

Фонд Фрідріха Науманн за свободу

Фонд ліберальної політики

Ліберальний інститут

Вальтер Гартманн

## КОМУНАЛЬНА ПОЛІТИКА ТА СУСПІЛЬСТВО

Комунальна політика / практика

**Німецьке видання**

Herausgeber:  
Friedrich-Naumann-Stiftung  
Liberales Institut  
Truman-Haus  
Karl-Marx-Straße 2  
14482 Potsdam

Tel.: 03 31.70 19-210

Fax: 03 31.70 19-216

[libinst@fnst.org](mailto:libinst@fnst.org)

[www.fnst.org](http://www.fnst.org)

Gesamtherstellung  
COMDOK GmbH  
Büro Berlin Reinhardtstraße 16  
10117 Berlin

Gestaltung und Druck  
ESM Satz und Grafik GmbH  
Zossener Straße 55  
10961 Berlin

2007

**Українське видання**

Видавець:  
Фонд Фрідріха Науманна за свободу  
Субрегіональне представництво  
в Центрально-Східній Європі  
вул. Саксаганського, 63/28, кв.1  
01033 Київ, Україна  
тел./факс: +380 (44) 227-46-23  
+38 (044) 284-33-94

## **КОМУНАЛЬНА ПОЛІТИКА ТА СУСПІЛЬСТВО**

Вальтер Гартманн

**Переклад:** Володимир Олійник

**©Фонд Фрідріха Науманна**

**©Переклад: Фонд Фрідріха Науманна  
Володимир Олійник**

## **Зміст**

1. Місце комунальної політики в політичній системі Федеративної Республіки Німеччина
2. Мешканці і громадяни та їхня територіальна громада
  - Індивід та спільнота: свобода, відповідальність та солідарність
  - Бачення громадянського суспільства
3. Фінанси місцевого самоврядування та потреба у реформах
4. Змагання серед територіальних громад
  - Змагання систем
  - Змагання місць розміщення підприємств
    - Стратегічне планування для територіальних громад
    - Міський маркетинг
5. Висновки

## 1. Місце комунальної політики в політичній системі Федеративної Республіки Німеччина

Конституція Федеративної Республіки Німеччина – Основний Закон – у своїй статті 28 абз. 2 проголошує гарантію існування комунального самоврядування в територіальних громадах та в районах. В абз. 3 Федерація гарантує відповідність конституцій земель цим вимогам.

Цим землі зобов'язуються законодавчо забезпечити функціонування комунального самоврядування. Виконуючи це завдання всі 16 федеральних земель, включаючи три міста-землі, прийняли відповідні закони як основу для організації узгодженим чином свого комунального рівня.

Ці закони є законами про місцеве самоврядування чи положеннями про райони земель.

Комунальний рівень є найнижчим, тобто розташованим найближче до громадян та мешканців рівнем у політичній системі ФРН.

У практичному застосуванні це означає, що громадяни та мешканці в територіальній громаді у повсякденному житті та в спілкуванні між собою безпосередньо дізнаються, які труднощі виникають, коли маєш справу з безробіттям, бідністю, питаннями освіти, проблемами інфраструктури або екології, з якими намагаються упоратися комунальні політики та адміністрація. Тому заклики до солідарної відповідальності, власної ініціативи й співучасті у формуванні власного життєвого оточення потрапляють на цьому рівні на особливо родючий ґрунт.

## 2. Мешканці і громадяни та їхня громада

### – Індивід та спільнота: свобода, відповідальність та солідарність

Усі закони про місцеве самоврядування виходять з уявлення, що індивіди, які живуть в одній територіальній громаді, утворюють спільноту і заради блага спільноти мусять погоджуватися на певні обмеження своїх індивідуальних свобод.

Це відповідає тій zasadі, що кожне користування зі свободи одночасно накладає відповідальність користатися зі свободи, лише зважаючи на інших.

Таке зважання на інших має багато аспектів, наприклад толерантність з одного боку, солідарність – з іншого. Солідарність тут означає: бути одностайним з іншими, надавати їм підтримку або допомогу без якогось законодавчого зобов'язання для цього. Солідарність є потужним мотивом для колективної діяльності індивідів у суспільстві, тобто, наприклад, у територіальній громаді. А життєздатна територіальна громада неможлива без солідарної діяльності своїх мешканців або громадян.

