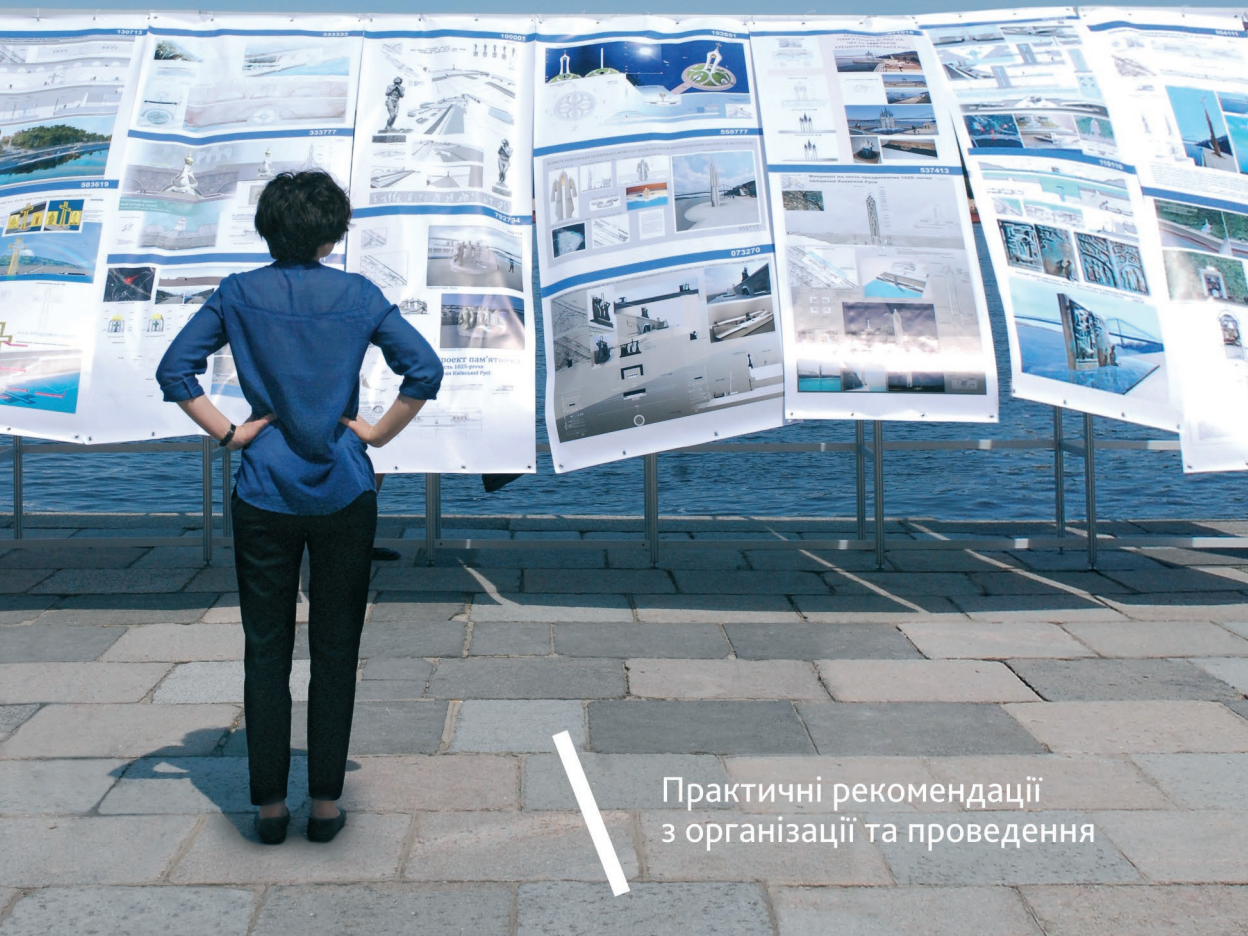
Ганна Бондар

АРХІТЕКТУРНІ КОНКУРСИ ТА КОНКУРСИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ: ДЕМОКРАТІЯ В ДІЇ



Практичні рекомендації
з організації та проведення

Ганна Бондар

АРХІТЕКТУРНІ КОНКУРСИ ТА КОНКУРСИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ: ДЕМОКРАТІЯ В ДІЇ

Практичні рекомендації
з організації та проведення

Київ, 2017

УДК 71/72.092(477)
Б81

Ганна Бондар
Б81 Архітектурні конкурси та конкурси розвитку територій: демократія в дії. — К.: Арт-Книга, 2017. — 292 с.

Книга висвітлює практичні засади організації та проведення архітектурних конкурсів і конкурсів розвитку територій у сучасній Україні. Авторка прагне започаткувати публічну дискусію щодо демократичних методів відбору проектних пропозицій у сфері архітектури та міського планування, популяризувати конкурсну практику як обов'язковий елемент ефективної системи публічних закупівель і виробити поради щодо поліпшення якості підготовки архітектурних проектів і містобудівної документації. Основне завдання публікації — поширення найкращих практик з організації та проведення архітектурних конкурсів та обґрунтування важливості залучення громадськості на ранньому етапі прийняття рішень щодо міського розвитку.

У книзі досліджено більше 30 архітектурних конкурсів, що відбулися в Україні у 2007–2017 рр. за ініціативи органів державної влади, місцевого самоврядування, приватних осіб і громадських організацій. Авторка аналізує українське законодавство, європейські принципи та методи організації конкурсів, а також подає рекомендації щодо реформування галузі відповідно до європейських директив.

Публікація зацікавить представників/ць місцевих органів влади, зокрема органів містобудування й архітектури, які нині найчастіше виконують роль замовників конкурсів. Книга також стане у нагоді інжиніринговим компаніям, архітектурним бюро, профільним ВНЗ та громадським організаціям, що працюють у сфері міського розвитку.

HEINRICH BÖLL STIFTUNG
КИЇВ

Видано за підтримки
Представництва
Фонду ім. Гайнріха
Бьолля в Україні

ISBN 978-617-7242-42-9

Конкурс — це єдина процедура, яка легітимізує ухвалене рішення в очах багатьох людей.

Конкурс — це бренд. Він додає додаткової вартості проекту-переможцю. Проект-переможець конкурсу — це щось більше, аніж просто проект.

Архітектурний конкурс — це велике свято обміну ідеями, думками, новою філософією: конкурс відкриває нам «нову картину світу».

Конкурс — це унаочнення наших мрій про місто. Саме з конкурсів майбутні вчені будуть досліджувати наш світогляд.

Конкурс — це насамперед конкурентне середовище, це — арена амбіцій, нервів, сліз і шалених перемог. Це — місце азарту.

Вступне слово

Нині перед нашою країною постав величезний виклик: громадяни хочуть брати участь в ухваленні рішень, які стосуються проектів міського розвитку, та вимагають гідного людини простору, який відображав би сучасні європейські демократичні підходи до формування міського середовища.

Відлучення місцевих громад від планування міста призводить до антизабудовних воєн і масових протестів. Як знайти взаєморозуміння? Як рухатися до компромісу? Спільне обговорення цілей і завдань міського розвитку, визначення пріоритетів і дослідження громадської думки — нинішній рецепт виходу з надзвичайно складних ситуацій.

Архітектурний конкурс може стати таким рецептом. Під час вирішення важливих комплексних завдань розвитку міста обговорення конкурсного завдання стає майданчиком цивілізованої громадської дискусії, знімає ризики протестів, незадоволення і забезпечує реальну участь громади в проектах міського розвитку.

Нині країну охопила хвиля архітектурних конкурсів на облаштування головних площ міст: Києва, Дніпра, Харкова, Полтави, Мико-

лаєва та інших; постає питання гідного увічнення Героїв Майдану та воїнів, які загинули у війні на Сході. І це — виклик. Він полягає не так у створенні конкретного проекту, як у впровадженні прозорої демократичної процедури його пошуку та відбору.

На жаль, не все і не завжди вдається з першого разу. Причина — в нерозвиненій конкурсній практиці, недосконалому законодавстві, відсутності регуляції на міському рівні, а іноді — й у намаганні прискорено провести конкурс «для своїх». Такі спроби з гуркотом провалюються, і знову повторюється виклик: нагальна потреба чесної прозорої демократичної процедури відбору найкращого проекту. Саме цьому і присвячена ця книжка.

Запропонований алгоритм і дослідження будуть корисні для місцевих політиків, забудовників і меценатів, архітекторів й активістів, а також безпосереднім організаторам конкурсів. Вони стосуються особливостей сучасної організації архітектурних конкурсів і конкурсів розвитку територій в Україні.

Це дослідження архітектурних конкурсів покликається на деякі наукові статті окремих авторів: Олени Дудки [53], дослідження новітньої практики організації та проведення архітектурних конкурсів на прикладі конкурсу «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» авторства Наталії Кондель-Пермінової [54,55] і практичними рекомендаціями з організації конкурсів ідей розвитку територій за авторством Матіаса Ельгера, напрацьованими у співпраці з Німецьким товариством міжнародного співробітництва *GIZ* [46], а також враховує законодавчі рамки.

Питання конкурсів, проведених у Києві до 1917 року, досліджено в науковій праці «Культурна спадщина Києва в контексті історії архітектурних конкурсів XIX — початку XX століття» Олени Мокроусової [36].

Ця книжка народилася з бажання поділитися власним досвідом з організації конкурсів. Уже 17 років моя діяльність тим чи іншим чином пов'язана з організацією архітектурних конкурсів і конкурсів розвитку територій. Останні п'ять років мені довелося координувати кілька великих міжнародних конкурсів у Києві.

Архітектурний конкурс був і залишається єдиним демократичним способом пошуку найкращої ідеї архітектурного або художнього твору, а також вироблення стратегії розвитку територій. На жаль, конкурсна практика в Україні не надто розвинена. Порівняно з найближчими сусідами (Польща, Німеччина), де проводять тисячі архітектурних конкурсів на рік, в Україні їх — одиниці. Найбільш активні міста, які впроваджують конкурсну практику, — це, безумовно, Київ і Львів. Однак цього замало. Саме конкурсна практика має стати основною

в розміщенні творів архітектури в пам'яткоохоронних зонах, у розробленні проектів громадських просторів (площі, сквери, парки тощо), реалізації проектів увічнення (пам'ятники, меморіальні комплекси), розробленні містобудівної документації: генеральні плани міст, плани зонування, детальні плани територій (на стадії «концепція»), акцентних архітектурних об'єктів, важливих інфраструктурних громадських об'єктів (вокзали, театри тощо), транспортних концепцій та інших важливих для розвитку міст об'єктів.

З огляду на нерозвиненість конкурсної практики, застаріле законодавство та відсутність вільного ринку надання відповідних послуг практичні рекомендації допоможуть організаторам конкурсів — і місцевим органам містобудування та архітектури, і окремим ініціаторам конкурсів — ознайомитися з основними принципами організації конкурсів і конкретними прикладами реалізації цих принципів на практиці. Місцеві політики, девелоперські компанії та меценати зможуть визначити пріоритетні способи ухвалення рішень зі створення об'єктів архітектури.

У цій книжці проаналізовано близько 30-ти архітектурних і містобудівних конкурсів. Тут можна ознайомитися з організаційною структурою конкурсів, особливостями їх організації залежно від статусу, виду й типу, основними учасниками конкурсної процедури і методами їх залучення, формуванням якісного конкурсного завдання, організацією всіх ключових заходів конкурсу, аналізом конкурсного законодавства України, а також ризиками та новими викликами, які нині постали перед нашим суспільством.

Запропоновані рекомендації підібрано за власною ініціативою і не претендують на всебічний огляд конкурсної практики в Україні за останні п'ять років. Авторка сподівається, що в результаті цього аналізу організатори конкурсів в інших містах України приєднаються до ініціативи й доповнять їх.

У результаті такої спільної роботи ми зможемо виробити рекомендації щодо змін до конкурсного законодавства і правила та принципи проведення конкурсів, які відповідатимуть європейським нормам. Спільними зусиллями ми створимо синопсис конкурсної практики незалежної України, що допоможе майбутнім поколінням ухвалювати зваженіші та професійні рішення щодо розвитку міського простору наших прекрасних українських міст.

З повагою
Ганна Бондар

Як користуватися цією книжкою?

Дослідження «Архітектурні конкурси та конкурси розвитку територій: демократія в дії. Практичні рекомендації з організації та проведення» призначено для місцевих політиків, співробітників районних, міських й обласних адміністрацій, приватних девелоперських компаній, меценатів, а також організаторів архітектурних конкурсів та архітекторів, які мають намір узяти участь у конкурсах як учасники або члени журі, й усіх зацікавлених у гармонійному розвитку міст України.

Книжка складається з чотирьох розділів.

Перший розділ присвячено проблематиці ухвалення рішень, які стосуються розвитку міст. Він містить такі підрозділи: актуалізація проблеми, передумови проведення конкурсів й альтернативні заходи. Ця інформація важлива для осіб, які ухвалюють рішення: політиків, державних службовців і приватних забудовників. У цьому блоці подано широку політичну рамку принципів гармонійного розвитку міст, переваги, вади й ризики конкурсної практики.

Другий розділ стосується практики проведення конкурсів. Він має бути цікавий особам, які безпосередньо організовують конкурси, а також представникам виконавчої влади міст, зокрема органам містобудування та архітектури й органам культури. Цей блок містить принципові визначення щодо типології конкурсів, законодавчу базу, ефективну організаційну структуру й перебіг подій конкурсу, питання реалізації проекту-переможця тощо. Така інформація може бути цікавою також архітекторам і міським планувальникам, які беруть участь у конкурсах як учасники або члени журі.

Третій розділ присвячено проблематиці реалізації проектів-переможців конкурсів.

У четвертому розділі йдеться про бажані зміни до конкурсного законодавства.

Ця книжка є практичним довідником. За змістом можна легко знайти інформацію, яка вас цікавить.

Видання спирається на законодавчі та нормативно-правові акти, чинні на серпень 2017 року.

Подяки колегам, які впроваджували конкурсну практику шляхом спроб, помилок і перемог

Віктору Зотову — за відданість конкурсній справі, за унікальний спільний досвід роботи й тезу: «Хто ясно мислить — той ясно говорить».

Наталії Кондель-Перміновій — за настанову «Думка кожного необхідна та дуже важлива» і приклад щодо витримки й спокою у вирішенні складних питань. Завдяки вам відбулися вагомі духовні зміни в моєму житті.

Дмитру Гуріну — за надзвичайну здатність відстежувати причиново-наслідкові зв'язки та чітке визначення мети. Питання «Щоби що?» стало засадничим під час ухвалення рішень. Ваше вміння бачити ситуацію «ззовні» мене завжди вражає та надихає.

Сергію Целовальнику — за вміння бути головним і водночас чути інших. За відвагу та чесність перед собою і людьми.

Андрію Вавришу — за широту поглядів, масштаб мислення, за формування та підтримку демократичних процедур. Вчуся у вас.

Євгену Нищуку — за сміливість і глибоке розуміння процесів, які відбуваються в суспільстві, за підтримку й відповідальність.

Владиславі Осьмак — за «адвокацію міста» в питаннях, пов'язаних із реалізацією намірів держави на території міста, і принципову життєву позицію. Ви для мене — взірець відповідального ставлення до міста.

Сергію Мирному — за вміння досягати консенсусу в конфліктних ситуаціях. Постійно вчуся у вас.

Світлані Шліпченко — за наукову рамку, в яку ви можете вкласти нетривіальну ситуацію. Це розширює наші горизонти.

Михайлу Кальницькому — за відданість нашому рідному місту та беззаперечну наукову порядність. Це мене завжди тішить.

Василю Рожку — за цілісність і непереборність. Це — велика рідкість у наші часи.

Ларисі Здоренко — за перший спільний досвід відповідальності щодо проведення конкурсів і підтримку на всіх етапах життя. Я пишаюся нашою дружбою.

Олені Цимбалюк — за приязнь і підтримку, за спільні проекти та спільний досвід. Це було неперевершено!

Євгену Полтавцеву — одному з найкращих керівників, з якими я працювала, за ясність і чіткість мети й завдань, за шалений «геній керівника» та глибину душі.

Олександрі Заінковій — за унікальну змогу почуватися єдиним організмом у реалізації проекту, за легкість і дружбу.

Олені Олійник — за перше знайомство з конкурсною практикою та перший досвід в організації конкурсів. Це певною мірою спрямувало мій життєвий шлях.

Ірині Рафальській — за правовий «нігілізм» і правовий «фетишизм» водночас, за шалену відданість справі та підтримку.

Ксенії Зубаковій — за спільну роботу і сестринську підтримку.

Олегу Фесенку — за унікальну здатність структурувати думки та ідеї.

Володимиру Селіванову — за натхнення щодо створення брендів, зокрема й конкурсних.

Надії Кожем'яченко — за перший досвід спільної участі в конкурсах, за відчуття «плеча в команді» та шалену працездатність.

Олександру Карпову — за невтомну віру в молодь і меценатську та організаційну підтримку конкурсної практики.

Анастасії Пономарьовій — за сміливість і талан, за відданість справі й уміння подивитися на ситуацію під іншим кутом.

Андрію Шуляру — за зваженість думок і чіткість їх висловлення.

Катерині Довгій — за спокій і гармонію.

Ользі Васильченко — за конструктивну критику та досвід пошуку консенсусу й гармонізації відносин.

Алевтині Драженко — за особливу легкість буття, беззаперечну дружбу та підтримку всіх моїх навіжених ініціатив.

Ользі Драженко — за відданість справі й унікальну здатність знаходити легкий вихід зі складних ситуацій.

