

В. Я. Малиновський. – 3-тє вид., перероб. та доп. – К. : Атіка, 2009. – 608 с.

13. **Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012 – 2021 роки** / Матеріали ІІІ Всеукр. з'їзду працівників освіти. – К. ; Чернівці : Букрек, 2011. – 400 с.

14. **Пономарьов О. С.** Філософія спілкування в контексті культури соціального управління / О. С. Пономарьов // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2011. – № 1. – С. 23 – 30.

15. **Поташник М. М.** Управление качеством образования : практикоориентированная монография и методическое пособие / М. М. Поташник. – М. : Педаг. о-во России, 2000. – 448 с.

16. **Тахтамышева Г. И.** Управление качеством образования и методическая служба школы // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2002. – №4. – С. 41 – 47.

17. **Толковый** словарь по управлению. – М. : Новая шк., 2001. – 320 с.

18. **Філософський** словник / за ред. В. І. Шинкарука. – 2. вид. і доп. – К. : УРЕ, 1986. – 800 с.

Надійшла до редколегії 22.04.13

УДК 35.077.7

Олена КЛИМЕНОВА

*Національна академія державного управління
при Президентіві України*

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЗИТІВ ІНОЗЕМНИХ ДЕЛЕГАЦІЙ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Аналізуються проблеми організації та проведення прийомів іноземних делегацій. Визначається, що важливим чинником підготовки фахівців у сфері міжнародної діяльності є не лише знання іноземної мови, але й європейського досвіду застосування ділового та міжнародного протоколу.

Ключові слова: міжнародний протокол, візит, зовнішньоекономічна діяльність, європейський досвід.

Елена Клименова. Европейский опыт обеспечения визитов иностранных делегаций на местном уровне

Анализируются проблемы организации и проведения приемов иностранных делегаций. Определяется, что важным моментом подготовки специалистов в сфере международной деятельности является не только знание иностранного языка, но и европейского опыта применения делового и

международного протокола.

Ключевые слова: международный протокол, визит, внешнеэкономическая деятельность, европейский опыт.

Olena Klymenova. European experience for providing visits of foreign delegations at the local level

The problems of organization and providing visits of foreign delegations are being analyzed. It is defined that both knowledge of foreign languages and European experience for providing business and international protocol are the key factors for training specialists in the sphere of international activity.

Key words: international protocol, visit, foreign-economic activity, European experience.

Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» територіальні громади наділені певними повноваженнями у сфері зовнішньоекономічної діяльності, які здійснюються через виконавчі органи сільських, селищних, міських рад. До їх власних повноважень належить: забезпечення виконання у встановленому законодавством порядку договорів з іноземними партнерами на придбання й реалізацію продукції, виконання робіт і надання послуг; сприяння зовнішньоекономічним зв'язкам підприємств, установ і організацій, розташованих на відповідній території, незалежно від форм власності; сприяння у створенні спільних з іноземними партнерами підприємств виробничої і соціальної інфраструктури та інших об'єктів; залучення іноземних інвестицій до створення робочих місць.

З метою залучення іноземних інвестицій територіальні громади приймають відповідні програми поліпшення іміджу та привабливості регіону відповідно до міжнародного ділового протоколу. Найважливішим напрямом цієї роботи є проведення зустрічей міжнародних делегацій. Успішна реалізація будь-якої програми залежить від того, як міжнародні партнери сприймають громаду, оцінюють фаховий та організаційний рівень керівництва, здатність реалізувати проекти. Така оцінка (перш за все, міжнародні інвестори) надається на ґрунті враження від прийомів та переговорів.

Актуальність роботи полягає у приверненні уваги місцевих органів влади до міжнародного співробітництва, яке щорічно поширюється у зв'язку із прагненням України до набуття асоційованого членства в Європейському Союзі.

Недотримання вимог міжнародного протоколу ставить під сумнів спроможність місцевої громади до виконання намічених програм і є однією з головних проблем наближення виконавчих органів місцевого самоврядування до європейських стандартів.

Запровадження міжнародних стандартів якості управління неможливе без оволодіння загальноприйнятими нормами міжнародного спілкування.