З іншого боку, це не означає, що деінде крім саме громади розвиток індивіда повинен мати найбільші шанси та найширший простір. Ніде більше в суспільному просторі не є так легко жити за індивідуальними й специфічно груповими особливостями й плекати їх, як у рамках територіальних громад.

Тому слід також висунути низку вимог до ліберальної політики в сфері місцевого самоврядування, котрі, насамперед, мають одну мету: надати можливість індивідам та добровільним об'єднанням наповнювати життям їхні ідеали та уявлення.

Ліберальна політика в сфері місцевого самоврядування мусить прощупати всі області в громаді, щоб визначити, де обмежується свобода, і сприяти її розширенню.

До цього належить, наприклад, скорочення непотрібних приписів та уникнення непотрібного втручання в планування й діяльність мешканців та громадян.

Для цього слід постійно приділяти увагу тому, щоб зробити місцеву адміністрацію ще ближчою до громадян і менш бюрократичною. Це означає не тільки по-смішки та люб'язність, але й дієвість та насамперед ефективність адміністративних послуг.

Це означає також толерантність у зважанні на окремі інтереси, не надаючи їм переваги. З цього повинні розвинутися публічна дискусія та участь у ній якомога більшого числа громадян. Таким чином вільний ринок ідей сприяє прогресові.

Це також передбачає надання широкого простору для великої кількості виховних уявлень, які можуть змагатися між собою без зайвих перешкод.

Сюди належить постійна критика завдань, котра перевіряє, які завдання обов'язково входять до кола обов'язків держави, а їх можуть виконувати приватна економіка та приватні інститути. Ця так звана цільова критика є одним з найважливіших завдань для ліберальної політики в сфері місцевого самоврядування. Зрозуміло, що вона має орієнтуватися на зміну тих завдань, які громада повинна виконувати протягом часу. Тут слід перевірити всі можливості приватизації та по-можливості вичерпати їх.

Про те, що тут можуть бути речі, в які ще кілька років тому ніхто не вірив, свідчить уже лише один приклад міста Дрездена, яке, продавши свою житлову нерухомість, одним махом позбулося боргів і тим самим створило собі можливість для виконання властивих завдань місцевого самоврядування громади.

В усякому разі громади часто називають «приватизацією» перетворення установи в Товариство з обмеженою відповідальністю. Однак поки громада має більшість або навіть сто відсотків часток у такому Товаристві з обмеженою відповідальністю, про справжню приватизацію, звісно, не може бути й мови.

Тому що місця в правлінні або наглядовій раді цих утворень завжди є дуже привабливими для звільнених посадовців і вважаються особливо гідними «місцями для посадки». Крім того за власником більшої частки й без того залишається останнє слово, і він втручається у справи, ніби тут йдеться про якусь установу.

Великою перевагою цих так званих приватизацій є їхнє ведення бюджету та господарства поза комунальним бюджетним планом, і таким чином принагідні нові одержані кредити підприємства не потребують дозволу з боку комунальної наглядової установи й тому не лягають вантажем на бюджет і не збільшують ступінь заборгованості.

Крім того можливими є й інші форми організації, такі як акціонерне товариство, зареєстроване товариство тощо, котрих, однак, стосуються ті ж самі застереження.

Проте, якщо відбулася «справжня» приватизація та виконання замовлень вилучено зі сфери діяльності громади (outsourcing), тоді все залежить від договорів (контрактів), укладених з приватними підприємствами. Таким чином, наприклад, можна було уникнути виникнення монополії, що уможлиблюється дотриманням конкуренції, тобто, приміром, через обмеження терміну дії договорів та оголошення нового тендеру на послуги для громади.

Реалізація якомога більшої кількості цих підходів є передумовою на шляху до «активного громадянського суспільства», яке в ідеалі могла б створити громада.

#### – Бачення громадянського суспільства

Вираз «громадянське суспільство» вживається в дискусії на всіх рівнях з абсолютно різним змістом. У цьому місці виразно йдеться про комунальний рівень та ліберальне громадянське суспільство на ньому. Уже говорилося, що мешканці та громадяни задля мирного співіснування у громаді мають прийняти певні обмеження своєї індивідуальної свободи. Вони також погоджуються з цим й зважають на закони, постанови та приписи у великому обсязі.