Тетяні Мосенцевій — за високий професіоналізм у своїй справі та беззаперечну порядність.

Олені Малиновській — за повне взаєморозуміння у співпраці та тонке відчуття власної професії.

Ірині Поповій — за високий стандарт менеджера та управління проектами, за спільну роботу в команді.

Ользі Пустоваловій — за величезну працю на нашому спільному шляху, за ніжність і довіру.

Олені Івановій — за потужну підтримку демократичної процедури обирання важливого для країни проекту в складні часи змін.

Влодку Зотову — за здорову впертість та унікальну чуйність водночас.

Катерині Гончаровій — за здоровий глузд, який ти ніколи не втрачаєш, та віру в майбутнє.

Катарині Георге — за європейський досвід, яким ви ділитеся з нами щодня, й за підтримку сучасних ідей і демократичних процедур.

Карлу Фінгергуту — за неоціненний досвід і наочний безпосередній приклад європейських демократичних конкурсних процедур.

Олені Кравченко — за невтомну працю і підтримку.

Станіславу Кушпітовському — за громадянську позицію і незламність.

Анні Гончаренко *(Анабелі Мориній)* — за активне відстоювання нашої української історичної правди.

Костянтину Богатову — за впевненість у майбутньому. Поряд із вами стає спокійніше за наше місто.

Владу Повшедному — за вміння і наснагу.

Олені Стаднійчук — за втілення моєї великої надії на ваше покоління.

Олександру Свистунову — за підтримку ініціативи щодо створення написання цієї книжки під час спільної роботи.

Юлії Поповій — за допомогу у створенні цієї книжки і віру в найкраще.

Людмилі Таран — за ретельну роботу над редагуванням книжки та підтримку.

Надії Цісик — за корегування текстів цього дослідження.

Антону Драженку — за роботу над книжкою, версткою конкурсних завдань і каталогів конкурсних проектів.

Олексію Резнікову — за глибоке розуміння життя, підтримку і втілення демократичних процедур у місті.

Представництву Фонду ім. Гайнріха Бьолля в Україні — за видання цієї книжки та невтомну освітню працю в Україні.

Окрема подяка всім волонтерам, які допомагали в організації конкурсів, і **Конкурсній сотні** конкурсу «Територія Гідності», а також **членам журі конкурсів**, з якими працювала впродовж 17 років.

І нарешті — **подяка моїй родині:** чоловікові Аурелу Бондарю, мамі та батьку — Галині й Вячеславу Дядюшенкам, матері чоловіка — Ніні Бондар і своїм дітям: Софії, Андрію та Марку за терпіння, розуміння і підтримку в роботі.

Наостанок — щира подяка **кнайпі «Купідон»** за затишну атмосферу, де мені вдалося дописати цю книжку.

Зміст

/ Фото Андрія Михайлова

РОЗДІЛ І

1. Кому, коли і навіщо потрібні конкурси?

1.1. Міське середовище, його планування та вплив на життя і самоусвідомлення суспільства

Розвиток міста характеризується міським плануванням, заснованим на стратегічному баченні, підкріпленому галузевими концепціями; плануванням і реалізацією об'єктів будівництва, транспортною мережею, а також розвитком громадських просторів, а простіше — стратегією розвитку, яка регламентує забудову, пустоти (простори — площі, парки, рекреації) та зв'язки між ними (дороги, вулиці).

Архітектура наших міст — важливий складник образу міста і відображення сучасного стану суспільства, тобто його політичного, економічного та ідеологічного розвитку. Всі ми сприймаємо архітектуру кожного дня, і щодня вона впливає на нас із вами. Можна сказати, що архітектура міста і його розпланування формують наш світогляд і сприйняття світу. Яскраві містобудівні та архітектурні ансамблі викликають потужне естетичне враження й задоволення від відвідування або використання місця. Архітектурні об'єкти низької якості, невдало вписані в міське середовище, зумовлюють відчуття нудьги, незадоволеності та, як наслідок, низької самооцінки. Розмаїття середовища, підпорядковане єдиній композиційній системі, породжує відчуття наповненості життям — на відміну від одноманітних міських пейзажів. Приклади міст, які мають потужне історичне минуле, представлене пам'ятками культурної спадщини, свідчать про більш високий рівень культури і самооцінки мешканців. Такі міста привабливі не тільки для його мешканців, а й для туристів, і в таких містах активізується економіка. Окремі яскраві об'єкти сучасної архітектури стають потужними важелями розвитку міст. Прикладом можна назвати Музей Ґуґґенгайма в Більбао (арх. Френк Геррі), який сьогодні «створює» економіку колись маловідомого містечка Більбао в Іспанії.

Завдання, які стосуються міського планування та архітектури, — одні з найважливіших і потребують серйозної уваги людей, які ухвалюють рішення в цій сфері. Ці рішення вимагають продуманості й не терплять однобічного підходу, адже реалізація містобудівних завдань може розтягнутися на роки і потребуватиме суттєвих капіталовкладень. Водночас рішення має влаштувати багатьох людей, тобто воно має бути засноване на певному «суспільному договорі», який

/ Фото Андрія Михайлова

досягнуто через компроміс між радикальними (або протилежними) думками. Водночас втілення проекту не має суперечити традиції вирішення подібних завдань у певному місті, країні, суспільстві.

Питання міського планування — це велика політика. Кожне місто України унікальне не тільки з огляду на його історію, а й з огляду на його сучасний політичний та економічний стан і рівень згуртованості міської спільноти.

Можна висловити таку тезу: що частіше в місті змінюють владу і що більше місто залежить від «великої політики», то швидше в ньому ухвалюватимуть рішення, націлені на «швидкі результати» без ґрунтовного аналізу наслідків. Такі проблеми властиві в основному потужним містам-мільйонникам. Однак у менших містечках із «більш повільним рухом історії» різкі політичні рішення також можуть виникнути під час серйозних політичних викликів — війна, революція тощо.

Дедалі серйознішим важелем в українських містах є міська територіальна громада, яка сьогодні частіше висловлює своє «право на місто» і вимагає повноважної участі в його розвитку.

1.2. З якими проблемами стикаються міські політики та девелопери в ухваленні рішень у сфері міського планування?

На ухвалення рішень щодо реалізації окремих архітектурних і комплексних об'єктів, а також художніх творів, розташованих у міському просторі, впливають і політичні, і властиві загальному розвитку міст економічні й ідеологічні важелі.

Політичні важелі: містопланування суттєво залежить від політичного устрою країни. Наприклад, для країн із монархічним укладом традиційне будівництво палацових комплексів, для яких характерна яскраво виражена ансамблевість, вони фактично стають «якорями» життя в місті. Для країн із тоталітарним режимом, який маскується під демократію (країни колишнього Радянського Союзу), політичний устрій виражався в будівництві утопічного «міста-саду» — мікрорайонної забудови з громадськими центрами, широкими проспектами, величезними монументальними меморіальними комплексами. У «воєнній демократії» стародавніх Афін політичний лад виявлявся у головній площі-агорі для збору містян, де обговорювали важливі питання розвитку міста і держави. Яка політика — така й архітектура.

Економічні важелі: економіка міста — один з основних важелів його розвитку. Хто саме будує місто? Держава чи самі містяни? Чи залучають іноземні інвестиції й у якій кількості? Економіка міста на спаді чи на підйомі? Яка спроможність нинішньої міської економіки реалізовувати об'єкти архітектури та комплексні проекти? Що доцільніше: меморіальний комплекс, театр, музей, лікарня, якість доріг, благоустрою, квартири для пільговиків? Усі ці та інші запитання постають під час ухвалення рішень у містах.

Ідеологічні (соціальні) важелі: тут ідеться про певні традиції, прийняті в конкретний час розвитку людської цивілізації з урахуванням традицій окремих місцевостей. Традиція вшанування пам'яті (яка вона?), традиція проводити час у місті (яка саме?) та багато інших. Цей ідеологічний складник дуже важливий, ідеологічне навантаження проекту має відповідати уяві місцевих політиків про потреби міста. Наприклад, якщо традиційна ідеологія радянського містопланування була орієнтована на автомобілецентричне місто, то створення пішохідних зон потребуватиме зміни певної парадигми, а це означатиме певні ризики в реалізації проекту.

/ Фото Андрія Михайлова

Тут бажано відокремити проекти розвитку територій, ініційованих міською владою, від проектів забудови приватними девелоперами.

Проекти, ініційовані міською владою

Масштабні міські проекти ініціюють і реалізовують міські політики (законодавча влада) та чиновники — держслужбовці (виконавча влада). Такі проекти фінансують коштом місцевого або державного бюджетів.

Що впливає на ухвалення їхніх рішень? Це — *політичний ефект* від реалізації проекту, *час* на втілення проекту і *кошти* на його реалізацію.

Від балансу цих чинників і залежить можливість реалізації проекту. Якщо принципове рішення ухвалено, аналізують інші чинники: містобудівну ситуацію, організацію процесу, джерела фінансування, інформаційну кампанію, підрядників та ін.

З якими проблемами нині стикаються місцеві політики та місцеві адміністрації під час ухвалення важливих рішень з розвитку територій?

Проблема № 1. Фактично відсутня аналітика міських процесів, їхніх причиново-наслідкових зв'язків майбутнього розвитку ситуації.

На жаль, нині в більшості українських міст фактично відсутні аналітичні центри, які досліджують вплив міського середовища на територіальну громаду міста й на майбутній його розвиток. Науково-дослідні інституції радянського періоду зруйновано, а нових інституцій (наприклад, при університетах на кшталт американської практики) так і не з'явилося. Маємо у цій сфері слабку освітню базу, а в українських медіа відсутній публічний дискурс про міське планування та розвиток міста. Існують окремі дослідження, виконані найчастіше на ґрантовій основі, які стосуються розвитку міського простору та міських проблем, пов'язаних із його недосконалістю, однак, вочевидь, їх недостатньо (наприклад, Аналітичний центр CEDOS, окремі дослідницькі проекти, як Мар Ме Нарру ГО «Урбан-куратори», Центр урбаністичних студій при Національному університеті «Києво-Могилянська академія» та ін.).

Тож під час ухвалення рішення окремих політиків щодо майбутнього розвитку території чи будівництва важливого об'єкта в місті часто відсутні професійні рецензії. Через це трапляються випадки одноосібного ухвалення без належного аналізу наслідків такого рішення. Можна навести безліч прикладів подібного ставлення до міського середовища, деякі з яких призводили навіть до масових протестів містян.

Проблема № 2. Короткий термін на втілення рішення

З огляду на певну політичну нестабільність у країні в міських адміністраціях звикли міряти проекти «виборами», тобто п'ятирічним терміном (у зв'язку з подіями останніх років час перебування окремої політичної сили при владі можуть обмежувати навіть дворічним терміном). І в цьому випадку треба розуміти, що зразу після виборів нова політична влада приблизно рік вирішує кадрові питання та з'ясовує реальну ситуацію в місті й тільки після того починає досить швидко (упродовж року до наступних виборів) реалізовувати проекти. Міський проект — це тривалий процес, року для його реалізації зазвичай замало.

Впровадження конкурсної практики в містах для вирішення складних питань у сфері міського планування — ознака стабільної та впевненої в собі міської влади, а також поваги до думки міської громади й професіоналів.

Проблема № 3. Хвороба «папєрєдніков»

Зі зміною міської влади проекти попередньої адміністрації, навіть якщо вони справді несли благо для міста, продовжують утілювати неохоче, а найчастіше взагалі скасовують, бо «замовником» тих проектів була колишня влада. Іноді такі проекти (за належного менеджменту «знизу») підлягають змінам: наприклад, їм можуть дати іншу назву або інших ключових осіб-виконавців, змінити брендування, і тоді вони стають цікавими новій владі вже як «свої», «нові» міські проекти.

Проблема № 4. Відсутність стратегічного бачення розвитку міста/галузі, розробленої «політики» в цій сфері або відсутність дискурсу проблематики

Це пов'язано, з одного боку, з відсутністю аналітичних центрів і досліджень, а з іншого — простим нерозумінням можливих варіантів вирішення проблеми. Наше суспільство постало перед серйозними викликами, у тому числі й у сфері міського планування та архітектури. Ми перебуваємо в нестабільній політичній ситуації, яку можна назвати «олігархат» під виглядом демократичної республіки; на стадії дикого капіталізму та ідеологічного постмодернізму, що характеризується руйнуванням цілісного бачення, цитатності й запозичень. У сфері міського планування та архітектури ми вже відійшли від п'ятирічок реалізації генеральних планів міст, однак досі не дійшли до нормальної ринкової регуляції будівельного ринку. Маємо не розроблені «політики» міського простору, «політики» пам'яті, комфортного міського житла, рекреацій тощо. У містах часто відсутні плани

стратегічного розвитку та відповідні галузеві концепції. Політикам, які мають ухвалювати рішення, часто немає на що спиратися!

Ще серйозніші проблеми виникають щодо питання історичної пам'яті в міському просторі: нас уже не влаштовують одіозні «невідомі солдати» радянського штибу, однак ми досі не готові до сучасних пам'ятних комплексів європейського типу. Ми про це замало говоримо, публічний дискурс відсутній або нерозвинений.

/ **Зверніть увагу!**

Ди́скурс (фр. *discours*) у соціогуманітарному сенсі — це певні принципи, за якими реальність класифікують і репрезентують залежно від місця та часу розвитку людської цивілізації. Простими словами — це домовленість між людьми певної культури сприймати ті чи інші події/дії в той чи інший спосіб. Наявність публічного дискурсу гарантує розгляд різних, іноді протилежних думок щодо одного й того ж питання, а основне — певний компроміс між ними. Публічний дискурс найчастіше розгортають дослідники та активісти, і в певний момент стає зрозумілим, який компроміс можна прийняти для більшості суспільства. Час на публічний дискурс залежить від масштабу події або значення об'єкта, території. Прикладом тривалого публічного дискурсу можна навести конкурс на Меморіал 9/11 в Нью-Йорку (США) (1). Остаточне рішення про його зовнішній вигляд було ухвалено після двох міжнародних конкурсів через 10 років після трагедії. Такий тривалий процес забезпечив урахування думок багатьох різних людей (у тому числі 3 000(!) родин загиблих) і виконання меморіального комплексу на найвищому художньому рівні.

Відсутність такого дискурсу часто призводить до невиважених або навіть руйнівних рішень.

Історичні події в Україні розгортаються прямо зараз, перед нашими очима, часу на їх усвідомлення немає, а політики часто вимагають миттєвої реакції, наприклад, такої: «Коли буде пам'ятник?».

Однак на вироблення політики пам'яті потрібен час. Час на усвідомлення того, що відбулося (а що саме відбулося?); час на формування «оцінки» пам'яті (як саме ми будемо про це пам'ятати: це «добра» чи «погана» подія?); а також час на творення художнього образу, певним чином узагальненого й зрозумілого кожному (унікальний, але впізнаваний образ, присвячений конкретній події, без «літературщини» та недалекоглядної художньої реакції митця).

У чому ж проблема квапливих рішень у ситуації нерозробленого публічного дискурсу з окремих питань? Найчастіше метод «Коли буде пам'ятник?» призводить в Україні до вирішення сучасної проблеми старими радянськими методами. Це — низький художній рівень реалізації, відтак твір насправді стає фейком і кітчем, що так чи так призводить до серйозних протестів міської інтелігенції, яка дедалі частіше повстає проти поверхового ставлення до міської історії, раніше сформованого міського середовища та пам'яті майбутніх поколінь.

Приклад

Прикладом такого протесту можна навести ситуацію, яка спонукала скасувати одноосібне рішення Кабінету Міністрів про підзахоронення останків воїна АТО під обеліском Слави в меморіальному Парку Слави в Києві 2015 року без належного публічного дискурсу. Причиною протесту стала відсутність громадського обговорення увічнення пам'яті воїнів, загиблих під час АТО, у період незавершених воєнних дій.

Проблема № 5. Хибне переконання щодо ефективності ухвалення одноосібних рішень

Інклюзивні політичні та економічні інститути в суспільстві спонукають великі маси людей до участі в політичній та економічній діяльності [5], вони ґрунтуються на максимальному залученні різних людей до участі в ухваленні рішень та управлінні проектами на всіх рівнях.

В Україні, на жаль, місцеві політики та місцеві адміністрації поки що мають ілюзію щодо ефективності ухвалення одноосібних рішень замість залучення всіх зацікавлених сторін. Ця ілюзія ґрунтується на позиції «я — головний, я знаю, як має бути», «я плачу кошти — я головний», «я вирішу і це буде набагато швидше та ефективніше, аніж обговорення й інші процедури».

Така ілюзія досить стійка, її корені — у системі управління Радянського Союзу, коли вирішальною була позиція комуністичної партії, що не підлягала обговоренню. Так мислять не тільки політики та державні службовці, а й окремі фахівці в галузі архітектури, які самовпевнено вважають, що їхня пропозиція найкраща, ґрунтуючись лише на власних переконаннях і смаках. Політики, перебуваючи під політичним тиском, не маючи часу на зважені рішення, часто спираються на того, хто «під боком», хто «в робочій групі», «в художній раді», «в наглядовому органі», хто «авторитет з орденами» тощо.

Однак нині остаточно зрозуміло: час на ухвалення одноосібних рішень у сфері міського планування минув. Позицію органів влади містяни не сприймають як єдино можливу. Громада потребує легітимної інклюзивної демократичної процедури.

«Залучення громадянського суспільства має важливе значення з двох основних причин:

- це основний принцип демократії;
- це насправді призводить до більш дієвих і ефективних рішень» [4].