Найбільш відомими роботами у сфері міжнародного та ділового протоколу є роботи В.П. Глушко, Т.І. Холопова, М.М. Лебедева та ін., у яких розглянуті основні принципи міжнародного спілкування, етики, практика ведення переговорів. У сучасних умовах, коли методи державного управління та місцевого самоврядування все більш нагадують методи управління великих бізнес-корпорацій, запровадження елементів ділового протоколу як складової етики державних службовців має бути предметом широкого громадського обговорення та наукового дослідження. Але дослідження не враховують специфіку та обмеження в діяльності органів місцевої влади у сфері міжнародних відносин та її здійснення посадовими особами органів влади та місцевого самоврядування.

Метою статті є надання практичних рекомендацій щодо організації зустрічей іноземних делегацій з територіальними громадами та проведення переговорів з використанням європейського досвіду та дотриманням вимог міжнародного протоколу.

За роки незалежності в Україні тема міжнародного протоколу широко вивчалась у контексті дипломатичних та бізнес-відносин. З часом міжнародні зустрічі все більше набували регіональних та місцевих ознак. Наприклад, під час візитів іноземних делегацій у Дніпропетровську область прийнято вручати сувеніри петриківського розпису, який підкреслює колорит Дніпропетровщини. Іноземні делегації все частіше запрошуються до «Південного машинобудівного заводу», що є підкресленням ролі міста Дніпропетровська як центру ракетно-будівельної промисловості України.

Першим кроком в організації міжнародного спілкування на місцевому рівні є планування зустрічі іноземних делегацій. Спочатку необхідно визначити мету візиту. Метою візиту представників іноземних делегацій може бути:

- з'ясування можливостей установалення контактів;
- проведення переговорів;
- підписання документів;
- організація навчальних семінарів;
- спостереження за дотриманням вимог законодавства.

Від мети візиту делегації, її персонального складу та рівня представництва залежать істотні моменти, що визначають особливості прийому. Як правило, сторона, яка приймає, готує дві

програми: 1) загальна програма, яка призначена для гостей; 2) детальна програма, що включає технічні деталі, необхідні для організаторів і зацікавлених осіб.

Загальна (коротка) програма містить інформацію з таких питань: зустріч делегації; ділова частина програми (переговори, зустрічі, бесіди); прийоми (сніданки, обіди); культурна програма; поїздки по об'єктах, закладах, організаціях; проводи делегації.

Детальна програма містить: персональний склад відповідальних за зустріч; участь (у разі потреби) представників ЗМІ; піднесення квітів; вітальні промови; забезпечення транспортом; розміщення в готелі та ін.

Головною метою детальної програми є уникнення ймовірних зривів та суперечностей, пов'язаних з організацією прийому іноземної делегації. Кожен пункт детальної програми вимагає обов'язкової вказівки відповідальних виконавців.

Під час розробки програм слід обов'язково враховувати склад делегації – як офіційних, так і неофіційних осіб (наприклад, якщо голова делегації прибуває з дружиною, розробити спеціальну програму чи окремі заходи в загальній програмі не тільки для гостя, а й для осіб, що його супроводжують). Незважаючи на робочий характер візиту, під час перебування делегацій доцільно організувати неофіційні, неформальні зустрічі як господарям, так і гостям. Делегації, які прибувають з короткостроковим візитом на 2 – 3 дні, краще приймати протягом робочого тижня, не займаючи суботи й неділі, інакше необхідно передбачити програму й на вихідні дні.

Водночас під час складання програми увага приймаючої організації повинна бути, звичайно, зосереджена на основній меті візиту делегації (переговори, зустрічі, бесіди тощо). Найголовніше в програмі – її збалансованість. З одного боку, вона повинна задовольняти професійні інтереси членів делегації, а з іншого – мати загальноосвітній характер.

