рахунок власних коштів і благодійних надходжень додаткових до встановлених законодавством гарантій щодо соціального захисту населення;

б) делеговані повноваження:

- 1) підготовка і подання на затвердження ради територіальних програм зайнятості та заходів щодо соціальної захищеності різних груп населення від безробіття, організація їх виконання; участь у розробленні територіальних програм зайнятості населення, що затверджуються відповідно районними, обласними радами; забезпечення здійснення передбачених законодавством заходів щодо поліпшення житлових і матеріально-побутових умов інвалідів, ветеранів війни та праці, громадян, реабілітованих як жертви політичних репресій, військовослужбовців, а також військовослужбовців, звільнених у запас або відставку, сімей, які втратили годувальника, багатодітних сімей, громадян похилого віку, які потребують обслуговування вдома, до влаштування в будинки інвалідів і громадян похилого віку, які мають потребу в цьому, дітей, що залишились без піклування батьків, на виховання в сім'ї громадян;
- 3) вирішення відповідно до законодавства питань про надання пільг і допомоги, пов'язаних з охороною материнства і дитинства;
- 4) вирішення у встановленому законодавством порядку питань опіки і піклування;
- 6) вирішення відповідно до законодавства питань про надання компенсацій і пільг громадянам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, в інших випадках, передбачених законодавством;
- 7) організація проведення оплачуваних громадських робіт для осіб, зареєстрованих як безробітні, а також учнівської та студентської молоді у вільний від занять час на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до комунальної власності, а також за договорами - на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до інших форм власності;

Стаття 34.

Повноваження у сфері соціального захисту населення

- 11) здійснення контролю за поданням відповідно до закону підприємствами, установами та організаціями всіх форм власності відомостей про наявність вільних робочих місць (посад); організація інформування населення про потребу підприємств, установ та організацій усіх форм власності у працівниках;
- 12) бронювання в порядку, встановленому законом, на підприємствах, в установах та організаціях незалежно від форм власності робочих місць, призначених для працевлаштування осіб, які відповідно до законодавства потребують соціального захисту і не спроможні конкурувати на ринку праці, визначення нормативів таких робочих місць; прийняття рішень про створення на підприємствах, в установах та організаціях спеціальних робочих місць для осіб з обмеженою працездатністю, організація професійної підготовки цих осіб; погодження проведення ліквідації таких робочих місць;
- 13) державна реєстрація місцевих благодійних організацій і фондів, інших неприбуткових організацій.

а) власні (самоврядні) повноваження:

- 1) укладення і забезпечення виконання у встановленому законодавством порядку договорів з іноземними партнерами на придбання та реалізацію продукції, виконання робіт і надання послуг;
- 2) сприяння зовнішньоекономічним зв'язкам підприємств, установ та організацій, розташованих на відповідній території, незалежно від форм власності;
- 3) сприяння у створенні на основі законодавства спільних з іноземними партнерами підприємств виробничої і соціальної інфраструктури та інших об'єктів; залучення іноземних інвестицій для створення робочих місць;

б) делеговані повноваження:

- 1) сприяння організації призову громадян на строкову військову та альтернативну (невійськову) службу, а також їх мобілізації, підготовці молоді до служби в Збройних Силах України, організації навчальних (перевірочних) та спеціальних військових зборів; забезпечення доведення до підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, а також населення наказу військового комісара про оголошення мобілізації;
- 8) здійснення заходів щодо військово-патріотичного виховання населення.

б) делеговані повноваження:

- 1) забезпечення вимог законодавства щодо розгляду звернень громадян, здійснення контролю за станом цієї роботи на підприємствах, в установах та організаціях незалежно від форм

Стаття 35.

Повноваження в галузі зовнішньоекономічної діяльності

Стаття 36.

Повноваження в галузі оборонної роботи

Стаття 38.

Повноваження щодо забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян

- власності;
- 3) вирішення відповідно до закону питань про проведення зборів, мітингів, маніфестацій і демонстрацій, спортивних, видовищних та інших масових заходів; здійснення контролю за забезпеченням при їх проведенні громадського порядку;
 - 7) реєстрація у встановленому порядку місцевих об'єднань громадян, органів територіальної самоорганізації населення, які створюються і діють відповідно до законодавства.
2. До відання виконавчих органів міських (за винятком міст районного значення) рад, крім повноважень, зазначених у пункті "б" частини першої цієї статті, належить:
- 1) утворення комісій у справах неповнолітніх та спостережної, спрямування їх діяльності;

Виконавчі органи сільських, селищних, міських рад розглядають клопотання підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності і вносять у встановленому порядку до відповідних органів виконавчої влади подання про нагородження державними нагородами, відзнаками Президента України та про присвоєння почесних звань України.

1. Питання організації управління районами в містах належать до компетенції міських рад.
2. Районні у містах ради (у разі їх створення) та їх виконавчі органи відповідно до Конституції та законів України здійснюють управління рухомим і нерухомим майном та іншими об'єктами, що належать до комунальної власності територіальних громад районів у містах, формують, затверджують, виконують відповідні бюджети та контролюють їх виконання, а також здійснюють інші повноваження, передбачені цим Законом, в обсягах і межах, що визначаються міськими радами.
3. Обсяг і межі повноважень районних у містах рад та їх виконавчих органів визначаються відповідними міськими радами за узгодженням з районними у містах радами з урахуванням загальноміських інтересів та колективних потреб територіальних громад районів у містах.
4. Визначений міськими радами обсяг повноважень районних у місті рад та їх виконавчих органів не може змінюватися міською радою без згоди відповідної районної у місті ради протягом даного скликання.
5. Порядок формування, структура, форми діяльності районних у містах рад та їх органів визначаються відповідно до цього та інших законів.

Стаття 39.