Кожна адміністрація схильна до того, щоб нібито в інтересах мешканців та громадян впровадити у суспільство якнайщільнішу мережу регулювань. У них не тільки йдеться про те, що індивідові не вільно робити, але й у численних випадках також те, що він може або навіть мусить робити, і громади також часто приймають такі регулювання, виходячи з найкращих міркувань.

Цим самим місцева адміністрація схиляється до того, щоб позбавити індивіда відповідальності за його вільну діяльність і одночасно його свободи, причому в обсязі, який виходить далеко за визнані необхідні обмеження.

Але ж тільки через те, що індивід може відчувати й нести відповідальність, він зберігає свою гідність. Для цього йому потрібна взаємна довіра людей в громаді, щоб індивід міг діяти вільно й без регулювання й таким чином відповідально.

На цьому базується уява про ліберальне громадянське суспільство, де життя в громаді визначається якомога меншою кількістю регулювань; де однак у громадян виявляється активний дух, який сприймає себе відповідальним за спільну справу й демонструє це: у самостійних діях, у добровільній співпраці, у готовності діяти також на громадських засадах та нести відповідальність.

Ця засаднича думка найширшого самовизначення громадян вимагає, звичайно, значно більше можливостей впливати на спосіб життя в громаді. Тут можна взяти за зразок швейцарську модель із сильним виділенням плебісцитних елементів.

Але Швейцарія – не Німеччина, і просте перенесення моделі на наші громади не є можливим. Проте й у нашій країні можна побачити деякі, хоча й нечисленні, підходи, які виходять за межі визначених законами про місцеве самоврядування та будівельним законодавством форм так званої участі громадян. Такими підходами є, наприклад, для сфери розвитку міста та генерального планування міського будівництва “планувальна комірка” за проф. Дінелем та спроба різних громад, у тому числі кількох районів Берліна, надати своїм громадянам право голосу при складанні бюджету – так званого “громадянського бюджету”. Це є перші кроки на доброму шляху, де є можливою ще значно більша власна ініціатива.

Отже з ліберального погляду метою має бути громада, в якій діяльність держави відбувається лише допоміжно, а громадське життя визначається вільною та приватною ініціативою.

### **3. Фінансування місцевого самоврядування та потреба у реформах**

Громади повинні – так вимагають закони про порядок справляння та сплати комунальних зборів, а також земельні закони про місцеве самоврядування – оплачувати виконання своїх завдань з оплати своїх послуг, тобто зі зборів. На вимогу законів про порядок справляння та сплати комунальних платежів збори мають покривати витрати. Те, що в багатьох випадках цього не можна досягти, є очевидним фактом

(плата за дитячий садок, плата за музичну школу, плата за народний університет тощо).

Де цього недостатньо, там видатки мають покриватися з податків, деякі з яких громади одержали як власні податки.

Найважливішими з них є так звані реальні податки, тобто земельні податки А та Б на земельні ділянки сільськогосподарського та іншого призначення і споруди, оцінені за стандартною величиною, відтак промисловий податок, який вимірюється за доходом від підприємницької діяльності.

Іншими власними податками громади є, наприклад, податок на собак, податок, що стягується при видачі патенту на право утримання питного закладу, податок на друге помешкання, податок з особи, яка має подвійне місце проживання та інші. Утім, усі вони не збільшують суттєво податкові надходження громади. Тому їх і називають також “дрібними податками”.

Тим не менш від самих органів місцевого самоврядування залежить самостійне формування цих податків, створення привабливих умов для підприємств шляхом низьких ставок податків, наприклад, промислового податку тощо.

Однак, промисловий податок, частка якого складає біля 42% податкових надходжень громад, є надзвичайно залежним від кон'юнктури і тому у своєму очікуваному розмірі є вельми ненадійним. Через це він стає проблемним в системі фінансування громади.

Подальшими можливостями фінансування у розпорядженні громад є податки, котрі вони собі повертають як частки в здійснених інвестиціях користувачів (наприклад, освоєння нової території забудови), тобто, як правило розташованих там землевласників. Відповідно до будівельного кодексу це можуть бути до 90% капітальних витрат.