Програма зустрічі іноземної делегації особами, які уповноважені виконувати функції органів виконавчої влади або місцевого самоврядування, повинна здійснюватись у межах коштів, передбачених відповідним бюджетом або регіональними (місцевими) програмами. Мета візиту та програма перебування іноземної делегації повинні збігатися з цільовим призначенням використання бюджетних коштів. На відміну від прийому іноземної делегації бізнес-структурами, прийоми іноземних делегацій державними органами або органами місцевого самоврядування мають власну специфіку й певні обмеження. Наприклад, Закон

України «Про засади запобігання та протидії корупції» вводить таке поняття, як конфлікт інтересів – суперечність між особистими інтересами особи та її службовими повноваженнями, наявність якої може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи невчинення дій під час виконання наданих їй службових повноважень. Також стаття 8 закону встановлює обмеження щодо одержання дарунків (пожертв). Закон України «Про правила етичної поведінки» визначає керівні норми поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, під час виконання ними службових повноважень та порядок притягнення їх до відповідальності за порушення таких норм. Головними правилами поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, є законність, пріоритет держави або територіальної громади, політична неупередженість, толерантність, об'єктивність, компетентність, ефективність, формування довіри до влади, конфіденційність, утримання від виконання незаконних рішень чи доручень, недопущення конфлікту інтересів, запобігання одержанню неправомірної вигоди.

Переговори є важливим, але не вирішальним інструментом досягнення мети. Так, перш ніж розпочати переговори, необхідно поставити запитання: «Чи варто вступати в переговори? Можливо, повніше і швидше задовольнити свій інтерес іншим шляхом?». Відповідь на це питання ми можемо отримати з перших хвилин спілкування під час зустрічі делегації.

Якщо вирішено, що переговори мають перспективу, необхідно відповісти собі на такі запитання:

- з ким вести переговори?
- коли треба розпочати переговори?
- які можливі наслідки переговорів?

– чи не завеликі витрати (час, енергія, матеріальні витрати) на переговори?

Після цього, якщо ви впевнилися в доцільності переговорів, починайте готуватися до них. Щоб визначити мету переговорів, необхідно чітко й точно сформулювати власні інтереси. Це дозволить сконцентрувати зусилля передусім навколо того головного, що ми прагнемо досягти на переговорах. Дуже важливо також мати адекватне уявлення про цілі іншої сторони, адже буває, що офіційно декларована мета – урегулювання деяких питань, до яких є взаємний інтерес, приховує такі прагнення або може доповнюватися ними:

- збір інформації, з'ясування вимог іншої сторони і ступеня її

рішучості захищати власні інтереси;

- надання додаткової інформації або дезінформування іншої сторони стосовно своїх планів і наявних засобів їх реалізації;
- демонстрація своєї зацікавленості в урегулюванні проблеми (можливо, з пропагандистських, рекламних цілей у разі відсутності дійсної зацікавленості);
- тиск на третю сторону;
- виграш часу для реалізації певного плану.

У процесі переговорів прагнуть: домогтися взаємної домовленості з питань, щодо яких, як правило, розходяться інтереси; гідно витримати конфронтацію, що неминуче виникає через суперечливі інтереси, не руйнуючи при цьому відносин. Щоб досягти бажаного, треба вміти: вирішувати проблему; налагоджувати особисті стосунки; керувати емоціями.

Існує безліч літератури, яка висвітлює всі тонкощі ведення переговорів. Це мистецтво, якому потрібно навчатись постійно. Серед найважливіших елементів успішних переговорів фахівці приділяють особливу увагу підготовці та процесу ведення переговорів.

Зазначимо, на що необхідно звернути увагу в процесі підготовки переговорів:

- аналіз проблеми (визначення предмету переговорів, інформація про партнера, інтереси партнера);
- планування переговорів (вироблення переговорної концепції, визначення цілей, завдань, стратегії переговорів, економічні розрахунки, основні позиції, можливі варіанти, підготовка необхідної технічної і довідкової документації);
- планування організаційних моментів;
- перші контакти з партнером.

Запропонувати точну модель проведення будь-яких конкретних переговорів неможливо, якщо не вважати такою вкрай узагальнену схему:

- вітання і введення в проблематику;
- характеристика проблеми і пропозиції про хід переговорів;
- викладення пропозиції;
- ведення діалогу;
- рішення проблеми;
- завершення.

Переговори призначені в основному для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій щодо вирішення поставленої на обговорення проблеми) «виторгувати» відповідно до інтересів обох сторін угоду й досягти

результатів, які б влаштували всіх учасників переговорів.

Якщо говорити про міжнародний протокол і ведення переговорів, класичним прикладом є саме англійська дипломатія. Історично вважалося, що найсильнішою рисою англійської дипломатії є бездоганне знання предмета, проблем, що підлягають вирішенню, знання країни, з якою працює дипломат. Головним принципом англійської дипломатії, як і будь-якої іншої, залишається захист інтересів країни і громадян.