Єдиний спосіб протидіяти одноосібному баченню — конкурс. Він задовольняє прагнення міської громади бути господарем свого міста, спонукає брати участь у вирішенні проблем міського розвитку принаймні як небайдужих свідків прозорого конкурсного процесу.

Проекти, які ініціюють приватні девелопери

Приватні девелопери також мають чимало запитань під час реалізації своїх намірів із забудови окремих земельних ділянок.

Так, у девелопера завжди виникає запитання щодо підрядної проектної організації, впевненості в її професійних здібностях та якості майбутнього проекту. Іноді девелоперській компанії не вистачає сил і часу на вироблення унікальної ідеї проекту, його новітньої ідеології.

Девелопери часто стикаються зі спротивом місцевої громади щодо нового будівництва та з відсутністю механізмів громадського обговорення, а через це виникають реальні «бойові» дії на місці будівництва.

Створення приватних об'єктів за результатами конкурсу (особливо якщо це передбачено законодавством) допоможе не лише отримати оптимальний результат, а й знайти порозуміння з активною громадськістю, яка не хоче миритися з кулуарним ухваленням рішення щодо забудови у центральних та історичних частинах міста. Нехтування конкурсною практикою найчастіше призводить до масових протестів громадян. Як приклад можна навести ситуації, що склалися з Гостиним двором і Театром на Подолі в Києві.

Звісно, це лише деякі з проблем, з якими сьогодні зіткнулися міські менеджери та забудовники, перелік складнощів набагато більший. Тут розглянуто лише базові питання.

/ Фото Андрія Михайлова

1.3. Яким чином упроваджується замовлення архітектурних проектів і містобудівної документації? Процедури публічних закупівель

Замовлення проектних робіт коштом міського або державного бюджету відбувається за процедурами, визначеними Законом України «Про публічні закупівлі». Такі замовлення здійснюють за електронною системою публічних закупівель *ProZorro*.

Порівняно з попередньою системою система *ProZorro* — це рішучий крок уперед зі здійснення прозорих закупівель бюджетним коштом.

ProZorro — це електронна система публічних закупівель, до складу якої входять веб-портал Уповноваженого органу (*PROZORRO.GOV.UA*), авторизовані електронні майданчики, між якими забезпечено автоматичний обмін інформацією та документами.

Від серпня 2016 року всі державні закупівлі переведено на електронний шлях. *ProZorro* — це зручний сервіс, який надає різні процедурні можливості. Так, під час закупівлі цілком зрозумілого продукту, де основним критерієм залишається ціна й технічні параметри продукту, застосовують відкриті торги, для закупівлі інтелектуальної розробки, наприклад, розробки містобудівної документації, можна застосовувати процедуру конкурентного діалогу. У законодавстві також передбачено переговорну процедуру.

Розгляньмо коротко основні процедури, які пропонує нинішнє законодавство.

Допорогові закупівлі

Якщо вартість предмета закупівлі товару (товарів), послуги[1] (послуг) менша за 200 тисяч гривень, а робіт[2] — 1,5 мільйона гривень, замовник має право використати процедуру допорогових закупівель. Тобто укласти договір із підрядником, якого обирає замовник на свій розсуд, та опублікувати результати закупівель у системі *ProZorro*.

---

1 **послуги** — будь-який предмет закупівлі, крім товарів і робіт, зокрема транспортні послуги, освоєння технологій, наукові дослідження, науково-дослідні або дослідно-конструкторські розробки, медичне та побутове обслуговування, лізинг, найм (оренда), а також фінансові та консультаційні послуги, поточний ремонт (ст. 1 Закону України «Про публічні закупівлі»).

2 **роботи** — проектування, будівництво нових, розширення, реконструкція, капітальний ремонт і реставрація існуючих об'єктів і споруд виробничого і невиробничого призначення, роботи з нормування в будівництві, геологорозвідувальні роботи, технічне переоснащення діючих підприємств і супровідні роботам послуги, у тому числі геодезичні роботи, буріння, сейсмічні дослідження, аеро- і супутникова фотозйомка та інші послуги, які включають до кошторисної вартості робіт, якщо вартість таких послуг не перевищує вартості самих робіт (ст. 1 [17] Закону України «Про публічні закупівлі»).

Понадпорогові закупівлі

Якщо вартість предмета закупівлі товару (товарів), послуги (послуг) дорівнює або перевищує 200 тисяч гривень, а робіт — 1,5 мільйона гривень (ст. 2 [17]), то замовник має використати процедуру ***тендеру (торгів)*** — здійснення конкурентного відбору учасників для визначення переможця торгів згідно з процедурами, встановленими цим Законом (крім переговорної процедури купівлі) (ст. 1 п. 28 [17]).

Такі закупівлі здійснюють через (ст. 12 [17]):

1.1. відкриті торги (основний критерій оцінки пропозицій — ціна, перемагає найнижча ціна);

1.2. конкурентний діалог (двоступеневі торги, коли в першому турі відсіюють некваліфікованих учасників згідно з кваліфікаційними критеріями (ст. 16 [17]), а кваліфіковані учасники переходять у другий тур, під час якого перемагає найнижча ціна), *докладніше*: ст. 33, 34 [17];

1.3. переговорну процедуру (застосовують як виняток у разі: 1) закупівлі творів мистецтва або закупівлі, пов'язаної із захистом прав інтелектуальної власності, або *укладення договору про закупівлю з переможцем архітектурного чи мистецького конкурсу* (ст. 35 [17]).

У замовленні проектних робіт що нижча ціна, запропонована виробником, то, імовірно, буде і нижча якість продукції — тобто проекту. Зрозуміло, що для вирішення таких завдань *якість* проектних пропозицій повинна мати вирішальну позицію.

/ **Приклад**

Замовляючи містобудівну документацію, місцеві органи містобудування та архітектури найчастіше використовують процедуру відкритих торгів. Однак у результаті цієї процедури рішення про переможця приймають за стовідсотковим критерієм «ціна послуги». У результаті торгів переможцем часто стає некомпетентна організація, яка суттєво занизила ціну та фактично не в змозі виконати послугу з міського планування.

Натомість процедура конкурентного діалогу дає змогу зразу «відсіяти» компанії, що не мають відповідного досвіду.

Найкращий варіант процедури для замовлення складної інтелектуальної послуги (проектної чи планувальної документації) — *переговорна процедура* за результатами архітектурного конкурсу або *конкурентний діалог*. Відкриті торги для вибору проектанта як процедура закупівлі не підходять.

Таким чином, нинішнє законодавство уможливлює демократичну процедуру відбору найкращого рішення через архітектурний чи мистецький конкурс. У такому разі замовник укладає договір із переможцем конкурсу і публікує інформацію про це в системі *ProZorro*.

Такий підхід підтримують і в європейських країнах. Європейське законодавство щодо публічних закупівель у сфері архітектурних послуг (директива щодо увідповіднення національного законодавства держав — учасниць ЄС до загальноєвропейських норм і правил) чітко прописує певні принципи замовлення архітектурних і планувальних послуг: «Директива щодо публічних закупівель надає широкий спектр процедур, які можна адаптувати та використати в спеціальних типах закупівель, дозволяючи належним чином використовувати європейські положення про закупівлі в сфері надання архітектурних послуг, що мають особливий характер. Однак наявні процедури закупівель не завжди ефективні для досягнення найкращої якості в цій сфері. У зв'язку із цим 2000 року Європейська архітектурна спілка (ACE) розробила загальні рекомендації щодо публічних закупівель у сфері надання архітектурних послуг, які оцінюють важливу місію архітектора не тільки в культурному вимірі, а й у сталості, інноваціях і середовищі. Висновки, викладені в цих рекомендаціях, такі:

- під час укладення контрактів на архітектурну послугу потрібно фокусуватися на якості послуги й технічному завданні, а не на ціні послуги;
- архітектурні конкурси є найкращим методом досягнення якості послуги;
- архітектор повинен мати змогу виступати незалежним «довірителем замовника» (*пер. авт.*) [57].

Таким чином, шлях у напрямі конкурсів — це шлях до Європи.

/ Фото Андрія Михайлова

1.4. Конкурс — ефективна демократична процедура визначення найкращої ідеї

Конкурс — це загальносвітова практика, демократична процедура, кращої за яку у світі ще не придумано. Однак одразу маю попередити: конкурс — це *процедура*. І вона має бути чіткою і прозорою. Інакше очікування від конкурсу дадуть протилежні результати.

Загальні принципи конкурсної практики

- Правила однакові для всіх. Недискримінація жодного учасника незалежно від гендерних, расових та інших відмінностей.
- Якісна підготовка конкурсної документації, унеможливлення її неоднозначного тлумачення.
- Неупередженість у роботі організаторів, експертів і членів журі конкурсу.
- Високий рівень організації конкурсу.
- Неухильне дотримання конкурсної процедури.

Преференції конкурсної практики

1. Конкурс забезпечує стійкість під час реалізації проекту або рішення. У спільній роботі над конкурсним завданням враховують думку різних людей, відповідно і результат задовольнить більшу кількість громадян, аніж за одноосібного рішення. Що більше людей відчувають причетність і відповідальність за проект, то більше шансів на його життєздатність.
2. Конкурс формує ринкове конкурентоспроможне середовище. Якість архітектурних проектів за розвиненої конкурсної практики поступово підвищується.
3. Конкурс знімає або суттєво знижує ризик антизабудовної війни. Особливо це стосується проектів загальноміського значення.
4. Провести конкурс і отримати велику кількість проектів набагато дешевше, аніж замовити таку саму кількість.
5. Вибір рішення відбувається з великої кількості пропозицій.
6. Ухвалення рішення відбувається колегіально, а не одноосібно.
7. Рішення ухвалюють професіонали із залученням представників замовника і громадськості (врахування всіх інтересів).
8. Дає змогу залучити кращих вітчизняних і міжнародних фахівців у сфері архітектури та міського планування фактично на безоплатній основі (у разі проведення конкурсів відкритого типу).
9. Розширення нашої уяви про предмет проблематики. Творчі конкурси завжди розширюють «рамку сприйняття світу», наше бачення, показують іноді трохи фантастичну, однак все-таки реальну картину

майбутнього. Конкурс є універсальним інструментом формування загальнонаціональних символів.

10. Ухвалення рішення ґрунтується на критеріях оцінки на кшталт: унікальність і досконалість проекту, виявлення потенціалів, максимальне розкриття завдання конкурсу, сталість проекту тощо (відчуваєте різницю з критерієм оцінки «ціна»?). Критерії визначають для кожного конкурсу індивідуально, а загальну приблизну вартість проекту та реалізації можна включити в конкурсне завдання.

11. Конкурс — це суспільно важлива, іноді навіть політична подія, яка привертає до міського проекту увагу великої кількості людей, а отже, забезпечує його підтримку або хоча б обізнаність з ним. Іноді конкурс привертає увагу до всієї країни, популяризує її культурні цінності (у разі проведення міжнародного конкурсу).

12. Конкурс — це єдина процедура, яка легітимізує ухвалене рішення в очах багатьох людей. Особливо це необхідно в ситуації нерозробленої «політики», коли думки щодо проблеми протилежні й незрідка радикальні. Результати конкурсу в такому разі — єдиний спосіб дійти порозуміння.

13. Конкурс є соціальним ліфтом для молодих фахівців. Суто на конкурсній основі молоді команди можуть отримати важливе, значуще для суспільства замовлення.

14. Конкурси відображають світогляд сучасних містян. За результатами конкурсів майбутні вчені досліджуватимуть наше бачення міста.

15. Конкурс назавжди залишається в історії міста, конкурсні матеріали зберігають у міському архіві, виставляють на міських виставках, у музеях. І що «старіший» конкурс, то більше уваги він привертає. Конкурси — це наша історія.

Очевидно, що в конкурсній практиці є і вади. Зазначимо їх:

1. Конкурс — це процедура, яка займає певний період, що є додатковою витратою часу на реалізацію проекту.
2. Конкурс потребує фінансування (принципово воно входить у стадію проектування, однак все-таки потребує додаткових коштів).
3. Після проведення конкурсу будуть окремі незадоволені автори, які його не виграли.

Та якщо питання для вирішення справді складне і має суспільну значущість, то певна пожертва часом і коштами дасть набагато більший результат.

Конкурс дає змогу ухвалити зважене своєчасне легітимне рішення демократичним способом. І це його основна перевага перед іншими способами замовлення.

Більшої уваги потребують можливі ризики в організації конкурсів.

Серед тих, що трапляються найчастіше, такі:

1. *Конкурс потребує серйозних організаційних та інтелектуальних зусиль.*

Насправді це найголовніший ризик під час проведення конкурсу. У виконавчих органах місцевого самоврядування існує орган містобудування та архітектури, окремі фахівці якого займаються організацією конкурсів у галузі міського планування й архітектури, та орган культури, який провадить конкурси у сфері образотворчого мистецтва — монументальна скульптура, монументальний живопис, пам'ятники тощо. Такі ж відділи є і в центральних органах влади, як-от у Міністерстві культури України. Однак розраховувати на те, що один-два спеціалісти виконають усі необхідні роботи, вкрай нерозумно. Без створеної окремої команди з організації конкурсу завжди є ризик провести його неякісно, що дасть результат, протилежний очікуваному, та загальне незадоволення.

2. *Конкурс має ризик не відбутися* (наприклад, можуть не присудити жодної премії або кількість учасників буде меншою, аніж кількість заявлених премій).

Такі ситуації виникають не надто часто, однак прецеденти в Україні були. Яким чином уникнути цього ризику — поговоримо в розділах 6.13. і 6.8.

3. *Результати конкурсу можуть не задовольнити місцевого політика — замовника конкурсу.*

Цей ризик може серйозно вплинути на можливість реалізації проекту-переможця та його загальне сприйняття міською владою. Найчастіше така ситуація виникає тоді, коли місцевий політик не брав участі в розробленні/затвердженні конкурсного завдання (наприклад, конкурс почався до його каденції) або його очікування не відповідали виду конкурсу (очікування конкретного «проекту будівництва» у конкурсі ідей).

/ **Приклад**

Подібна ситуація склалася з першою премією в номінації І «Громадський простір Майдану та центральної частини м. Києва» Міжнародного відкритого конкурсу на оновлення громадського простору центрального ядра м. Києва з меморіалізацією подій

Революції Гідності «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / TERRA DIGNITAS» (далі — конкурс «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*») (2). Проект-переможець із Тайваню продемонстрував ідею творення громадського простору Майдану спільними зусиллями киян і представниками інших міст і навіть країн світу. Саме за цей потужний символ — «Творимо Майдан разом!» — проект і було удостоєно першої премії в цій номінації. Однак розуміння символічності цього проекту, його глибини та філософського контексту потребуватиме додаткових зусиль від місцевих політиків, очікування яких було зосереджено суто на новому зовнішньому вигляді площі, що фактично залишилася без змін у проекті-переможці, хоча його автори повністю виконали вимоги конкурсного завдання, а саме запропонували нові соціальні практики, які б несли ідеї Революції Гідності в мирному житті.

Яким чином уникнути подібного ризику? Потрібно постійно координувати свої дії з місцевим політиком для того, щоб і мета завдання, і його результат були для нього очікуваними.

4. *Журі конкурсу можуть звинуватити у суб'єктивному баченні.*

На жаль, такий ризик існує завжди. Попри те, що журі є колегіальним органом, усе ж таки воно складається з окремих особистостей зі своїми вподобаннями, особливостями характеру, досвідом і фахом. Як боротися з цим ризиком — розглянемо в розділах 5.7. і 6.11.

5. *Результати конкурсу можна оскаржити в судовому порядку.*

Насправді позови в суд відбуваються не тільки в конкурсній практиці, а й в інших процедурах визначення проектної організації для втілення міського проекту. Однак судові позови під час організації конкурсів мають свої особливості і, хоч як це дивно, трапляються досить часто. Наприклад, з шести конкурсів, проведених за останні п'ять років у Києві (ініційованих міською владою), на один конкурс були судові позови (тобто 1 до 6). Результати окремих львівських конкурсів також оскаржували в судах. Недавно рішенням суду скасовано конкурс на площу Свободи в Харкові. Питанню судової практики присвячено окремий *розділ 10*.

6. *Результати конкурсів також застарівають.*

З огляду на активний розвиток суспільства, величезні зміни, які відбулися в Україні за останні роки, може виникнути ситуація, коли результати конкурсів (особливо на резонансні та політично важливі теми), які не було втілено впродовж шести-десяти років, будуть сприйматися як застарілі й такі, що морально не відповідають сьогоденню.

Результати конкурсів, які проходили більш як шість років тому, бажано переглядати на актуальність.

Попри досить серйозні ризики за належної організації конкурсу більшість із них можна уникнути. Ми ознайомимося з тим, як це зробити, в наступних розділах.

1.5. Конкурс як стадія архітектурного проектування

Під час організації конкурсів (особливо «конкурсів проектів») треба пам'ятати, що архітектурний конкурс — не самоціль, це лише «нульова стадія» процесу архітектурного проектування. Замовнику насправді потрібен не конкурс. Йому потрібен готовий об'єкт будівництва з мінімізованими ризиками за наступного будівництва та впровадження в експлуатацію. Конкурс — це інструмент, який дасть замовнику легітимну процедуру відбору найкращого архітектурного рішення.