Крім того громади одержують частку в прибутковому податку та податку на заробітну плату, який земля одержує протягом року. Землі виділяють 15-відсоткову частку у цьому прибутковому податкові для розподілу на комунальний рівень і відтак розподіляють ці частки відповідно до того, яку частку внесла окрема громада або район у загальний ресурс прибуткового податку та податку на заробітну плату.

Очевидним є те, що громада, підприємства якої мають проблеми, не тільки має фіксувати втручання у випадку промислових податків, але також через зростаюче безробіття може робити менший внесок у надходження прибуткового податку та податку на заробітну плату. Тому вона також менше одержує при розподілі відрахувань з цих податків. Крім того вона, звісно, через назване становище має також підвищені видатки при наданні соціальних послуг, і таким чином виникають ножиці між надходженнями та видатками.

Та й це здається надзвичайно проблематичним з погляду на надійне і стає фінансування громад.

Урешті решт громади та райони беруть участь в комунальному фінансовому вирівнюванні. Воно слугує фінансовому полегшенню для громад при виконанні їхніх завдань, зокрема, поки це не є їхніми властивими завданнями. Це засадничо відповідає сформульованому в конституціях деяких земель та в більшості законів про місцеве самоврядування принципу прив'язаності завдання на громади за девізом: хто ставить перед громадою завдання, той має забезпечувати фінансування.

Федеральні землі в законі, який формулюється щорічно наново – Законі про комунальне фінансове вирівнювання або Законі про фінансування територіальних громад – приймають рішення про суму, яку вони хочуть виділити у розпорядження тери-



торіальним громадам районного підпорядкування, містам районного значення та районам.

Ця сума також розподіляється по окремих громадах. При цьому роль відіграє власна фінансова та податкова спроможність громад, а також завдання, які вони особливої мають виконувати: кількість школярів, кілометри шляхів, військові розташування тощо.

Якщо названі види надходжень недостатні для виконання необхідних завдань, то територіальна громада мусить брати кредити. Відповідно до положень законів про місцеве самоврядування вони мають бути дуже обмеженими, тобто, для інвестицій і то лише за певних умов.

І тим не менш сукупна заборгованість громад станом на початок 2006 становила понад 100 мільярдів євро.

Тому серед усіх політичних угруповань існує думка, що для розв'язання фінансових проблем територіальних громад потрібна радикальна комунальна реформа. Сюди належать стале поліпшення надходжень та обмеження видатків.

Важливим є насамперед відхід від промислового податку, оскільки останній є вельми залежним від кон'юнктури й таким чином непевним стосовно надходження. Тому проект комісії "Ліберальної фінансової реформи територіальної громади", підготовлений ВДП передбачає скасування промислового податку і ставить комунальне фінансування на дві опори:

Поряд з податком на землю та фінансовим вирівнюванням територіальні громади повинні одержувати

1. комунальний податок
2. частку в податку з обороту в 11,5% замість дотеперішніх 2,2%.

Комунальний податок складається з надбавки до прибуткового податку та податку на заробітну плату і податку з доходів корпорацій, котрі територіальні громади можуть встановлювати самі.

Дотеперішня частка громад у прибутковому податку та податку на заробітну плату не передбачається.

Подібну у своїй основі пропозицію запропонував Фонд Бертельсманна в 2003 році.

Вона також передбачає скасування промислового податку та 15-відсоткової частки в прибутковому податку.

Основними колонами, на які має спиратися фінансування, є комунальний податок з громадян, що додається до прибуткового податку та податку на заробітну плату, а також комунальний господарський податок, які відображають вклад бізнесу за використання комунальної інфраструктури і мають стягуватися не тільки з класичних платників промислового податку, але й з людей вільних професій тощо. При цьому Фонд надає перевагу незалежним від прибутку складовим частинам створення вартості як основі для виміру, щоб забезпечити стабільне фінансування для відносно сталої сукупності завдань територіальної громади.

Третю колону являє собою земельний податок Б з актуальною оцінкою земельних ділянок, тоді як земельний податок А має бути скасованим.

Третій підхід, який у своїх основних частинах має значні подібності до обох попередньо названих моделей, був розроблений Фондом ринкової економіки і представлений громадськості у 2005 р.