На сучасному етапі англійці прагнуть мати справи з тими партнерами, з якими їм уже доводилося контактувати. І чим довша історія взаємин, чим міцніше суто дружнє ставлення до партнера, тим більша ймовірність того, що англійський бізнесмен йде на значні поступки. Тому дуже важливо не розчарувати його під час першої зустрічі. Англійці ухвалюють рішення досить повільно, зате на їх слово честі можна поклатися. Англійські підприємці – прагматики, вони виявляють на переговорах гнучкість і підтримують ініціативу протилежної сторони.

Англійські бізнесмени дуже вміло уникають у бесіді неприємних моментів. Англійці взагалі схильні до компромісу, вони дуже обережні в словах і вчинках, уникають категоричних тверджень чи заперечень, оскільки це може призвести до відвертого конфлікту думок. Щоб не образити співрозмовника і не зазнати критики самому, англієць замість слів «так» і «ні» вживає звороти на зразок «мені здається», «я думаю», «можливо, я не правий, але...» тощо.

У неофіційних бесідах англійці ретельно уникають таких тем, як особисте життя, професійні успіхи, релігія; у розмовах з іноземцями вони не люблять обговорювати проблеми, пов'язані з Північною Ірландією і життям королівської родини. Вони не люблять співрозмовників, які намагаються хизуватися своєю ерудицією або категорично стверджують щось. Що стосується улюблених англійцями тем, це, насамперед, погода, спорт, садівництво, домашні тварини тощо. Саме з обговорення таких суто життєвих тем рекомендовано починати комерційні переговори з англійськими партнерами.

Марно просити англійця зробити що-небудь, що суперечить правилам. Ні заклики до жалю, ні апеляція до здорового глузду, до логіки ситуації не матимуть впливу, якщо для того, щоб виконати прохання, доведеться порушити яку-небудь інструкцію.

Одна з найпопулярніших тем для дружньої бесіди з іншими партнерами – схильності та інтереси співрозмовників, пов'язані з дозвіллям. Найпоширенішим у Великобританії захопленням, справжньою національною пристрастю англійців є садівництво.

Садівництво у Великобританії – більше, ніж хобі, – це майже досконалість.

Під час проведення переговорів з англійськими бізнесменами також наголошуйте на своїх симпатіях до британського народу і його ідеалах. Дайте зрозуміти, що загальнолюдські цінності для вас не менш важливі, ніж комерційні інтереси. Якщо діловий партнер запросив вас на ланч – не відмовляйтеся; обов'язково організуйте у відповідь щось подібне.

У Великобританії дуже суворі вимоги до пунктуальності. До початку ділової зустрічі запитайте в партнера, скільки часу він має – так ви покажете, що цінуєте його час. Обмін рукостисканнями прийнятий тільки на першій зустрічі; у ході подальших контактів англійці обмежуються усним вітанням.

Будьте обережні з врученням подарунків представникам британських ділових кіл. Дарувати можна тільки які-небудь дрібнички – запальнички, календарі, записники, фірмові авторучки, а на Різдво – алкогольні напої. Більш дорогий подарунок вважають хабаром і розцінюють як засіб тиску на партнера. Шлях України до євроінтеграції відкрив широкі можливості регіональним та місцевим органам влади щодо презентації територій на міжнародній арені. Проведення цієї роботи потребує знання специфічних методів та правил з організації прийомів іноземних делегацій.

На відміну від організації прийомів бізнес-структурами, органи виконавчої влади та місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі та в межах повноважень, та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. У роботі були розглянуті певні обмеження для органів влади під час організації протокольного забезпечення міжнародних контактів і робочих зустрічей голови облдержадміністрації, першого заступника голови облдержадміністрації, посадових осіб місцевого самоврядування, а в разі необхідності та за окремим дорученням голови облдержадміністрації – контактів і робочих зустрічей заступників голови облдержадміністрації з високими посадовими особами, представниками іноземних держав і керівниками міжнародних організацій; протокольного забезпечення візитів до Дніпропетровської області керівників міжнародних організацій, інших високих посадових осіб, представників іноземних держав у частині проведення офіційних заходів міжнародного характеру та заходів за участю голови облдержадміністрації та посадових осіб місцевого самоврядування на місцевому рівні.