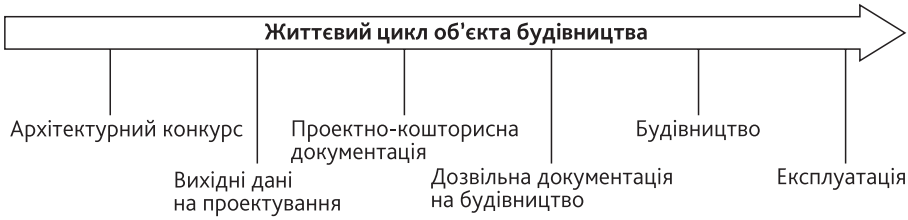


Схема 1. Життєвий цикл об'єкта будівництва

/ Фото Олени Маліновської

/ Ooro CANactions

2. Передумови проведення конкурсів. Альтернативні заходи (воркшоп, пряме замовлення)

Нині слово «конкурс» трапляється дедалі частіше. Активна міська спільнота намагається відійти від одноосібного ухвалення рішення окремими міськими політиками і часто вимагає проведення конкурсу. У цьому розділі ми спробуємо з'ясувати, коли доцільно ініціювати конкурс, а коли достатньо прямого замовлення. Коротко розглянемо також альтернативні форми пошуку рішення (проектний семінар).

В основному законодавчому документі, який регламентує проведення конкурсів в Україні, — постанові Кабінету Міністрів України від 25 листопада 1999 р. № 2137 «Про затвердження Порядку проведення архітектурних та містобудівних конкурсів» [43], вказано:

Ст. 3. **Архітектурні конкурси** проводять для визначення кращих проектних пропозицій щодо об'єктів нового будівництва, реконструкції, реставрації будинків і споруд, забудови окремих земельних ділянок, архітектурних ансамблів площ, вулиць, кварталів, об'єктів благоустрою, ландшафтних та садово-паркових об'єктів, об'єктів монументального і монументально-декоративного мистецтва.

Ст. 4. **Містобудівні конкурси** проводять для визначення кращих проектних пропозицій, що передують розробленню важливої **містобудівної документації**: схем планування окремих частин території України, що мають загальнодержавне значення; територій Автономної Республіки Крим, областей, регіонів, а також окремих їх частин, генеральних планів населених пунктів, детальних планів територій, окремих районів населених пунктів, мікрорайонів та кварталів.

Ст. 6. **Виключно на конкурсній основі** здійснюється розроблення проектів об'єктів архітектури, реалізація яких *справляє істотний вплив* на розвиток і формування забудови населених пунктів, об'єктів, що розміщуються в *зоні охорони пам'яток історії та культури* або можуть справляти негативний вплив на території та *об'єкти природно-заповідного фонду*, а також *об'єктів архітектури загальнодержавного значення*. Такі об'єкти визначають містобудівною документацією і місцевими правилами забудови населених пунктів і в разі необхідності за рішеннями центральних і місцевих органів виконавчої влади, виконавчих органів місцевих рад, місцевих органів містобудування та архітектури.

Ст. 7. На конкурсних засадах можуть визначатися кращі проектні пропозиції щодо *забудови конкретної земельної ділянки (конкурс інвесторів)*. Особа, конкурсний проект якої визнано кращим, користується переважним правом його реалізації.

Таким чином, можна підсумувати, що для конкурсної практики рекомендовано обирати об'єкти, *важливі для розвитку територій, а також містобудівну документацію*. Обов'язкове проведення конкурсу в разі розміщення об'єкта, який суттєво впливає на розвиток міста, в зоні охорони пам'яток культурної спадщини, природно-заповідного фонду, об'єктів архітектури загальнодержавного значення.

Чи виконують цю норму закону? Насправді далеко не завжди. Поки що конкурси є радше винятком, аніж правилом. Важливі об'єкти, які проектують бюджетним коштом, найчастіше замовляють через тендерні процедури відкритих торгів. Парки, сквери, площі також, на жаль, не проектують на конкурсній основі під час їх створення або реконструкції.

Треба зазначити, що капітальні вкладення в місто Київ, які фінансують з міського бюджету, становлять лише 1% загальної кількості капіталовкладень [48]. Таким чином, архітектурний образ міста формують об'єкти, створені приватними інвесторами, які майже не використовують конкурсну практику.

Така сама ситуація спостерігається і в пам'яткоохоронних зонах. У Києві існує велика кількість пам'яток культурної спадщини, також визначені певні охоронні зони. На жаль, під час проектування об'єктів архітектури в таких зонах конкурсна практика не поширена.

Київ перебуває в активній фазі розроблення містобудівної документації. Триває проектування нового Генерального плану розвитку міста, плану зонування центральної частини столиці, плану зонування інших її частин; у розробці перебуває близько 60 детальних планів територій. У разі замовлення містобудівної документації коштом міського бюджету розробника визначають рішенням Київської міської ради або за процедурою відкритих торгів. У разі замовлення містобудівної документації за рахунок інших джерел розробника фактично обирає інвестор. Зрозуміло, що подібна практика не підтримує конкурентного середовища. Адже відомо: де конкуренція, там і якісні послуги.

В яких випадках справді потрібно проводити конкурс?

1. Якщо об'єкт є формоутворювальним для забудови міста.
2. Якщо територія, на якій планується розташування об'єкта, є

унікальним історичним, архітектурним, містобудівним, природним або ландшафтним комплексом.

3. Якщо поряд із територією проектування розташовано унікальні історичні об'єкти та комплекси або територія проектування входить до пам'яткоохоронної зони.

4. Якщо незрозуміла стратегія розвитку території.

5. Якщо складно визначитися з територією для розташування окремого важливого об'єкта (є кілька потенційних ділянок).

6. Якщо незрозумілі підходи до вирішення окремих завдань (наприклад, проекти увічнення).

7. Якщо об'єкт проектування має широкий суспільний резонанс.

Конкурсна практика має стати основною в разі:

- розміщення об'єктів у пам'яткоохоронних зонах для мінімізації негативного впливу на архітектурні та містобудівні ансамблі;
- розроблення проектів громадських просторів (площі, сквери, парки тощо) з огляду на цей важливий і цінний ресурс активізації міського життя, поширення демократичних практик і соціалізації мешканців міста;
- реалізації проектів увічнення (пам'ятники, меморіальні комплекси) з огляду на суспільну значущість таких об'єктів і складність формування політики пам'яті про події, які відбулися недавно або досі відбуваються (революція, війна), та окремі історичні постаті;
- розроблення містобудівної документації: генеральні плани міст, плани зонування, детальні плани територій (на стадії «концепція») задля можливості вибору найбільш сталої концепції розвитку території;
- розроблення проектів регенерації історично цінних територій;
- акцентних архітектурних об'єктів, важливих інфраструктурних громадських об'єктів (вокзали, театри тощо), інших важливих для розвитку міста об'єктів;
- транспортних рішень (на рівні транспортних гіпотез);
- унікальних інженерних споруд (мости).

Коли можна уникнути проведення конкурсу?

По-перше, в усіх інших випадках. По-друге, коли досягти найкращого вирішення можна меншими зусиллями: наприклад, загалом зрозуміло, що робити з об'єктом. Для уточнення завдання на проектування можна провести проектний семінар (*workshop*) або інші дослідження серед користувачів і зацікавлених сторін. Після того

можна буде провести тендер (бюджетні кошти) або укласти прямий договір (небюджетні кошти).

Конкурсне проектування не потрібне в разі реставрації об'єктів, оскільки реставрація передусім передбачає заходи зі збереження об'єкта. Проводять конкурси на проекти пристосування об'єктів культурної спадщини. У такому разі це доцільно.

Для ухвалення рішення, чи проводити конкурс, бажано з'ясувати попередній аналіз ситуації й визначити його політичну, економічну та ідеологічну доцільність.

/ **Приклад**

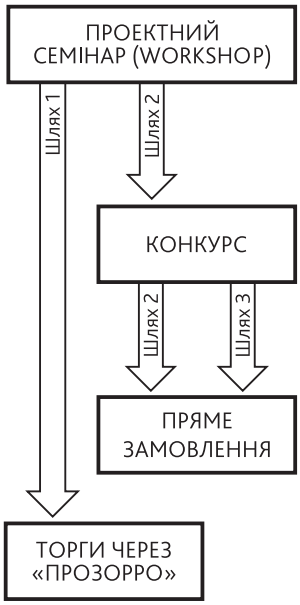
Як приклад можна навести ситуацію, що склалася 2016 року навколо Київського велотреку. Ця споруда є пам'яткою культурної спадщини (збудована 1913 р.). До 2017 року вона була у занепаді, частину полотна треку було зруйновано під час будівництва житлового комплексу поряд із пам'яткою. Активна спільнота домоглася повернення велотреку на баланс міста: відстояла його від зазіхань забудовника та колишнього власника і почала роботи з прибирання. Міська влада звернула увагу на цей об'єкт і ухвалила рішення реконструювати його. Однак міркування про функціональне наповнення комплексу та методу вибору підрядника у представників міської адміністрації й активістів мали розбіжності. Міська адміністрація власним рішенням визначила підрядника, який розробив передпроектні пропозиції, але вони відрізнялися від планів активістів і велосипедистів. Розгорівся конфлікт. Громадськість запропонувала провести конкурс. Врешті-решт дійшли згоди проводити роботи і далі за планами адміністрації, але з постійним контролем громадськості. Велотрек було реконструйовано, сьогодні він користується великим попитом у киян, це справді спільне важливе досягнення містян і влади, але слово «конкурс» ще довго «висіло в повітрі» під час обговорень громадськості та держслужбовців. То чи потрібен був у цьому випадку конкурс? Давайте з'ясуємо:

1. Об'єкт є пам'яткою і підлягає реставрації (не реконструкції, не новому будівництву).
2. Основні концептуальні пропозиції активна спільнота розробляла впродовж року і їх було оформлено у вигляді концепції розвитку.
3. Об'єкт не має змінювати функцію (проект пристосування не потрібен).

4. Шляхи та підходи до зовнішнього вигляду й технологій будівництва зрозумілі.

Таким чином, єдиною передумовою для проведення конкурсу був широкий суспільний резонанс і конфліктна ситуація, яка склалася. Громадськість вимагала проведення конкурсу, бо це — відкрита, прозора процедура. Насправді громадськості потрібен був не конкурс, а діалог і прозорі та зрозумілі кроки влади.

На схемі наведено альтернативні способи виявлення найкращого проектного вирішення для визначення доцільності проведення конкурсу.



Проводять для:
- уточнення технічного завдання на проектування
- у разі існування декількох зацікавлених сторін на ділянці
- у разі активної місцевої громади
- за невизначеності остаточної ідеї (за сприятливих умов)

Проводять:
- у разі особливо цінної території
- у разі кількох цікавих пропозицій
- у разі активної місцевої громади
- у разі нерозробленої «політики» питання
- у разі суспільної значущості об'єкту

Може бути впроваджено:
- у разі неактивних мешканців
- у разі явного соціального ефекту від реалізації проекту (дитячий майданчик, озеленення, лави, освітлення)
- у разі реалізації проекту на приватній території (ПРИВАТНІ КОШТИ)
- у разі застосування ст. 35 Закону України «Про публічні закупівлі» (БЮДЖЕТНІ КОШТИ)

МАЄ бути впроваджено:
- у разі реалізації проекту ЗА КОШТИ МІСЬКОГО / ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТІВ
- у разі якісно сформованого технічного завдання
- бажано проводити двоступеневі торги з першим кваліфікаційним етапом

Схема 2. Метод визначення доцільності проведення конкурсу

Іноді після проведення проектного семінару (*workshop*) за уточнення технічного завдання на проектування все ще доцільно проводити конкурс, іноді можна перейти до прямого замовлення.

У деяких випадках можна уникнути стадії проектного семінару, організувати якісний конкурс, за результатами якого замовляти проектування.

Бувають випадки, коли після проектного семінару можна переходити до стадії проектування. Кожна ситуація потребує окремого дослідження.

Тобто існує варіантність:

Шлях 1. Проектний семінар — пряме замовлення або тендер (якщо це бюджетні кошти).

Шлях 2. Проектний семінар — конкурс — переговорна процедура (пряме замовлення).

Шлях 3. Конкурс — переговорна процедура (пряме замовлення).

Іноді виникають випадки, коли конкурс «включають» через певний період після проведення проектного семінару.

/ **Приклад**

Як приклад можна навести проектний семінар [29] під час фестивалю *CANactions 2010* на тему «Київські схили. Крайка» [20] — найбільш цінна територія вздовж верхньої крайки Дніпра, на стику історичного центру та природного ландшафту. Його мета: проявити засобами архітектурного проектування значущість і потенціал «Крайки». Надати приклад дбайливого ставлення до природи, міста, майбутніх поколінь. Розробити основні правила розвитку цієї території й вберегти Київ від варварського втручання. Їх можуть використати місцева влада в офіційних законах і підзаконних актах, генпроектувальники, архітектори, інші зацікавлені інституції.

Через рік міська влада за допомогою оргкомітету міжнародного фестивалю *CANactions* провела «Відкритий міжнародний архітектурний конкурс «Благоустрій центральної частини м. Києва до Євро-2012 та на перспективу» (3). Мета конкурсу: запропонувати найкращий проект благоустрою центральної частини Києва в рамках підготовки до проведення фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу та визначити загальні принципи розвитку цієї території на перспективу. Одна з ділянок проектування — та сама «Крайка».

/ **Приклад**

Подібним чином розвивався і конкурс на облаштування Контрактової площі. Всеукраїнському архітектурному закритому бліц-конкурсу на визначення кращої концепції організації громадського простору на Контрактовій площі у Подільському районі Києва (5) передував проектний семінар [30] за організації міжнародного фестивалю *CANactions-2012*.

У випадку з конкурсом «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2) замість проектного семінару для уточнення завдання конкурсу було проведено піврічні публічні обговорення. Загалом підготовка конкурсного завдання тривала дев'ять місяців.

/ Фото Владислава Повшедного

3. Типологія конкурсів

3.1. Міжнародні, всеукраїнські, регіональні та місцеві конкурси

За територіальною належністю учасників у міжнародному законодавстві конкурси поділяють на **місцеві та міжнародні**, в нашому випадку це всеукраїнські, регіональні, місцеві та міжнародні. До участі у всеукраїнських конкурсах допускають громадян України, до міжнародних — громадян будь-яких країн світу.

Часто організаторам складно визначитися з масштабом конкурсу. Це залежить від його мети та завдання. Ось принципові питання, на які потрібно відповісти під час ухвалення такого рішення:

1. Чи об'єкт проектування має місцеве, національне або міжнародне значення? Чи зможете ви зацікавити міжнародних учасників об'єктом проектування? Що в ньому унікального?
2. Якщо об'єкт має міжнародне значення, чи вистачить ресурсів у організаторів на проведення міжнародного конкурсу (переклад усіх конкурсних матеріалів, додатковий штат організаторів, більший обсяг роботи, більше часу на організацію; чи готова місцева адміністрація до більших фінансових витрат і чи готові місцеві політики до реалізації проекту міжнародного архітектора?
3. Чи достатньо високий рівень архітектурних досягнень у своїй країні, чи потрібно переймати міжнародний досвід у сфері проектування подібних об'єктів?
4. Чи вирішували подібні питання на національному рівні? Може, завдання має суто новітній характер або суспільство потребує вирішення питання модерновими засобами та новітніми підходами?
5. Чи є у вашому місті достатньо архітектурних бюро, яких ви зможете запропонувати міжнародному архітектору-переможцю (у разі переможця з іншої країни світу) для імплементації проекту згідно з національними нормами та правилами?
6. Чи уявляєте ви приблизний перелік міжнародних експертів для запрошення до участі в міжнародному журі, які б викликали у місцевого населення однозначну довіру, і чи є у вас фінансова змога їх забезпечити (переліт, проживання, гонорар)?
7. Чи готові ви до додаткового фінансування конкурсу та взаємодії з Міжнародною спілкою архітекторів?

Це лише орієнтовний список запитань, на які треба буде чесно відповісти перед визначенням масштабу конкурсу.

Приклад

2013 року до мене звернулися активні мешканці Оболонської набережної з питанням про допомогу в організації *міжнародного* конкурсу на реконструкцію парку «Наталка» в Оболонському районі Києва. Відповівши на окремі запитання, ми зрозуміли, що рівень цієї території не має міжнародного значення, хоча і має величезне значення для району та столиці загалом, тож проведення *міжнародного* конкурсу в такому випадку недоцільне.

Приклад

Натомість питання розвитку зеленої зони вздовж правого берега Дніпра або розвиток київських островів має загальнонаціональне і світове значення (у тому числі території буферних зон пам'яток всесвітнього значення Софійського собору та Лаври й унікальна зелена зона в самому географічному центрі Києва). Тому ні в кого майже не виникало сумнівів про потребу проведення *міжнародних* конкурсів у 2011 та 2012 роках.

Приклад

Складніше питання проведення конкурсів з увічнення видатних історичних подій або пам'яті загиблих у національно-визвольній боротьбі. Як приклад можна навести серйозні суперечки щодо міжнародного масштабу конкурсу «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2014–2015 рр.) (2). Спочатку конкурс на Меморіал Героїв Небесної Сотні було визначено як всеукраїнський. У процесі публічних обговорень стало зрозумілим світове явище Революції Гідності. Зі зміною характеру конкурсу на конкурс із чотирма номінаціями під назвою «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ» було вирішено провести його на міжнародному рівні. У конкурсі отримали перемогу колективи із семи країн світу. На думку організаторів, з огляду на складність теми результати конкурсу вдалі. Однак критика щодо проведення міжнародного конкурсу для увічнення «суто української» події триває і досі.