Фонд говорить про чотирьохколонну модель. Чотирма колонами є:

- податок на землю
- податок з громадян
- комунальний податок з підприємств
- частка в податку на заробітну плату.

Тут також скасовуються промисловий податок і дотеперішня частка 15-відсоткова частка у прибутковому податку та податку на заробітну плату.

Натомість в основу земельного податку кладеться вже не єдиний історичний показник, а актуальна величина вартості землі.

Так званий податок з громадян після скасування комунальної частки в прибутковому податку має стати новим податком, утім паралельним до тарифу прибуткового податку, пов'язаним з правом територіальних громад встановлювати ставку прямих податків.

Третьою колоною повинен стати комунальний податок з підприємств, який має бути економічно зорієнтованим. Тут також територіальні громади повинні мати право встановлювати ставку прямих податків.

Четвертою колоною називають частку в податку на заробітну плату, яка має становити біля 2% суми заробітної плати всіх працедавців, включаючи державних. Частка має передаватися з фінансового управління безпосередньо громаді. Усі три пропозиції знімають проблеми, що виникають унаслідок сильної залежності комун від ненадійного промислового податку і додаткового ущемлення інтересів фінансово слабкіших територіальних громад у дотеперішньому розподілі прибуткового податку.

Тим не менш вони відрізняються відносно простоти, і цей критерій у майбутній дискусії має відігравати важливу роль.

#### **4. Змагання серед територіальних громад**

##### **– Змагання систем**

Територіальні громади в Німеччині з історичних причин організовані наразі за трьома різними системами комунального самоврядування.

1. Південно-німецький представницький (через раду) устрій (Баден-Вюртемберг, Баварія, з деякими модифікаціями також Бранденбург, Мекленбург-Передня Померанія, Нижня Саксонія, Північний Рейн-Вестфалія, Саарланд, Саксонія, Саксонія-Ангальт та Тюрингія)

Характерною рисою є сильна посада обраного народом бургомістра, котрий є як керівником адміністрації, так і головою представницького органу територіальної громади (останнє з деякими розбіжностями).

2. Рейнський "бургомістерський устрій" (Райнланд-Пфальц, Шлезвіг-Гольштайн – частково в малих територіальних громадах).

Бургомістр також є головою представницького органу територіальної громади та керівником адміністрації. Але його обирає не народ, а представницький орган територіальної громади.

3. "Магістратський устрій" (Гессен, Шлезвіг-Гольштайн – у більших територіальних громадах).

Верхівка адміністрації територіальної громади організована колегіально. Обраний представницьким органом територіальної громади бургомістр керує цим вико-

навчим органом, але є першим серед рівних. Решту членів магістрату (муниципальні радники у Гессені / міські радники у Шлезвіґу-Гольштайні) також обирає представницький орган територіальної громади.

Представницький орган територіальної громади (міські збори депутатів) крім того обирає свого керівника.

Після 1994 р. ряд федеральних земель, котрі перед тим мали Північно-німецький представницький устрій (директоріальний устрій), запровадили у себе нову організацію і наблизилися до Південно-німецького представницького устрою або перейняли його. Нові федеральні землі після скасування комунального устрою НДР також прийняли власні закони про місцеве самоврядування. Вони також сильно наближені до моделі Південно-німецького представницького устрою.

Однак вони уникають можливої дезорієнтації громадян стосовно думки поділу влади внаслідок суміщення посад голови представницького органу та керівника адміністрації в одній особі бургомистра, що є характерним для Південно-німецького представницького устрою. Натомість переважно для головування в представницькому органі цей орган обирає собі власного голову.

#### – **Змагання місць розміщення підприємств**

Німецькі міста, райони та територіальні громади ведуть очевидне змагання між собою. Причиною цього є насамперед фінансове забезпечення територіальних громад, яке переважно вважається недостатнім.

Воно досі значною мірою залежить від надходжень з промислового податку та частки у прибутковому податку та податку на заробітну плату. З цієї причини територіальні громади намагаються дістати по-можливості “добрих” платників промислового податку. Привабливі пропозиції сягають від надзвичайно вигідних пропозицій земельних ділянок через дотації з коштів на сприяння аж до консультативної участі через комунальне стимулювання розвитку економіки та багато іншого.