Повноваження щодо відзначення державними нагородами, відзнаками Президента України та присвоєння почесних звань України

Стаття 41.

Особливості повноважень районних у містах рад та їх виконавчих органів

Витяги з Закону "ПРО МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ"

РОЗДІЛ II. Глава 3:

Стаття 42.

Повноваження сільського, селищного, міського голови:

- 1) забезпечує здійснення у межах наданих законом повноважень органів виконавчої влади на відповідній території, додержання Конституції та законів України, виконання актів Президента України та відповідних органів виконавчої влади;
- 2) організує в межах, визначених цим Законом, роботу відповідної ради та її виконавчого комітету;
- 3) підписує рішення ради та її виконавчого комітету;
- 4) вносить на розгляд ради пропозицію щодо кандидатури на посаду секретаря ради;
- 5) вносить на розгляд ради пропозиції про кількісний і персональний склад виконавчого комітету відповідної ради;
- 6) вносить на розгляд ради пропозиції щодо структури і штатів виконавчих органів ради, апарату ради та її виконавчого комітету;
- 7) здійснює керівництво апаратом ради та її виконавчого комітету;
- 8) скликає сесії ради, вносить пропозиції та формує порядок денний сесій ради і головує на пленарних засіданнях ради;
- 9) забезпечує підготовку на розгляд ради проектів програм соціально-економічного та культурного розвитку, цільових програм з інших питань самоврядування, місцевого бюджету та звіту про його виконання, рішень ради з інших питань, що належать до її відання; оприлюднює затверджені радою програми, бюджет та звіти про їх виконання;
- 10) призначає на посади та звільняє з посад керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, крім керівників дошкільних, загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладів; (Пункт 10 частини третьої статті 42 із змінами, внесеними згідно із Законом України від 22.06.2000 р. N 1841-III)
- 11) скликає загальні збори громадян за місцем проживання;
- 12) забезпечує виконання рішень місцевого референдуму, відповідної ради, її виконавчого комітету;
- 13) є розпорядником бюджетних, позабюджетних цільових (у тому числі валютних) коштів, використовує їх лише за призначенням, визначеним радою;
- 14) представляє територіальну громаду, раду та її виконавчий комітет у відносинах з державними органами, іншими органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, підприємствами, установами та організаціями незалежно від

форм власності, громадянами, а також у міжнародних відносинах відповідно до законодавства;

- 15) звертається до суду щодо визнання незаконними актів інших органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій, які обмежують права та інтереси територіальної громади, а також повноваження ради та її органів;
- 16) укладає від імені територіальної громади, ради та її виконавчого комітету договори відповідно до законодавства, а з питань, віднесених до виключної компетенції ради, подає їх на затвердження відповідної ради;
- 17) веде особистий прийом громадян;
- 18) забезпечує на відповідній території додержання законодавства щодо розгляду звернень громадян та їх об'єднань;
- 19) здійснює інші повноваження місцевого самоврядування, визначені цим та іншими законами, якщо вони не віднесені до виключних повноважень ради або не віднесені радою до відання її виконавчих органів;
- 20) видає розпорядження у межах своїх повноважень.

(положенням частини третьої статті 42 дано офіційне тлумачення згідно з Рішенням Конституційного Суду України від 06.07.99 р. N 7-рп/99).

ВИСЛОВЛЮЄМО ПОДЯКУ АВТОРАМ НАСТУПНИХ ВИДАНЬ ЗА НАДАНУ ЗАОЧНУ ДОПОМОГУ:

1. Качур П., Федів І., Фишко Є. Міжбюджетні стосунки в Україні // Економічні есе. – К.: Інститут Реформ. – Випуск 2. – 50 с.
2. Мінога М. Позитивне державне управління, принципи і практика. Неурядові організації // Неурядові організації: досвід Сполученого Королівства. – К.: Британська Рада в Україні. – С. 3–6.
3. Молодіжний рух в Україні: Довідник. Частина 1. – Київ: АТ “Видавництво “Столиця”, 1998. – 252 с.
4. Настільна книга неприбуткових організацій. За ред. А.Ткачука. – К.: Інститут громадянського суспільства, 2000. – 274 с.
5. Плотницька І.М. Ділова українська мова у сфері державного управління: Навч. посіб. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 192 с.
6. Про становище молоді в Україні (за підсумками 1999 року): Щорічна доповідь Президентові України, Верховній Раді України, Кабінету Міністрів України. – К.: Український ін-т соціальних досліджень, 2000. – 159 с.
7. Азаров В. НУО как элемент местного самоуправления // Вестник благотворительности. – Одесса: Ассоциация поддержки гражданских инициатив “Ковчег”, 2000. – №2. – С. 3.
8. Макаренко О.В., Рудник Б.Л., Шимшкин С.В., Якобсон Л.И. Государство и негосударственные некоммерческие организации: формы поддержки и сотрудничества. – М.: “СИГНАЛЬ”, 1997. – 176 с.
9. Тейлор Мерилин. Государственное финансирование // Управление некоммерческими организациями: Материалы учебной конференции юнайтед Уэй Интернэшнл и Университета Джонса Хопкинса. – Москва: Педагогическое объединение “Радуга”, 1992. – С. 135–138.
10. Шатор Б. Возводя мосты между секторами // НГО новости. – К.: Freedom House, 1998. – №10. – С. 2–3.
11. Шевчук С.В. Службове листування: Довідник. – К.: Літера, 1999. – С. 108.



НАПЕЧАТАНО НА СРЕДСТВА
ПРОГРАММЫ ПАРТНЕРСТВА
АЛЬЯНСА КАУНТЕРПАРТ
ФИНАНСИРУЕМОЙ АГЕНСТВОМ
МЕЖДУНАРОДНОГО РАЗВИТИЯ
(USAID)