Переваги проведення міжнародного конкурсу:

- Міжнародний розголос, популяризація міста й країни.
- Більш високий рівень поданих проектів.
- Вищий професійний рівень членів журі конкурсу, менший ризик заангажованості у виборі проекту-переможця.
- Розвиненіша конкуренція між поданими проектами, а відтак і якісніший проект-переможець.
- Новітні підходи і технології в поданих міжнародних проектах.
- Посилення професійної співпраці між архітекторами та проектувальниками з різних країн, «відкриття» ринків, обмін досвідом.
- Розширення рамок уявлення про предмет проектування з погляду різних культур світу.

Особливості проведення міжнародних конкурсів:

1. Потреба в залученні учасників із різних країн (більше зусиль із популяризації конкурсу).
2. Потреба в перекладі всіх конкурсних матеріалів, вихідних даних, листування тощо мінімум двома мовами (англійською та українською).
3. Обов'язкове залучення міжнародних експертів як членів журі конкурсу.
4. Співпраця з міжнародними конкурсними інтернет-ресурсами.
5. Співпраця з Міжнародною спілкою архітекторів.
6. Посилена політична відповідальність міської влади за виплату премій і реалізацію результатів конкурсу.
7. Деяким іноземним членам журі може знадобитися віза до України (це – витрати часу й організаційних зусиль).
8. Конкурсна документація має відповідати не тільки національному законодавству, а й міжнародному.
9. Наявність хоча б двох ліцензованих архітектурних бюро у вашому місті, які мали б досвід співпраці з іноземними архітектурними бюро у разі переможця-іноземця.
10. До звичайних витрат *(див. розділ 6.2)* для організації міжнародного конкурсу зазвичай потрібні *додаткові кошти*:

- переклад усіх конкурсних матеріалів англійською мовою (конкурсне завдання, вихідні дані, каталог конкурсу, дипломи, таблички тощо);
- переклад на засіданнях журі, прес-конференції, інших заходах конкурсу безпосередньо;

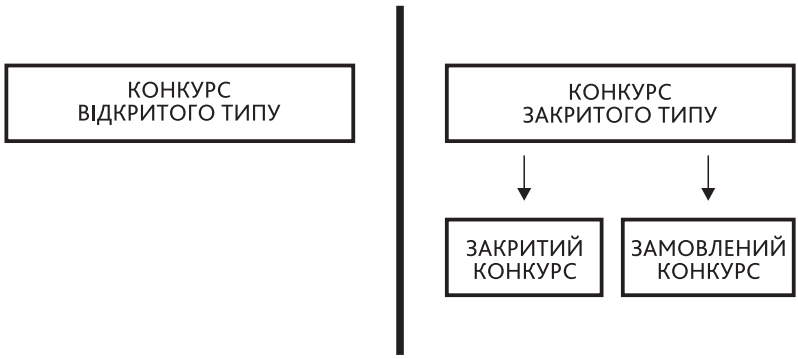
- англомовний штат організаторів (хоча б дві особи мають володіти англійською мовою);
- переліт, проживання, харчування іноземних членів журі (готель рівня не менш як п'ятизіркового), вечері в ресторані;
- гонорар іноземним членам журі;
- послуги Міжнародної спілки архітекторів (близько 15 600 євро за офіційну підтримку);
- більший розмір премій, аніж у загальнонаціональному конкурсі;
- додаткові витрати на популяризацію конкурсу на світових інтернет-ресурсах (приблизно 500 євро за місяць для рекламного банера на одному провідному інтернет-ресурсі);
- екскурсії для іноземних членів журі вашим містом із перекладачем;
- подарунки іноземним гостям (альбом про Україну, альбом про місто, сувеніри тощо);
- тека іноземного гостя;
- додаткові витрати на перевезення іноземних членів журі містом (автомобіль, автобус).

Регіональні та місцеві конкурси

Практика проведення регіональних і місцевих конкурсів відкритого типу не поширена в Україні. Для проведення відкритих конкурсів найчастіше вибір іде між всеукраїнським і міжнародним масштабом. Причина цього — бажання отримати найбільшу кількість якісних пропозицій. Наприклад, маючи великий професійний потенціал Києва в цій сфері, нехтувати іншими архітектурними або художніми школами України просто недоцільно. Краще залучати до участі й фахівців з інших областей країни.

Однак для проведення конкурсів закритого або замовленого типу — коли замовник конкурсу особисто запрошує кожну команду до участі — іноді за заявленого всеукраїнського рівня відбувається регіональний або місцевий конкурс. Це пов'язано з тим, що в разі закритого, а тим більше замовленого конкурсу, замовник досить добре уявляє собі результат і професійні особливості його учасників. Найчастіше учасниками такого конкурсу стають саме місцеві архітектори та митці.

3.2. Конкурси за типом (відкритий, закритий, замовлений)



За українським законодавством (ст. 11. [43]) конкурси можуть бути відкритими, закритими та замовленими.

У чому ж їхня різниця та як обрати найкращий варіант для конкретного завдання?

Згідно з «буквою закону» відкритий конкурс проводять без обмеження кількості учасників, професійний рівень яких відповідає вимогам, встановленим умовами конкурсу. Закритий конкурс проводять через запрошення конкретних учасників або їх відбору на умовах, які встановлює замовник конкурсу.

Таким чином, різниця між відкритим і закритим конкурсом полягає в способі запрошення учасників (у першому випадку запрошуємо всіх охочих професіоналів, у другому — тільки вибраних).

В яких випадках доцільно проводити закритий, а в яких відкритий конкурс?

Відкриті конкурси — це найчастіше «конкурси ідей». Якщо замовник має вирішити складне, масштабне питання, з приводу якого не визначено основних принципових моментів, не розроблено «політики» питання, коли виникає потреба першого усвідомлення, а не швидкого будівництва, коли потрібно зібрати якомога більше РІЗНИХ ідей, доцільно проводити відкритий конкурс. Тобто можна визначити такі особливості відкритого конкурсу:

- радше «конкурс ідей», а не проектів;
- складно поставити чітке завдання «під конкретне будівництво», радше конкурс концепцій;
- необхідність розвитку публічного дискурсу;
- нерозроблена «політика» питання, поставленого на конкурс;

- велика територія проектування (забагато користувачів і власників земельних ділянок, складність у наступному фінансуванні проекту);
- бажання отримати багато різних проектів, потреба у великому виборі.

Натомість конкурс закритого типу характеризується протилежними ознаками:

- радше «конкурс проектів», а не ідей;
- замовнику чітко зрозуміло, що він хоче мати на виході;
- завдання практичне та досить реалістичне в досяжному майбутньому;
- замовник є власником земельної ділянки і має фінансування на реалізацію;
- є розуміння «політики» питання;
- замовник добре «відчуває» очікуваний результат від конкретних команд-учасників.

Особливості термінів проведення відкритого та закритого конкурсів

Стаття 24 [43] чітко регламентує термін проведення відкритого конкурсу: «… при цьому *тривалість відкритого конкурсу з одного туру* повинна бути *не меншою чотирьох місяців*, час, що відводиться на розробку проектів,— не меншим двох місяців, а конкурсу *з двох турів — не меншим шести місяців*, за винятком часу, потрібного для коригування програми між першим та другим туром конкурсу».

Закритий конкурс можна проводити у форматі «бліц» і він може тривати набагато менше часу. Форма закритого конкурсу зазвичай приваблює місцевих політиків з огляду на якнайшвидший результат.

Стаття 13 [43] говорить: «Для оперативного пошуку концептуальної ідеї розв'язання складної архітектурної, містобудівної або інженерно-технічної проблеми може бути організовано *бліц-конкурс*, який *проводиться у стислі терміни як закритий або замовлений конкурс на умовах, що встановлюються його замовником»*.

У разі замовленого конкурсу: «*Тривалість проведення замовленого конкурсу може обмежуватися за домовленістю* між замовником конкурсу і його учасниками, що застережується в договорі між ними» (ст. 24 [43]).

Обмеження під час проведення відкритих і закритих конкурсів, стаття 12 [43]: «Конкурси всіх видів можуть складатися з одного або двох турів, що визначається умовами конкурсу… *Перший тур конкурсу* може проводитися *за правилами відкритого конкурсу*. *Другий тур* проводиться виключно *за правилами закритого або замовленого* конкурсу».

/ Фото Ганни Бондар

Ризики, які виникають у разі проведення конкурсів закритого типу

Під час ухвалення рішення про тип конкурсу у замовника виникають певні ризики. З одного боку, хочеться отримати якісний і конкретний результат, який буде гідним реалізації, а з іншого — обрати цей результат із максимальної кількості пропозицій.

З огляду на поширену радянську та пострадянську практику проведення закритих конкурсів «для своїх» учасників, в умовах подальшої демократизації суспільства закриті конкурси можуть негативно сприймати активні громади міст. Саме словосполучення «закритий конкурс» сприймається негативно і натякає на певні домовленості між замовником конкурсу та відібраними учасниками.

У спільноті архітекторів завжди знайдеться «ображений» митець, якого не запросили до участі, який здійме «бучу» у ЗМІ про «продажний конкурс від чиновників місцевої мерії», почне писати листи меру, Президенту, міністру культури, навіть звертатися до суду. Це може призвести до негативного сприйняття вашої роботи великою кількістю містян і професіоналів. Такі випадки непоодинокі, і в разі проведення закритого конкурсу треба на це зважати. Як уникнути такого ризику? Потрібно чітко визначити критерії, за якими ви будете обирати своїх учасників; варто зробити цю інформацію загальнодоступною. Зрозуміло, що обрані команди мають відповідати певним критеріям.

Наприклад, критерії відбору можуть бути такими:

- наявність проектів у цій сфері;
- висока оцінка проектів (публікації в міжнародних ЗМІ);
- наявність реалізованих проектів у цій сфері;
- наявність відповідного штату співробітників;
- цінова політика команди.

Критерії можуть бути й іншими. Обирати вам.

В європейській практиці команди для участі в конкурсі відбирає вже сформоване журі або спеціальний комітет, а не замовник. Тобто замовник відкриває процедуру подання заявок на конкурс і визначає критерії, журі відбирає учасників закритого конкурсу за критеріями та портфоліо.

Переваги та вади конкурсів різного типу. *SWOT*-аналіз

Зі сказаного вище можна зрозуміти переваги та вади конкурсів закритого й відкритого типів. У кожному разі це індивідуальне і важливе рішення. Для цього рекомендовано здійснювати аналітичну роботу. Якщо ви проведете *SWOT*-аналіз, то зможете легко визначитися з типом конкурсу.

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Велика кількість різних пропозицій • Відсутність ризиків негативного сприйняття громадою слова «закритий»	• Більш тривалий термін проведення конкурсу • Неможливість передбачити результати конкурсу, кількості учасників • Ризик отримання неякісних проектів і неприсудження першої премії
Переваги	**Можливості**
• Більший розголос серед містян і професіоналів • Простіше проведення *PR*-кампанії, більша увага ЗМІ	• Можливість пошуку нетрадиційних, неочікуваних рішень у ситуації недостатнього публічного дискурсу або нерозробленої «політики» питання

***SWOT*-аналіз конкурсів відкритого типу (приклад)**

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Передбачуваність результатів конкурсу для замовника (команди-учасники обирає замовник)	• Ризик негативної реакції громади та окремих професіоналів (аж до судових спорів)
Переваги	**Можливості**
• Коротший термін проведення конкурсу	• Орієнтація на реалізацію проекту-переможця

***SWOT*-аналіз конкурсів закритого типу (приклад)**

Як можна використати переваги обох видів конкурсів водночас?

Приклад

Вочевидь, що для міських політиків переважним чинником є термін проведення конкурсу. А для містян — його відкритість і прозорість. 2013 року Департамент містобудування та архітектури КМДА проводив Всеукраїнський архітектурний *бліц-конкурс* на визначення кращого ескізного проекту пам'ятного знака на честь 1025-річчя хрещення Київської Русі (далі — конкурс «Хрещення Русі») (7). Як видно з назви, конкурс було присвячено святкуванню 1025-річчя видатної події. Зрозуміло, що «політичне замовлення» ми отримали запізно для повноцінного проведення відкритого конкурсу. Було прийнято рішення про організацію бліц-конкурсу, який за законодавством проводять у формі закритого або замовленого конкурсу.

Організатори ухвалили рішення: оголосити прийом зустрічних заявок на участь у конкурсі для професіоналів. За результатами отримали 72 заявки із 17 населених пунктів України. Отримуючи заявку, ми перевіряли лише право на проведення робіт у нашій сфері й надсилали офіційне запрошення на участь у конкурсі. Таким чином, ми задовольнили і політиків, і потенційних учасників конкурсу.

Замовлені конкурси

Стаття 11 [43] фіксує: «Замовлений конкурс проводиться у формі закритого конкурсу із замовленням проектів на договірних засадах». Тобто на початку конкурсного проектування з кожним учасником конкурсу замовник укладає договір на проектування з відповідною оплатою.

Замовлені конкурси рідкісні в Україні, а практика їх проведення у міських адміністраціях майже відсутня. Хоча такий тип конкурсу має свої переваги.

Найчастіше таку форму використовують комерційні організації під час вибору майбутнього підрядника на проектні роботи. Замовлений конкурс відрізняється невеликою кількістю учасників (найчастіше не більше п'яти-семи команд) і найбільшими шансами на реалізацію з огляду на особливості мети і завдання, які встановлює замовник.

Замовник відбирає команди-учасники за принципом високого професіоналізму та наявності реалізованих проектів у відповідній сфері. Після визначення переможця головною премією є право на реалізацію з укладенням договору на наступні стадії проектування (проект, робоча документація).

Проаналізуймо, які переваги та вади такого типу конкурсу.

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
• Впевненість замовника у високій професійності учасників • Гарантії оплати робіт для команд-учасників	• Необхідність фінансування проектних робіт на першій стадії • Більший бюджет конкурсу, аніж в інших типах конкурсу • Відчуття «закритості» для певної частини міської спільноти
Переваги	**Можливості**
• Передбачуваний результат конкурсу від високопрофесійних команд	• Залучення професіоналів світового рівня з відповідним результатом

***SWOT*-аналіз конкурсів замовленого типу (приклад)**

Особливості проведення замовленого конкурсу

«Одночасне проведення на одну тему закритого (замовленого) та відкритого конкурсу *не допускається*» (ст. 11 [43]).

У разі проведення конкурсу в два тури «Перший тур конкурсу може проводитися за правилами відкритого конкурсу. *Другий тур проводиться виключно за правилами закритого або замовленого конкурсу*» (ст. 12 [43]).

Замовлений конкурс проводять у терміни, визначені замовником. Тобто в українському законодавстві відсутні обмеження щодо термінів проведення конкурсів такого типу. Однак треба звернути увагу на такі статті: «Визначаючи тривалість проведення конкурсу (від дати оголошення до оприлюднення підсумків), його *замовник повинен враховувати реальний час, необхідний для підготовки обсягу проектних матеріалів, передбаченого програмою та умовами конкурсу*...» (ст. 24 [43]).

«У разі проведення замовленого конкурсу його *замовник має право встановити* для юридичної особи — учасника конкурсу *вимоги стосовно персонального складу авторського колективу* виконавців конкурсного проекту» (ст. 18 [43]).

«Фахівець, авторський колектив або юридична особа, які не отримали запрошення чи замовлення на участь у закритому або замовленому конкурсі, можуть подати на конкурс *зустрічний проект* за умови, що вони заздалегідь повідомили про свій намір замовника конкурсу і отримали згоду. Замовник конкурсу зобов'язаний не пізніше 10 днів з дня отримання повідомлення дати письмову згоду або відмовити в участі зустрічного проекту в конкурсі. У разі згоди замовника конкурсу автори зустрічного проекту беруть участь у конкурсі на загальних засадах» (ст. 19 [43]).

«*Оплата робіт* у замовленому конкурсі повинна бути однаковою для всіх учасників, які повністю виконали програму і умови конкурсу»...» Оплата розробки конкурсних проектів у замовленому конкурсі всім учасникам не виключає *встановлення грошових премій для переможців*. Їх розмір вказується в оголошенні конкурсу та його умовах» (ст. 36 [43]).

«Учасник замовленого конкурсу має право подати *кілька варіантів конкурсного проекту без додаткової оплати цих варіантів*» (ст. 37 [43]).

Різниця між українським і міжнародним законодавством у цьому аспекті

Форму замовленого конкурсу ретельно описано в українському законодавстві. Натомість у Переглянутій рекомендації щодо міжнародних конкурсів з архітектури та містобудування (ст. I.1.b [39]) визначено такі типи конкурсів: «Міжнародні конкурси можуть бути відкритими або закритими» *(пер. авт.)*. Тобто конкурси замовленого типу взагалі не описано в цьому документі. Якщо ви плануєте провести міжнародний конкурс замовленого типу, бажано отримати консультацію у Міжнародній спілці архітекторів та уточнити особливості проведення конкурсів такого типу.

/ Фото Андрія Михайлова

3.3. Конкурс за метою (конкурс ідей, конкурс проектів)

Ця класифікація конкурсів найбільш неоднозначна і викликає багато суперечок і непорозумінь. Звісно, що проводити конкурс, не плануючи надалі імплементувати в життя кращі ідеї, недоцільно. Навряд чи в когось викличе захоплення перспектива важкої наполегливої праці з організації конкурсу, результати якого ляжуть у шухляду. Однак усе ж таки існує певний поділ — «конкурси ідей» і «конкурси проектів». Чим вони відрізняються і як замовнику ухвалити рішення? Спробуймо дослідити.