До того ж великі міста і райони внаслідок глобалізації ведуть також всесвітнє змагання за розміщення транснаціональних корпорацій або філій цих великих підприємств. Так розміщення може суттєво поліпшити імідж міста або району; крім того зростає пропозиція потенційних робочих місць в територіальній громаді.

Це підвищує якість місця розташування та стимулює притік висококваліфікованих кадрів або полегшує його. Їхні доходи у свою чергу підвищують частку територіальної громади в стягненні прибуткового податку та податку на заробітну плату в країні й тим самим також її частку в 15-відсотковому поверненні цього податку.

Змагання є взагалі принципом, що підвищує успіх, і змагання місць розміщення підприємств виступає особливим мотором для розвитку територіальних громад. І громади свідомі того. Відтак багато з них беруть участь в міжкомунальних порівняннях, що влаштовуються Спільним органом територіальних громад з питань удосконалення управління (СОТГ) та іншими комунальними об'єднаннями і є їм корисними в плані встановлення нової вихідної бази результатів господарської діяльності.

#### – **Стратегічне планування для територіальних громад**

Оскільки громади ведуть безперервне змагання, то вони мусять також постійно працювати над поліпшенням своєї власної якості.

Утім якість виражається у багатьох сферах, які частково навіть погано сумісні одна з одною, наприклад, прагнення чистого повітря може бути перепорою для деяких інших уявлень і т.п.

Тому громадам слід визначити свої пріоритети і взятися за виконання цього завдання із стратегічним плануванням.

Уже на початку дев'яностих років Спільний орган територіальних громад з питань удосконалення управління (СОТГ) в Кельні розробив так звану Нову модель управління, яка дала значний поштовх адміністративній реформі в німецьких територіальних громадах.

У розвиток цього СОТГ взялася за так званий “стратегічний менеджмент”, давши йому цю назву, і видала низку публікацій, котрі детально пояснюють для громад цей метод.

СОТГ сформулював чотири провідних питання, котрі характеризують стратегічний менеджмент:

1. Чого хочуть досягти наші мешканці?

Питання скероване на результати та наслідки, які мають вважатися пріоритетними.

2. Що ми повинні для цього зробити?

Тут йдеться про визначення продуктів чи про розробку програм.

3. Як ми маємо це робити?

Йдеться про процеси та структури.

4. Що ми маємо для цього використати?

Питання цілить на пояснення необхідних ресурсів.

Ці питання ставляться не лише до адміністрації, але й залучають як комунальну політику, так і мешканців.

У першу чергу саме комунальна політика має визначити цілі для територіальної громади, спитати: “Куди ми прагнемо?” й дати на це питання відповідь.

Однак це вимагає інтенсивного використання наявних в адміністраціях компетенції та знання деталей, але також і високого ступеню участі й активності мешканців. Для цього мають бути розроблені нові форми участі, оскільки названі в законах про місцеве самоврядування форми участі громадян вельми однобічно представляють кодифікацію можливостей співучасті громадян у роботі представницького органу (наприклад, година питань мешканців, клопотання мешканців, громадська ініціатива, місцевий референдум).

З точки зору ліберального громадянського суспільства тут також бажано менше регулювання й більше спонтанного і самоорганізованого внеску мешканців.

#### – Міський маркетинг

Міський маркетинг як процес міського розвитку може бути наслідком стратегічного планування в громаді, але також походить з абсолютно інших джерел, наприклад, впливати з ініціативи кола комерсантів, рестораторів, власників готелів тощо.

Відтак міський маркетинг може розумітися як продукт серед іншого в рамках стратегічного менеджменту. Він може, однак, також провадитися цілком відокремлено від більш широкого стратегічного менеджменту як окремий проект.

Тут зараз не місце для обговорення різних значень поняття “міський маркетинг”; є однак достатньо спільного в усій діяльності, що провадиться під гаслом “міський маркетинг”, щоб представити тут це спільне.

Мотивом провадити міський маркетинг, як і у випадку зі стратегічним менеджментом, є прагнення поліпшити якість місця розташування в змаганні між громадами.

Це є змагання за нових мешканців-платників податків, за підприємства та інші інституції, що створюють робочі місця й платять звичайні платежі, які своїм ім'ям створюють репутацію територіальній громаді.