Підготовка фахівців у сфері міжнародної діяльності потребує не лише знання іноземної мови, але й специфіки ділового та

міжнародного протоколу.

Список використаних джерел

1. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів : навч. посіб. / В. П. Галушко. – Вінниця : Нова книга, 2002. – 226 с.
2. Сагайдак О. П. Дипломатичний протокол і етикет : навч. посіб. / О. П. Сагайдак. – К. : Знання, 2006. – 380 с.
3. Соловьев Э. Я. Современный этикет. Деловой протокол : учеб. пособие / Э. Я. Соловьев. – 2-е изд. – М. : Наука, 2003. – 235 с.
4. Холопова Т. И. Протокол и этикет для деловых людей : учеб. пособие / Т. И. Холопова, М. М. Лебедева ; под общ. ред. Т. И. Холоповой. – М. : Мысль, 1995. – 215 с.

Надійшла до редколегії 06.08.13

УДК 352.078.1:004.89

Тетяна ГОНЧАРОВА

Ворошиловське районне управління юстиції у м. Донецьку

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ З ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЩОДО МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Обґрунтовується необхідність визначення потреб територіальних громад щодо муніципальних послуг. Аналізуються можливості використання інформаційно-комунікаційних технологій у виконанні цього завдання. Формулюються підходи до вдосконалення інформаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування України з визначення потреб територіальних громад щодо муніципальних послуг.

Ключові слова: місцеве самоврядування, муніципальні послуги, електронне урядування, інформаційне забезпечення, інформаційно-комунікаційні технології.

Татьяна Гончарова. Информационное обеспечение деятельности органов местного самоуправления Украины по определению потребностей территориальных общин относительно муниципальных услуг

Обосновывается необходимость определения потребности территориальных общин в муниципальных услугах. Анализируются возможности использования информационно-коммуникационных технологий в выполнении этой задачи. Формулируются подходы к улучшению информационного обеспечения деятельности органов местного самоуправления Украины по

© Гончарова Т. В., 2013

определению потребностей территориальных общин в муниципальных услугах.

Ключевые слова: местное самоуправление, муниципальные услуги, электронное управление, информационное обеспечение, информационно-коммуникационные технологии.

Tatiana Goncharova. Information support of local government of Ukraine for determination the needs of local communities on municipal services

The necessity of identifying the needs of local communities on municipal services is substantiated. Possibilities of using of information and communications technology during performing of this task is analyzed. Formulated approaches to improve information support of local government of Ukraine for determination the needs of local communities on municipal services.

Key words: local self-government, municipal services, e-government, info ware, information and communication technology.

Актуальність досліджуваного питання обумовлена наявністю практичної потреби в ефективному плануванні та забезпеченні надання муніципальних послуг населенню органами місцевого самоврядування, комунальними закладами та підприємствами, іншими залученими організаціями. Особливої важливості це питання набуває в ситуації обмеження ресурсів, зокрема бюджетного фінансування, та одночасного підвищення вимогливості щодо якості цих послуг з боку їх споживачів – членів територіальних громад. Становлення інформаційного суспільства в Україні також висуває нові вимоги щодо застосування інноваційних підходів у діяльності з надання муніципальних послуг. Усе це потребує детального опрацювання. Зокрема, необхідно дослідити питання про модернізацію інформаційного забезпечення процесу визначення потреб територіальних громад у муніципальних послугах і виробити відповідні практично орієнтовані рекомендації.

На цей час даний напрям досліджувався в Україні та за кордоном у контексті більш широкої тематики щодо надання муніципальних послуг, фінансового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування та комунальних організацій, розвитку електронного урядування тощо в працях таких авторів, як І. Азізова, В. Дрешпак, С. Кандзюба, О. Карпенко, В. Орешков, М. Паклін, В. Пархоменко, Д. Сухінін, Т. Маматова, Ю. Шаров та ін. Натомість потребують чіткого обґрунтування підходи до можливостей застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у місцевому самоврядуванні України для вирішення конкретних завдань з інформаційного забезпечення процесу визначення потреб територіальних громад щодо муніципальних послуг.

Мета статті – обґрунтувати підходи та сформулювати рекомендації щодо інформаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні з визначення потреб територіальних громад щодо муніципальних послуг.