Очікування від результатів конкурсу реалістичніші, якщо в назві (або в конкурсному завданні) чітко визначено його мету: зібрати ідеї або отримати проект під реалізацію. Формат проведення конкурсу (його тип, вид) має максимально сприяти досягненню мети та його найефективнішому проведенню. Якщо цього не досягнуто через дискусії та обговорення, очікування від результатів конкурсу будуть завищеними.

/ **Приклад**

2011 року на замовлення Департаменту містобудування та архітектури КМДА було проведено Відкритий міжнародний архітектурний конкурс «Благоустрій центральної частини м. Києва до Євро-2012 та на перспективу» (далі — конкурс «Крайка») (3). Мета конкурсу: *запропонувати кращий проект благоустрою центральної частини Києва в рамках підготовки до проведення фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу* та *визначити загальні принципи розвитку цієї території на перспективу.*

Таким чином, з одного боку, організатори конкурсу ставили широку рамку для конкурсантів з осмислення цієї території, а з іншого — планували отримати конкретний проект благоустрою, який можна було реалізувати до проведення чемпіонату з футболу Євро-2012, що мав відбутися наступного року. Після проведення конкурсу та визначення переможців — архітектурне бюро *Taller* 301 із Колумбії — в колах активістів та архітекторів точилися суперечки і навіть звинувачення в бік замовника конкурсу: чому ж не реалізується проект-переможець? Насправді й мені тоді це було незрозуміло. Зараз, через п'ять років, маю власну думку з цього питання.

Ділянка конкурсного проектування конкурсу «Крайка» охоплювала величезні міські території: «Крайка» — туристичний маршрут уздовж правобережних дніпровських схилів, київський дитинець і Пейзажна алея, Андріївський узвіз і Контрактова площа, Поштова площа, Європейська площа з виходом Хрещатика до Дніпра, Хрещатик і Майдан Незалежності, Київська фортеця (локальні зони). Ці території належать різним балансоутримувачам, розташовані в різних адміністративних районах міста, відрізняються принципово проблематикою.

Для реалізації таких масштабних проектів потрібно було не тільки фінансування, а й потужна політична воля і мера (на той час голови КМДА), і міських депутатів витрачати кошти на громадський простір без отримання прямого прибутку. Мала бути зрозуміла також організаційна структура реалізації подібних інфраструктурних проектів (мислення *акупунктурно*, окремими проектами). Враховуючи відсутність і першого, і другого, реалізація проекту-переможця була неможливою.

Виникає цілком природне запитання: чи взагалі потрібен був той конкурс? І що пішло «не так»? Насправді відбулася змішана форма «конкурсу проектів» і «конкурсу ідей». Завдання «конкурсу ідей» (як-от: *привернути увагу експертів і широкої громадськості до проблеми незадовільного стану благоустрою центральної частини міста*) було виконано на всі сто відсотків. А шансів на реалізацію «конкурсу проектів» не було. Чому можна зробити такий висновок? Відбувся потужний публічний дискурс. На проблематичну забудову схилів висотними будівлями звернули увагу не тільки екологи та групка активістів: про це вперше почали говорити місцеві політики. Якось на засіданні в одному з комунальних підприємств інженер літнього віку почав докоряти співробітнику Департаменту містобудування та архітектури: «Ви не розумієте! Територія київських схилів є найціннішою в нашому місті! Про це вчора говорив навіть Олександр Попов! (голова КМДА. — *Прим. авт.*)». Враховуючи, що текст для доповіді Олександра Попова готував саме Департамент містобудування та архітектури, на цьому прикладі я збагнула: річні зусилля з формування публічного дискурсу досягли мети. Дедалі більше громадян у столиці, і не тільки фахівці, почали звертати увагу на забудову київських схилів — буферної зони пам'яток Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО Софійського собору та Києво-Печерської лаври.

Апогеєм публічного дискурсу та розуміння цінності цієї території стало рішення Київської міської ради від 22 січня 2015 року № 24/889 «Про введення тимчасової заборони (мораторію) на будівництво та продаж земельних ділянок у межах охоронних (буферних) зон м. Києва». Тільки зараз я починаю розуміти, що політична воля, висловлена депутатами міської ради під час ухвалення рішення, мала підґрунтям і наш конкурс, який, до речі, мав потужний міжнародний розголос. На формування політичної думки щодо розвитку та збереження цієї території був потрібен час. Після цього міжнародного конкурсу минуло чотири роки, а перші проектні пропозиції та дослідження було здійснено ще у 80-ті роки минулого століття.

Однак якби в меті конкурсу було чітко визначено, *що* саме очікуємо: конкретного проекту чи формування громадської думки з певної теми та осмислення шляхів розвитку території, то суперечок про результати конкурсу було б менше. А для цього в програмі та умовах конкурсу варто використовувати термін «конкурс ідей» або «конкурс проектів».

Аналіз законодавства з цього питання

У Переглянутій рекомендації (ст. 2 [39]) вказано: «Міжнародні конкурси можна класифікувати як конкурси «проектів» і конкурси «ідей» *(пер. авт.)*. Чітке визначення термінів відсутнє. У статті 20 знову трапляються ці терміни: «Коли йдеться про містобудівний конкурс, який за своєю природою можна прирівняти до конкурсу архітектурних ідей, оскільки роботу зазвичай виконує місцева міська влада та її проведення часто розраховано на довгий термін...» *(пер. авт.)*.

В українському законодавстві поняття «конкурс ідей» згадано двічі. І знов-таки відсутнє чітке визначення різниці між «конкурсом ідей» і «конкурсом проектів». Стаття 23: «Студенти архітектурних і будівельних навчальних закладів та їхні авторські колективи — учасники *відкритих конкурсів на кращу ідею або концепцію проекту* від сплати реєстраційних внесків звільняються...» та стаття 38: «...*У конкурсі на кращу ідею, концепцію об'єкта архітектури* чи містобудування присудження першої премії обов'язкове». Поняття «конкурс проектів» взагалі відсутнє [43].

Тут нам допоможе дослідження Матіаса Ельгера — дипломованого інженера, який уклав посібник «Развитие центра города: практические рекомендации по организации конкурсов идей развития территории. Руководство по проведению конкурсов идей», працю-

ючи в рамках проекту «Сприяння економічному розвитку та зайнятості» Німецького товариства міжнародного співробітництва *GIZ* [46]. Наведу кілька цитат із його праці.

«Серед переваг конкурсу ідей розвитку території можна виділити такі:

- Конкурси ідей можуть охоплювати широкий спектр завдань.
- Постановка завдань залишає вільний простір для нових, зокрема незвичайних ідей.
- Організатор конкурсу отримує різноманітні варіанти вирішення для одного завдання без прямого переходу до реалізації.
- Достатньо проста процедура проведення.
- Премійовані проекти можуть лягти в основу майбутнього містобудівного планування, але без прямих обов'язків щодо розміщення замовлення в одного з переможців конкурсу.
- Конкурс ідей може слугувати підготовчим етапом до наступного конкурсу реалізації або етапом відбору учасників для наступного закритого конкурсу».

Він також зазначає: «Конкурс ідей розвитку території зазвичай проводять в один етап (тур). Стандартною для нього є одноступенева процедура для пошуку рішень складних комплексних завдань. Утім, ця процедура приховує небезпеку занадто високих витрат щодо планування та оцінки. Конкурс ідей розвитку території можна проводити як «відкритий конкурс» або як «закритий конкурс» *(пер. авт.)*.

Таким чином, варто зазначити, що *конкурс ідей* — це конкурс, метою якого є пошук різних нетривіальних підходів до вирішення завдання, окресленого конкурсом. Конкурс ідей найчастіше націлено на вирішення масштабних проектів розвитку територій, реалізація яких може затягтися в часі; без прямих обов'язків замовника щодо розміщення наступного замовлення у переможця конкурсу; вирішення питань, пов'язаних із недостатнім публічним дискурсом; вирішення «нерозроблених» питань. Конкурси ідей найчастіше є відкритого виду, хоча не заборонено проводити закриті й замовлені. Конкурс ідей найчастіше проводять в один тур. Він може стати підготовчим етапом для уточнення завдання, визначення учасників і проведення наступного конкурсу закритого типу.

Натомість «*конкурс проектів*» має найчастіше прикладні завдання. Він більше націлений на реалізацію. Відповідно конкурси проектів проводять будь-якого типу і виду за досить зрозумілої «політики» питання і конкретного об'єкта проектування.

Хоча, можливо, це питання потребуватиме уточнення і ширшої дискусії.

Фото Ганни Бондар

3.4. Конкурси на проект або на реалізований об'єкт (за стадією реалізації)

Різницю між цими двома видами конкурсів закладено в самій назві: «Конкурс на найкращий архітектурний проект» або на «найкращий проект розвитку території...» та «Конкурс на найкращий об'єкт...».

Конкурсне проектування — це розроблення нового проекту для конкретного конкурсу. Конкурсне проектування відрізняється тим, що як завдання на проектування беруть програму та умови конкурсу з усіма вимогами. Іноді організатори конкурсу навіть зауважують, що «на конкурс не будуть приймати проекти, представлені на інших конкурсах...».

Конкурси на реалізовані об'єкти — це радше конкурси-огляди (*рос. конкурс-смотр*) проектів, які вже реалізовано, для визначення найкращого. Їх часто проводять під час архітектурних фестивалів, будівельних виставок тощо для збагачення події та привернення уваги професіоналів. Конкурси реалізованих проектів не мають завданням вирішити проблемне питання, а радше роблять певний «зріз стану галузі».

У конкурсах на реалізований проект часто використовують різні номінації за окремими типами будівель — їхніх екстер'єрів або інтер'єрів. Наприклад: номінація «Найкращий приватний будинок», «Найкращий житловий інтер'єр», «Найкращий інтер'єр громадських будівель», «Найкращий готель/театр/житловий багатоквартирний будинок» тощо.

Такий тип конкурсу також часто використовують комерційні фірми, які надають послуги у сфері архітектури, дизайну та будівництва або виробляють будівельні матеріали, конструкції чи обладнання.

Серед прикладів конкурсів на реалізовані об'єкти варто зазначити щорічний конкурс «ИНТЕР*YEAR» (18), започаткований 1999 року журналом «Архитектура и престиж» спільно з партнерами. Це перший у незалежній Україні масштабний конкурс з міжнародним журі та об'єктами з усієї країни. У формі конкурсу на реалізований проект проводять також огляд-конкурс «Премія Національної спілки архітекторів України» (9).

Особливість організації конкурсів реалізованих проектів — необов'язкова анонімність поданих проектів (це зазначено в умовах конкурсу на розсуд організатора) та обов'язкове врахування авторських прав фотографів під час публікації проектів у ЗМІ.

Державну премію в галузі архітектури (10) також присуджують у форматі конкурсу на реалізований об'єкт, який уже завершено (прийнято в експлуатацію або опубліковано в ЗМІ) не менш як за рік до терміну висування на премію.

Метою конкурсу на реалізований об'єкт можна визначити:

- організація «огляду досягнень» в окремій галузі архітектури з конкурсною «інтригою»;
- дослідження стану галузі;
- наповнення вагомої події: фестивалю, будівельної виставки тощо;
- формування певного інформаційного середовища серед фахівців у галузі архітектури та будівництва та ін.

Міські адміністрації та державні органи влади найчастіше обирають форму конкурсного проектування, а не «конкурсу реалізованих проектів», з огляду на принципово інші завдання, які стоять перед ними, хоча бувають і винятки. Так, Державна архітектурно-будівельна інспекція 2016 року провела «Конкурс на кращі будинки і споруди, збудовані та прийняті в експлуатацію в Україні у 2015 році» (24).

3.5. Галузеві конкурси (архітектурний, містобудівний, транспортні концепції, формування громадського простору, окремий твір монументального мистецтва тощо)

У назві конкурсу найчастіше використовують уточнення галузі, наприклад: архітектурний конкурс, містобудівний конкурс (конкурс розвитку території), конкурс на розвиток громадського простору, конкурс на кращу транспортну концепцію, конкурс на кращий твір монументального мистецтва тощо.

Це уточнення має на меті привернути увагу фахівців із різних галузей і допомагає формуванню критеріїв, за якими обиратимуть переможців.

Архітектурний конкурс проводять на проектування окремого твору архітектури, найчастіше — громадської споруди (театр, музей, лікарня, бізнес-центр тощо). Наприклад, київський Оперний театр (арх. В. Шретер) був запроектований за результатами конкурсу, організованого міською Думою на вимогу громадськості в другій половині XIX ст. Сьогодні в Києві архітектурні конкурси найчастіше проводять приватні компанії — девелопери, адже місто й держава майже не будують значних об'єктів громадського призначення.

Серед останніх у часі архітектурних конкурсів від міської адміністрації Києва можна назвати конкурс «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2), однією з номінацій якого було проектування меморіального комплексу, присвяченого подіям Революції Гідності та пам'яті Героїв Небесної Сотні, а також Міжнародний закритий бліц-конкурс на найкраще інженерно-архітектурне рішення Мостового пішохідно-велосипедного переходу між парками «Хрещатий» і «Володимирська гірка» в м. Києві» (далі — конкурс «Володимирський пішохідний міст») (6).

Найчастіше архітектурні конкурси — це конкурси проектів.

Містобудівний конкурс *(конкурс на проект розвитку території міста)*

Тут варто зауважити, що конкурс розвитку територій можна проводити і на концептуальні рішення *містобудівної документації* — генеральний план або детальний план території, і на *концептуальні рішення щодо окремих територій*: від кількох житлових будинків, об'єднаних в єдиний житловий комплекс, до великого міського утворення.

Конкурси розвитку територій на рівні містобудівної документації

За українським законодавством розробці детальних планів території має передувати конкурс на кращу концепцію розвитку території (ст. 4 [43]). На жаль, така практика не поширена. Водночас із замовленням містобудівної документації за рахунок девелоперських компаній ця ситуація призводить до суттєвого зниження фахового рівня містобудівної документації. Наприклад, детальні плани території в Києві зазвичай відрізняються застарілими підходами до містопланування. Винятками, які, на жаль, тільки підтверджують правила, є окремі детальні плани територій: у такий спосіб шукають нові підходи до гуманізації міського середовища, наприклад, Детальний план території в межах вулиць Електриків, Набережнорибальська у Подільському районі Києва [31] — так званий ДПТ «Рибальський острів». До речі, перед розробленням детального плану території було замовлено містобудівну концепцію, на якій уже базувалася розробка документації.

Американська практика доводить, що ефективний спосіб пошуку найкращого вирішення — *конкурс девелоперів на розвиток території*. Тобто якщо територія належить місту або приватним власникам, чи територія має потенціал, який необхідно проявити, або відбувається зміна її функції, тоді місто організовує конкурс. У ньому беруть участь різні девелоперські компанії, які залучають архітектурні та урбаністичні бюро, що показують різні способи вирішення. До конкурсного проекту обов'язково надають розрахунок необхідних інвестицій у територію та орієнтовні терміни можливої реалізації девелоперського плану.

Таким чином, досвід міського планування не стоїть на місці: в конкурсних пропозиціях зазвичай показують найсучасніші підходи до розвитку території, які відповідають світовим трендам і водночас традиціям конкретної країни.

Після проведення конкурсу на містобудівну документацію, наприклад, на детальний план території, проводять окремі архітектурні конкурси: на виокремлені ділянки проектування та окремі об'єкти будівництва.

Конкурси на розвиток особливо цінних територій

В українських містах проводять конкурси розвитку особливо цінних територій за потреби принципового вирішення напряму розвитку території.

Наприклад, «Відкритий міжнародний конкурс на кращу містобудівну концепцію збереження та розвитку київських островів як ста-

/ Фото Аркадия Михайлова

лої екосистеми водо-зеленого рекреаційного діаметра м. Києва «Дніпровські перлини» (далі — конкурс «Острови») (4), проведений 2012 року на замовлення КП «Київське інвестиційне агентство» за координації Департаменту містобудування та архітектури КМДА, мав на меті чітко визначити, що острови, крайка (брівка правобережних дніпровських схилів) і прибережні території правого та лівого берегів є найціннішими рекреаційними територіями в Києві й потребують особливої уваги щодо їх розвитку з одночасним збереженням унікального природного середовища. До проведення цього конкурсу підштовхнули широкі дискусії під час «четвергів» міжнародного архітектурного фестивалю *CANactions*, його підтримало широке коло професіоналів і міська влада. Такий бурхливий поштовх було спричинено висотною забудовою правобережних схилів Дніпра, які занадто активно змінили панораму міста й змістили акценти з об'єктів Всесвітньої спадщини Софії та Лаври. До проведення конкурсу спонукало також незадоволення громадян станом київських островів. Частина з них активно освоєна (о. Венеціанський, о. Труханів), але позначена незадовільним станом благоустрою, частина є заповідними територіями (ділянки о. Долобецький, о. Муромця, о. Лопухуватого, о. Жукова), на яких відбувалися рейдерські захоплення території та самочинне будівництво.

Завдання цього конкурсу: привернути увагу професіоналів і широкої громадськості до проблеми незадовільного стану київських островів; запропонувати дієві засоби вирішення цієї проблеми на основі дбайливого ставлення до природи та міста загалом; залучити до участі в конкурсі та його організації найкращих вітчизняних та іноземних фахівців у сфері архітектури, міського планування, ландшафтного дизайну, екології та охорони природи; консолідувати зусилля органів влади, фахівців і громадськості та створити прецедент прозорої й ефективної співпраці у вирішенні проблем столиці.

Цей конкурс було оголошено як «конкурс ідей», хоча премійовані проекти запропонували цілком конкретні пропозиції, які мають бути покладені в основу Загальної концепції реновації долини р. Дніпро, зокрема островів і дніпровських схилів «Дніпровська перлина».