Для цього потрібна щонайменше симпатична, якщо не оптимальна, інфраструктура: жорсткі та м'які фактори місця розташування.

Сюди належать приналежність до транспортної мережі та лінії комунікації так само, як і дешеві ціни на землю під забудову, низькі ставки податків та платежів, велике розмаїття закладів торгівлі та готелів, приваблива картина міста, захист клімату, привітні та ефективні установи, можливості одержати освіту та підвищити кваліфікацію, культура, спорт, розваги, мешканці, яким добре йдеться і які готові спонтанно й добровільно “щось зробити для нашого міста” ... і багато іншого.

Зрозуміло, що все це не може здійснитися одразу і за вказівкою згори.

Відтак процес міського маркетингу є насамперед комунікаційним завданням, щоб одержати підтримку для проекту й крок за кроком перетворювати “об’єктів управління” на “учасників”, переконаних, що “це стосується й мене!”

Якщо вдасться перетворити процес міського маркетингу – за всієї організаційної необхідності – на захоплений спільний доробок комунальної політики, адміністрації та мешканців, то бачення ліберального громадянського суспільства на крок наблизиться.

## **5. Висновки**

Короткий виклад основних рис комунальної політики в Німеччині показав, що для цього найнижчого і найближчого до громадян політичного рівня характерно насамперед одне: він сильно зарегульований.

З цього випливає вимога, щоб для створення вільного громадянського суспільства були вилучені регулювання, які обмежують свободу.

Добровільні ініціативи громадян та груп громадян мають знайти рамки, в котрих вони та їхні ідеї могли б вільно змагатися між собою, вони могли б втілювати ці ідеї, співпрацювати один з одним.

Почуття власної відповідальності, толерантність та солідарність повинні стати засадами ліберального громадянського суспільства.

Держава не повинна втручатися в ті справи, які громадяни можуть залагодити самі для себе і для інших. Вона має діяти виключно субсидіарно, тобто допоміжно.

## **Література:**

Bertelsmann-Stiftung:

Reform der Gemeindefinanzen – ein Vorschlag der Bertelsmann-Stiftung.

Unter Mitwirkung von

Prof. Dr. Gisela Färber

Dr. Annette Fugmann-Heesing

Prof. Dr. Martin Junkernheinrich

Gütersloh, 2003

Dienel, Peter C: Die Planungszelle Wiesbaden, 2002

Grabow, Busso:

Stadtmarketing - eine kritische Zwischenbilanz

Busso Grabow; Beate Holbach-Gromig

Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin, 1998, neu 2006

Helbrecht, Ilse:

Stadtmarketing - Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik

Ilse Helbrecht. – Basel; Boston; Berlin, 1994

Kommission Liberale Gemeindefinanzreform, Vorsitzender Prof. Dr. Andreas Pinkwart,

MdB: Liberale Gemeindefinanzreform 2003

Kommission „Steuergesetzbuch“ der Stiftung Marktwirtschaft Berlin, 2005

Strategisches Management I:

Leitbericht für Politik und Verwaltungsführung (KGSt-Bericht Nr. 8/2000)

Strategisches Management II:

Wege zur Gesamtstrategie. (KGSt-Bericht Nr. 9/2000)

Strategisches Management III:

Zielbezogene Budgetierung (KGSt-Bericht Nr. 10/2000)

Strategisches Management IV:

Fachbereichsstrategien am Beispiel der Jugendhilfe (KGSt-Bericht Nr. 11/2000)

Vogelgesang, Klaus:

Kommunale Selbstverwaltung:

Rechtsgrundlagen – Organisation – Aufgaben von Klaus Vogelgesang; Uwe Lübking;

Helga Jahn

Berlin; Erich Schmidt Verlag, 1991, 3.Aufl. 2005

Gemeindeordnungen/Kommunalverfassungen der Länder: Baden-Württemberg, Bayern, Brandenburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein, Thüringen.

**Про автора:****Д-р Вальтер Гартманн**

Народився у 1941 р. в м Ульм на Дунаї. Багато років працював відповідальним працівником в міністерстві економіки федеральної землі Бранденбург в Потсдамі. Керівник семінарів та політичний консультант; основні питання: комунальна політика, лібералізм, політична освіта. Вивчав загальне мовознавство, германістику та класичну філологію. Одружений, має двох дочок.