Конкурси розвитку територій мають на меті: визначення функції території (нової функції чи наголошення наявної), розвиток громадської активності на території, збереження природної та культурної спадщини тощо. Головна ідея полягає в ефективнішому використанні території міста, формуванні успішних економічних моделей її розвитку на основі фахового планування.

В європейських країнах конкурси розвитку територій дуже поширені. Коли в місті відбувається зміна функції території, наприклад, із промислової на житлову, громада вимагає від власника земельної ділянки проведення конкурсу, в результаті якого з'являється якісний майстер-план земельної ділянки. Таким чином місто у тісній зв'язці із замовником — власником земельної ділянки — проводить конкурс на майстер-план території, після чого окремі архітектурні конкурси, завдання яких відповідає обсягам майбутнього будівництва, затвердженим майстер-планом, вирішують зовнішній вигляд майбутнього комплексу.

Конкурс транспортних концепцій

Останнім часом висловлюють думку про потребу впровадження конкурсної практики і для вирішення транспортних питань у містах (на рівні транспортних гіпотез). Основна мета — обрання найефективнішого рішення (з огляду на економічні та часові важелі, а також на суспільний ефект, до якого призведе ухвалення того чи іншого рішення). На жаль, таку практику зовсім не використовують в Україні, хоча вона поширена в розвинених країнах світу.

Розвиток громадського (публічного) простору

Під час проведення конкурсів на розвиток громадського простору в територію проектування включають вільні міські простори: вулиці, площі, парки, сквери, рекреаційні ділянки, чітко розділяючи приватний і громадський простір. Традиційно за радянських часів такі конкурси називали «конкурс на кращий дизайн міського середовища» та включали комплексний благоустрій території (мощення, освітлення, озеленення); окремі елементи благоустрою (вуличні меблі, ліхтарі, малі архітектурні форми: фонтани, лави тощо). Сьогодні пріоритет зміщено на формування пішохідних зв'язків та умов для комфортного перебування містян. У конкурсних завданнях визначають дослідження території з акцентом на форми людської діяльності.

Яскравим прикладом такого типу конкурсу став 2015 року Архітектурний закритий бліц-конкурс на визначення найкращої концепції організації простору на Контрактовій площі у Подільському районі Києва КОНТР/АКТ (далі КОНТР/АКТ) (5). У його завданні, до речі, написаному в співавторстві з мешканцями міста, громадськими активістами, основний акцент — на проектуванні видів діяльності містян на площі та прилеглих вулицях, дослідженні туристичних маршрутів, пішохідних зв'язків і тих *процесах,* які відбуваються або мають відбуватися на *головній площі міста* (Майдан Незалежності вважають *головною площею країни.— Прим. авт.*).

Варто також згадати окрему номінацію «Громадський простір Майдану та центральної частини міста Києва» конкурсу «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2), мета якої — *створення гідних умов перебування людей* на головній площі та вулиці країни — Майдані Незалежності та Хрещатику.

Конкурс на окремий твір монументального мистецтва

Такі конкурси охоплюють широкий спектр об'єктів монументального мистецтва — пам'ятники, монументи, пам'ятні знаки, паркові скульптури, монументальний живопис (включаючи мозаїки), в'їзні знаки до міста тощо, розташовані в міському середовищі.

Тут доречно згадати Всеукраїнський архітектурний бліц-конкурс на визначення найкращого ескізного проекту пам'ятного знака на честь 1025-річчя хрещення Київської Русі» (далі — конкурс «Хрещення Русі») (7), проведений 2013 року на замовлення Департаменту містобудування та архітектури КМДА.

Особливість проведення таких конкурсів — те, що окремі елементи міського простору, як-от: *пам'ятники та монументи,* споруджують *суто* за результатами конкурсу (п. 3.1., п. 3.4. Наказу Державного комітету України з будівництва та архітектури від 30.11.2004 № 231/806 «Про затвердження Порядку спорудження (створення) пам'ятників і монументів») [37]. Питання спорудження *пам'ятних знаків* зазвичай регулюють на місцевому рівні, наприклад, у Києві це розпорядження Київської міської державної адміністрації від 28.04.2014 № 516 «Про деякі питання встановлення пам'ятних знаків в м. Києві» [47].

Варто зазначити *певні ризики* спорудження пам'ятників, монументів і пам'ятних знаків *без конкурсу*. Традиційним вшануванням особи/події/місця є встановлення пам'ятника/пам'ятного знака/монумента (далі — «пам'ятник»). З огляду на особливості української історії та її сприйняття через жертовність часто політичне замовлення на пам'ятники стосується певних трагічних подій загальноукраїнської або міської історії. Таким чином пам'ятник у місті стає сакральним місцем нагадування про трагічні події.

Перенести або демонтувати пам'ятник у майбутньому — проблема, яку можна вирішити лише за зміни політичної або ідеологічної ситуації. Якщо будинки та споруди іноді підлягають реконструкції або демонтажу, то зруйновані пам'ятники навіть відтворюють. Як приклад можна навести пам'ятник княгині Ользі на Михайлівській площі в Києві, зруйнований у 1930-ті роки і відтворений в 2000-ні роки.

Пам'ятник стає в місті «на віки вічні». Саме тому його створення — велика відповідальність і скульптора, і архітектора, а найголовніше — місцевого політика. Треба з великою обережністю обирати не тільки варіант пам'ятника, а й ретельно досліджувати його толерантну вписаність у міське середовище.

Нині перед громадами міст і сіл України постав серйозний виклик — вшанування пам'яті Героїв Небесної Сотні, загиблих воїнів АТО, вирішення майбутньої долі місць, де було розташовано пам'ятники радянським діячам, демонтовані під час реалізації Закону України «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки» (далі — «Закон про декомунізацію») [13].

Виклик полягає в пошуку новітніх форм увічнення пам'яті за європейською традицією замість копіювання образів «невідомих солдатів» радянського штибу, але із шиною в руках. Без конкурсу тут не обійтися. Зрозуміло, що і конкурс не завжди найкращий вихід, іноді його результати не влаштовують містян або місцевих політиків. Часто для осмислення проблематики потрібен час — навіть кілька років. Однак саме конкурсна практика дає змогу побачити різні підходи до вирішення складного питання, сформувати певну політику пам'яті та навіть нову художню традицію.

Те саме стосується пам'ятних знаків і меморіальних дошок. Їх також встановлюють «навічно», хоча вимог законодавства щодо проведення конкурсів на пам'ятні знаки та меморіальні таблички немає.

Ще один ризик виконання робіт без конкурсу — величезна недовіра місцевих мешканців до представників місцевої та державної влади. Без конкурсу можете почути: «Чому замовлення на пам'ятник отримав цей митець, а не інший?», «Скільки коштів з бюджету було вкрадено?» та ін.

Серед останніх київських тенденцій щодо *виконання Закону про декомунізацію* [13] — тенденція формування громадського простору новітнього типу на місці, де стояв пам'ятник радянському діячу. Як приклад можна навести результати конкурсу «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2) (третя премія в номінації «Громадський простір Майдану та центральної частини м. Києва») та результати незалежного конкурсу «Суспільна угода» (11), проведеного 2016 року за організації Платформи культурних ініціатив «ІЗОЛЯЦІЯ». Обидва конкурси розглядали місце, де стояв пам'ятник Леніну на розі вул. Хрещатик та бульвару Т. Шевченка. Пам'ятник було зруйновано під час подій Революції Гідності. Пустий постамент стоїть і досі. За результа-

тами обох конкурсів було відзначено проекти, які пропонують одну й ту саму ідею: «Відчуй себе пам'ятником» — можливість інтерактивного освоєння наявного постамента містянами, а не встановлення нового пам'ятника на користь політичної кон'юнктури.

Ще одна тенденція — *активна позиція місцевих мешканців*. З одного боку, останніми роками з'явилося безліч низових ініціатив зі встановлення арт-об'єктів на рекреаційних територіях міста. Такі арт-об'єкти встановлюють коштом киян фактично без будь-яких узгоджень. Такий собі «арт-партизанінг».

З іншого боку, спроба встановити скульптуру або арт-об'єкт часто стикається зі спротивом місцевих мешканців. Повторюю: в таких випадках доцільно проводити конкурс. Він знімає напруження, додає часу для ухвалення зваженого рішення, дає змогу обговорити з місцевою громадою проблемні питання.

Новим викликом для українських міст стала *«муралізація» міста*. Мурали (*mural* — англ. фреска) — це монументальний живопис, який розміщують на стінах будинків і споруд. Сюжети для муралів обирають різні, стилістика — найчастіше сучасна. Упродовж 2014–2016 років різні художники з України, Іспанії, Аргентини, Австралії, Німеччини, Британії та Португалії створили більше тридцяти муралів у Києві. Запрошення відомих муралістів відбувалося в рамках проекту, ініційованого мером міста — Віталієм Кличком. Ставлення мешканців до такої масової «муралізації» різне. З одного боку, багато киян підтримують створення муралів, особливо в спальних районах на будинках із невиразними торцевими фасадами. З іншого — в колах активістів і фахівців у сфері образотворчого мистецтва активно формується публічний дискурс щодо доцільності, принципів розміщення та процедур погодження розміщення муралів, особливо в центральній історичній частині міста. І знов-таки: відповідь на виклик — це конкурс ескізів майбутніх муралів і громадське обговорення спільно з мешканцями.

Конкурс на твір монументального мистецтва зазвичай проводять як «конкурс проектів», переможець якого в найближчій перспективі зможе приступити до реалізації свого твору. Хоча треба зазначити, що серед конкурсів на пам'ятник багато таких, що лягли в шухляду. Часто це пов'язано зі зміною політичної волі або відсутністю фінансування.

3.6. Конкурси за видом робіт (на нове будівництво, реконструкцію, пристосування в разі реставрації)

Типологія конкурсів на нове будівництво або реконструкцію об'єкта досить просто визначається. Якщо нове будівництво — то «конкурс на проект...», а якщо реконструкція — то «конкурс на проект реконструкції...». З реставрацією трошки складніше. З'ясуймо.

Реставрація — сукупність науково обґрунтованих заходів щодо *укріплення* (консервації) фізичного стану, *розкриття* найбільш *характерних ознак*, *відновлення втрачених* або пошкоджених *елементів* об'єктів культурної спадщини із *забезпеченням збереження їхньої автентичності* (ст. 1 [15]). Реставрацією можуть займатися проектні організації, які мають спеціальну графу в кваліфікаційному сертифікаті архітектора — 2.02.00 Архітектурне та будівельне проектування: 2.02.10 Реставрація і відновлення пам'яток архітектури.

Об'єкти нерухомої культурної спадщини поділяють на пам'ятки архітектури, пам'ятки історії, пам'ятки археології, пам'ятки монументального мистецтва (пам'ятники, скульптури). *Для всіх категорій пам'яток культурної спадщини законодавством визначено, що вони можуть підлягати виключно: консервації, реставрації, ремонту, реабілітації, пристосуванню та музеєфікації*.

Мета реставрації, з одного боку — фізичне укріплення пам'ятки, консервація автентичних фрагментів, а з іншого — розкриття цінності об'єкта, виявлення різних періодів його історії.

Під час розроблення проекту реставрації передусім визначають наміри: *розкриття первісного вигляду пам'ятки або реставрація пам'ятки на певний період її існування, консервація, ремонт, реабілітація, пристосування чи музеєфікація*. Конкурс — це розроблення варіантів вирішення питання, однак варіантності в більшості з цих робіт не може бути. Варіантність існує в разі робіт із пристосування або визначення періоду, на який реставрувати пам'ятку. Варіантність також використовують, визначаючи можливості збереження різних нашарувань і цілісного образу пам'ятки.

Чому стільки уваги надаємо цьому питанню? Нині в Україні, і в Києві зокрема, склалася складна ситуація зі збереженням культурної спадщини. Багато об'єктів перебувають у занепаді. Деякі з них власники свідомо доводять до аварійного стану для подальшого демонтажу, очищення майданчика та початку багатоповерхового будівництва.

/ Фото Андрія Михайлова

З іншого боку, частішають випадки відповідального бізнесу, який прагне пристосувати пам'ятку культурної спадщини під певну функцію, реставрувати її й надалі використовувати на користь собі й на благо спільноті. Щоправда, іноді це відбувається після масового спротиву громадськості, яка постає на захист пам'ятки. У таких випадках інвестор намагається вийти з конфліктної ситуації різними способами, іноді через конкурс.

Приклад

До прикладу можна згадати конкурс «Майбутнє минулого» на кращу концепцію просторового рішення старовинної садиби Міхельсона на вул. Пушкінській, 33а, 35–37, організований ТОВ «Дім на Пушкінській» (12). Інвестору необхідно було вийти з багаторічної конфліктної ситуації, яка склалася навколо історичної частини садиби Міхельсона, в якій розташовані чотири щойно виявлені пам'ятки архітектури та містобудування, і знайти найкраще рішення щодо будівництва нового об'єкта на території садиби, який би гармонійно вписався в історичну забудову.

Треба зазначити, що *реставрація не передбачає надбудови і розширення*.

Венеціанська хартія з охорони й реставрації нерухомих пам'яток і видатних місць зазначає: *«п. 5. Утилітарне використання нерухомих історичних пам'яток сприяє їх охороні; таке використання бажане, але без зміни архітектурної структури та декору споруди. Тільки в рамках цих обмежень можуть бути дозволені зміни, яких вимагає еволюція звичаїв та побуту»* [33].

Від поставленого завдання прямо залежить результат конкурсу. Формулювання назви робіт із конкурсного проектування за наявності пам'яток культурної спадщини може виглядати так: «Конкурс на найкращу концепцію просторового рішення старовинної садиби ... та *реставрацію об'єктів культурної спадщини із пристосуванням під функцію*...». Функція має відповідати умовам Охоронного договору на пам'ятку. У разі намірів змінити функції замовник конкурсу має узгодити наміри зі спеціально уповноваженим органом охорони культурної спадщини на місцевому або центральному рівнях залежно від статусу пам'ятки.

Загальна рекомендація

Якщо на ділянці конкурсного проектування розташовано об'єкти культурної спадщини або ділянка конкурсного проектування

розташована в межах історичного ареалу, пам'яткоохоронних зонах тощо, під час розроблення програми та умов конкурсу необхідно використовувати норми законодавства з охорони культурної спадщини. Бажано користуватися консультаціями архітекторів-реставраторів або пам'яткоохоронців та ознайомитися з тезами Венеціанської [33] *і Вашингтонської хартій* [34].

3.7. «Комерційні» конкурси на реалізований об'єкт із застосуванням певного матеріалу або обладнання

Так звані комерційні конкурси мають в основному рекламну мету. Зазвичай їхні замовники — виробники або ексклюзивні дистриб'ютори будівельних матеріалів, конструкцій, обладнання або елементів інтер'єру – прагнуть привернути увагу архітекторів і кінцевих покупців до переваг своєї продукції.

Такі конкурси проводять у форматі конкурсів на реалізований проект із застосуванням продукції замовника конкурсу.

«Комерційні» конкурси вільніше тлумачать законодавство. Їхня програма не націлена на вирішення складної проблеми, більшу частину конкурсного завдання становлять умови подання проектів.

/ **Приклад**

Всеукраїнський конкурс для архітекторів і дизайнерів на кращий дизайн предмета освітлення «Світла ідея» (13) щорічно організовує компанія «Сіріус-93» спільно з виробниками предметів освітлення *GIRA*, *Delta Light* та *Arte di Murano*. Назви номінацій говорять про основну умову конкурсу: використання освітлювальних приладів організаторів конкурсу: 1. Креативне сучасне світло в стилі *Delta Light*. 2. Декоративне світло з муранського скла в стилі *Arte di Murano*. 3. Світло в екодизайні за підтримки *Gira*.

За організації подібних конкурсів бажано бути впевненим, що ваша продукція вже достатньо поширена серед покупців і використана в якісних об'єктах архітектури та в інтер'єрах.

Такі конкурси не тільки знайомлять вашу цільову аудиторію з можливостями використання вашої продукції, а й зміцнюють «гарячі контакти» з вашими клієнтами.

Зазвичай такі конкурси посилюють архітектурні фестивалі та будівельні виставки.

3.8. Конкурси для фахівців і нефахівців, конкурси для студентів, молодіжні конкурси

Ця типологія говорить про вік учасників конкурсу та вимоги до їхнього фахового рівня.

Українське законодавство чітко вказує, що участь в архітектурних і містобудівних конкурсах можуть брати тільки фахівці — тобто архітектори, містобудівники, дизайнери інтер'єрів, архітектори-реставратори, скульптори, художники-монументалісти, а також студенти архітектурних і будівельних навчальних закладів.

Згідно зі статтею 2 [43] «учасники конкурсу — *фахівці, авторські колективи фахівців* (далі — авторський колектив), *юридичні особи*, які офіційно подали замовнику конкурсу заяву про намір узяти участь у конкурсі або запрошені замовником до участі у конкурсі, зареєстровані замовником конкурсу і подали на конкурс проекти, які відповідають його умовам (далі — конкурсний проект)».

Зрозуміло, що в разі проведення «конкурсу проектів» фаховий рівень учасників — це обов'язкова умова, бо після визначення переможця конкурсу конкурсне проектування переходить в інші стадії проектування: ескізний проект, проект і робоча документація. Адже проектні роботи мають право впроваджувати лише сертифіковані спеціалісти.

Однак іноді виникає потреба провести конкурс «для всіх», незалежно від фахового рівня учасників. Така ситуація може статися в разі проведення конкурсу ідей на суспільно значущу тему, яка сколихнула суспільство.

Окремо від інших варто розглянути **студентські конкурси,** тобто конкурси, де учасниками виступають студенти архітектурних і будівельних вищих навчальних закладів.

Такі конкурси є потужним інструментом розширення рамки світогляду молодого архітектора. Зазвичай це конкурси ідей, де в умовах немає обмежень щодо можливості (технологічної, економічної, рамки часу) реалізації проекту. Це основна відмінність. Іноді бувають випадки, коли студентський проект цілком можливо реалізувати, однак зазвичай студенту складно знайти замовника на реалізацію.

Деякі навчальні заклади практикують внутрішньовузівські олімпіади, які також проводять у форматі конкурсу.

Програми та умови таких конкурсів не надто дотримуються «букви закону» та дають вільніше тлумачення окремих положень.

Організаторами студентських конкурсів виступають вищі навчальні заклади або комерційні структури — виробники будівельних матеріалів, конструкцій та обладнання.

/ **Приклад**

Серед студентських конкурсів варто пригадати конкурс АРТЕКА (14), який проводився кілька разів за організації Київського національного університету будівництва та архітектури.

Певний час партнером у проведенні студентських конкурсів була компанія ТОВ «КНАУФ Гіпс Київ» (2007, 2008 рр.), зокрема конкурс «Інтер'єр майбутнього» на кращий проект інтер'єру з використанням гіпсокартонних виробів KNAUF (15).

Найбільшим студентським конкурсом України є Огляд-конкурс дипломних проектів (16), який проводиться раз на два роки і мігрує з одного університету до іншого. 2015 року він відбувся в Київському національному університеті будівництва та архітектури.

У **молодіжних конкурсах** визначають обмеження щодо віку учасників. Взагалі в архітектурній діяльності молодим спеціалістом вважають архітектора віком до 45 років. Це пов'язано з тим, що ця професія фактично складається з різних спеціальностей: ти маєш бути планувальником, художником, інженером, психологом, бізнесменом і соціологом водночас. З досягненням приблизно 40-річного віку архітектор набуває необхідного життєвого досвіду, після чого починається його «золотий вік».

Однак право визначати віковий поріг у молодіжних конкурсах належить замовнику конкурсу. Найчастіше це обмеження до 35 років.

Найбільш яскравий щорічний молодіжний конкурс проводить Міжнародний архітектурний фестиваль *CANactions* (22). 2016 року конкурс відбувався вже увосьме. Головним призом є ґрант на навчання в німецькому університеті DIA в Дессау або участь у воркшопах в інших країнах світу. Завдяки організаторам конкурсу вже кілька десятків українських молодих архітекторів здобули професійну освіту за кордоном.

/ Фото CANactions

4. Законодавча база для організації конкурсів

4.1. Нормативно-правові акти, якими потрібно керуватися для організації конкурсів

Законодавча база, яка регламентує проведення архітектурних і містобудівних конкурсів в Україні, складається з таких документів:

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 листопада 1999 р. № 2137 «Про затвердження порядку проведення архітектурних та містобудівних конкурсів» [43].
2. Постанова Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2004 року № 1181 «Деякі питання спорудження (створення) пам'ятників і монументів» [41].
3. Наказ Державного комітету України з будівництва та архітектури від 30.11.2004 № 231/806 «Про затвердження Порядку спорудження (створення) пам'ятників і монументів» [37].
4. Закон України «Про архітектурну діяльність» [10].
5. Закон України «Про авторське право і суміжні права» [9].

Проведення міжнародних конкурсів має керуватися додатковим документом:

Переглянута Рекомендація стосовно міжнародних конкурсів з архітектури та містобудування. ЮНЕСКО; Рекомендації, Міжнародний документ, Правила від 27.11.1978 [39].

/ **Важливо!**

Якщо замовник конкурсу — міська чи обласна адміністрація, програма та умови конкурсу обов'язково мають відповідати чинному законодавству. В іншому випадку замовник завжди має ризик судових спорів та іміджевих втрат.

Під час формування конкурсного завдання бажано також ознайомитися з такими нормативно-правовими актами: Закон України «Про основи містобудування» [14], Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» [18].

У разі проведення конкурсів розвитку території необхідно врахувати вимоги нормативно-правових актів, які стосуються розробки містобудівної документації, — постанови Кабінету Міністрів, державні будівельні норми тощо. Якщо на вашій ділянці проектування розташовано об'єкти культурної спадщини, потрібно керуватися Законом України «Про охорону культурної спадщини» [15], об'єкти природного фонду — Законом України «Про природно-заповідний фонд» [16].

У разі проведення конкурсів розвитку громадського простору використовуйте законодавство про благоустрій — Закон України «Про благоустрій населених пунктів» [11].

Звертаю також вашу увагу, що в кожному місті існують місцеві нормативно-правові акти, якими регулюються окремі галузі, як-от «Правила благоустрою» тощо. Бажано ознайомитися і з ними.

4.2. Розпорядчі документи конкурсів, замовником яких виступають органи влади

Конкурси, які проводяться на місцевому рівні

Якщо конкурс оголошує міська або обласна адміністрація, розпорядчим документом для його проведення є *рішення* виконавчого органу влади. Рішення готує визначений замовник конкурсу або профільний департамент адміністрації (найчастіше це орган містобудування та архітектури або орган культури), документ проходить процедуру погодження відповідно до регламенту, випускає його відповідна адміністрація.

Додатком до рішення є програма та умови конкурсу. Програма та умови конкурсу мають бути підписані керівником місцевої організації Національної спілки архітекторів України.

Розпорядчим документом для проведення конкурсу також може бути *рішення міської ради* (його ухвалюють міські депутати), в якому має бути вказано на необхідність виконання певних дій (наприклад, встановлення пам'ятника) та яким місцевій адміністрації буде доручено провести конкурс на відповідний пам'ятник, а місцева адміністрація видасть свій розпорядчий документ про конкретні заходи з організації конкурсу.

У законодавстві [43] також вказано, що *замовником конкурсу може виступати уповноважений орган містобудування та архітектури*. У такому разі орган виконавчої влади може видати розпорядження організаційного характеру, яке уповноважує місцевий орган містобудування та архітектури виступити замовником конкурсу та здійснити всі належні заходи з організації та проведення конкурсу. Цим же розпорядчим актом або наступним можна погодити проект програми й умов конкурсу. Рішення про необхідність попередньої експертизи та затвердження складу експертів конкурсу, інші рішення ухвалює замовник конкурсу.

Конкурси, які проводяться на державному рівні

Якщо замовником конкурсу виступає центральний орган влади, розпорядчий документ має бути підготовлений відповідним підрозділом замовника конкурсу.

Зазвичай замовниками архітектурних, мистецьких і містобудівних конкурсів виступають Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України і Міністерство культури України.

Визначення замовника конкурсу відбувається розпорядженням Кабінету Міністрів України.

Спільні проекти міської та центральної влади

У деяких випадках конкурс є спільним проектом міської та державної влади. У такому разі готують *спільне рішення* між міським і державним органом влади, після чого кожен з них має підготувати й ухвалити свій розпорядчий документ — рішення або розпорядження.

Зверніть увагу!

Офіційно конкурс починається з моменту публікації розпорядчого документа в офіційному віснику міста. Наприклад, у Києві це газета Київської міської ради «Хрещатик».

4.3. Регуляція проведення міжнародних конкурсів в Україні

Регуляція проведення міжнародних конкурсів в Україні відбувається за Переглянутою рекомендацією стосовно міжнародних конкурсів з архітектури та містобудування від 27.11.1978 р. [39], виданою в Парижі Організацією Об'єднаних Націй з питань освіти, науки та культури. Надіслати запит на отримання цього документа англійською та іншими мовами можна на сайті Міжнародної спілки архітекторів. У Переглянутій рекомендації викладено основні терміни, прийняті в міжнародній архітектурній спільноті, питання організації міжнародних конкурсів і Типові правила. Цей документ діє в усьому світі.

Таким чином, якщо ваш конкурс міжнародний, ви маєте керуватися і українським законодавством у цій сфері, і Переглянутою рекомендацією.

Загальні зауваження

Нині в Україні впроваджують заходи з увідповіднення українського законодавства до міжнародного. Впевнена, що настав час для доопрацювання українського законодавства в галузі архітектурних конкурсів і конкурсів розвитку територій. Сподіваюся, ця книжка допоможе в осмисленні проблематики проведення конкурсів і дасть змогу зібрати якомога ширшу дискусію та пропозиції щодо змін до постанови Кабінету Міністрів «Про затвердження порядку проведення архітектурних та містобудівних конкурсів» та увідповіднення її до міжнародних норм права. Зрозуміло, що для формування якісних змін цієї постанови потрібна широка дискусія фахівців та участь іноземних експертів.

/ Фото Софії Бондар

РОЗДІЛ II

/ Фото Андрія Михайлова

5. Як організувати та провести конкурс?

5.1. Хто організовує конкурси?

На території України організувати конкурс може і орган влади (місцевого або національного рівня), і окремі юридичні та фізичні особи. Це зафіксовано в статті 2 [43]. Однак у реальному житті це потребує певного уточнення. Якщо право організовувати конкурси легко реалізувати в «конкурсах ідей» (справді, будь-яка фізична або юридична особа може оголосити конкурс на збір ідей з розвитку певної території або розробки певного питання), то коли справа стосується «конкурсу проектів», ситуація може ускладнитися.

Як відомо, «конкурси проектів» проводять для наступної реалізації проекту-переможця. Таким чином, організатор (замовник) конкурсу має нести відповідальність не тільки за проведення конкурсу, а й за майбутнє втілення його результатів.

Тобто замовник конкурсу зобов'язаний *мати право* на реалізацію результатів конкурсу. Що це означає на практиці?

- Якщо йдеться про розвиток території, то замовником повинен бути орган влади, який має право на реалізацію загальноміських проектів розвитку територій.
- Якщо конкурс проводять на окрему земельну ділянку, то замовником конкурсу має виступити власник/балансоутримувач конкретної земельної ділянки.
- Якщо йдеться про окремий об'єкт архітектури, то замовником конкурсу має виступити замовник будівництва певного об'єкта.

У разі проведення «конкурсу проектів» на замовлення громадської організації або вищого навчального закладу замовник конкурсу має ризики унеможливлення реалізації свого проекту без залучення органів влади, інвесторів, власників земельної ділянки на першому етапі з включенням їх в офіційну конкурсну документацію та розпорядчі документи.

Не треба плутати *замовника конкурсу*, який несе відповідальність за його організацію та проведення, і *команду організаторів (комітет, координатора, робочу групу тощо)*, яка працює над безпосередньою організацією конкурсу (про це докладніше в *розділах 5.2.* та *5.3.*).

Частішають випадки ініціатив громадських організацій з упорядкування елементів міського благоустрою. Є приклади співпраці таких громадських організацій із вищими навчальними закладами

для проведення конкурсів. Однак треба зауважити, що в таких випадках об'єктом конкурсного проектування є майно місцевої територіальної громади, яке перебуває на балансі відповідних комунальних служб. Тож витратити бюджетні кошти на подальшу реалізацію проектів-переможців конкурсів, замовниками яких виступають ГО або ВНЗ, без участі органів міської влади буде неможливо, адже відповідальні за конкурс не пов'язані з утіленням результатів.

Згідно із законодавством результати конкурсу, організованого третьою стороною, балансоутримувач споруди під час проектування та реконструкції певних об'єктів може взагалі не брати до уваги, адже витрати бюджетних коштів у такому разі можна розцінити як нецільове їх використання.

Яким чином уникати таких колізій — у наступному розділі.

5.2. Хто такий замовник конкурсу?

Замовник конкурсу — це його головна дійова особа. Рішення про проведення конкурсу ухвалює його замовник.

«*Замовник конкурсу* — центральний, місцевий орган виконавчої влади, виконавчий орган місцевої ради, уповноважений орган містобудування та архітектури, юридична особа, громадянин, який організовує і проводить конкурс та здійснює його фінансування», — стаття 2 [43]. Докладніше інформацію про тлумачення прав та обов'язків замовника конкурсу викладено в *статтях 14, 15, 16, 22, 38, 41* та в інших статтях цього документа.

До повноважень замовника входять: формування теми та мети конкурсу, визначення його виду, типу, термінів проведення, погодження конкурсного завдання, встановлення вимог до учасників, формування журі, організація виставки конкурсних проектів, проведення інформаційної кампанії, виплата премій, фінансування всіх заходів та ухвалення всіх інших необхідних рішень у процесі організації конкурсу.

Замовник конкурсу несе повну відповідальність за дотримання процедури конкурсу, виплату премій переможцям, а також за реалізацію проекту-переможця, якщо інше не вказано в програмі конкурсу.

Насправді єдине, на що не може впливати замовник конкурсу, — це рішення журі конкурсу: стаття 49 [43]: «...Рішення журі є остаточним і не може бути змінено, в тому числі й замовником конкурсу».

Замовник конкурсу завжди має пам'ятати, що безвідповідальне ставлення до організації конкурсу не тільки знижує рівень отриманих результатів і псує імідж самого замовника, міста та країни загалом, а й нівелює важливість демократичної процедури, тобто ідею самої демократії.

Як вирішити, яку установу краще визначити замовником конкурсу?

«Конкурс ідей» — визначення замовника залишається на розсуд його ініціатора.

«Конкурс проектів» — органи влади місцевого рівня, комунальні підприємства: балансоутримувач/власник земельної ділянки або замовник будівництва (державної, міської, колективної або приватної форми власності).

Об'єкт проектування: територія, земельна ділянка

Варіанти замовників: місцевий орган містобудування та архітектури, місцевий орган культури, районна державна адміністрація, балансоутримувач території/приватний власник земельної ділянки, місцевий орган роботи із залучення інвестицій, місцевий орган охорони культурної спадщини та ін.

Об'єкт проектування: об'єкт архітектури

Варіанти замовників: місцевий орган містобудування та архітектури, місцевий орган роботи із залучення інвестицій, районна державна адміністрація, балансоутримувач території/приватний власник земельної ділянки, визначений замовник будівництва.

Об'єкт проектування: громадський простір

Варіанти замовників: місцевий орган містобудування та архітектури, районна державна адміністрація, місцевий орган благоустрою, балансоутримувач території, визначений замовник будівництва.

Об'єкт проектування: об'єкт монументального мистецтва

Варіанти замовників: місцевий орган містобудування та архітектури, місцевий орган культури, районна державна адміністрація, балансоутримувач території/приватний власник земельної ділянки або будівлі, на якій розміщується об'єкт монументального мистецтва тощо.

«Конкурс проектів». Органи влади національного рівня

На національному рівні замовниками конкурсів найчастіше виступають Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства і Міністерство культури України. Однак залежно від тематики конкурсу або від власника об'єкта проектування замовником конкурсу може бути будь-яка державна установа.

5.3. Хто такий організатор/координатор конкурсу?

Насправді замовник не завжди самостійно здійснює всі заходи з організації конкурсу. Іноді він наймає окрему групу людей або іншу організацію, яка безпосередньо керуватиме процесом проведення конкурсу. Таку установу/групу людей найчастіше називають «організатором» або «координатором» конкурсу. У попередній редакції постанови Кабінету Міністрів [43] замовника конкурсу називали *організатором*, в останній слово «організатор» замінено на «замовник». Це часто збиває з пантелику. Спробуймо з'ясувати.

Замовник — це той, хто несе відповідальність за проведення конкурсу та реалізацію його результатів, у тому числі перед державними органами влади згідно з нормами чинного законодавства. *Організатор/координатор* — це той, хто за дорученням замовника здійснює всі необхідні організаційні заходи з проведення конкурсу.

Тобто замовник може сформувати *організаційний комітет конкурсу/конкурсний комітет* або *робочу групу* з організації конкурсу чи *замовити виконання робіт з організації конкурсу* приватній компанії на договірних засадах, яка безпосередньо виконуватиме всі необхідні роботи, узгоджуючи свої дії із замовником.

У світі широко практикують передання функції організатора/координатора третім особам, які професійно організовують конкурси. Це цілий світовий ринок приватних компаній. В Україні, на жаль, такі послуги надають лише кілька осіб та установ у Києві та Львові, однак я вірю, що це — лише початок.

/ **Приклад**

2008 року в Києві відбувся перший (із часу незалежності) міжнародний конкурс на участь вітчизняних та іноземних інвесторів у створенні музейного комплексу «Мистецький Арсенал» (18). Конкурс проведено на замовлення Міністерства культури і мистецтв України. Було створено Конкурсний комітет, до складу якого увійшли представники замовника конкурсу та двох міністерств: економіки і з питань європейської інтеграції. Цей комітет контролював хід роботи, пов'язаної з проведенням конкурсу, розробляв його умови та визначав переможця конкурсу.

У п. 15. Наказу Міністерства культури та мистецтв від 01.09.2004 № 577 «Про організаційні заходи щодо створення музейного комплексу «Мистецький Арсенал» [38] вказано, що: «Організація

конкурсу проводиться замовником. Для виконання робіт, пов'язаних з організацією та проведенням конкурсу, замовник створює *робочу групу*. До складу робочої групи включаються представники замовника конкурсу. Координація її роботи здійснюється *конкурсним комітетом*. П. 16. Робоча група здійснює організаційно-технічне забезпечення діяльності конкурсного комітету».
У п. 8 зазначено, що «конкурсний комітет має право залучати до роботи на договірних засадах вітчизняних та іноземних *експертів та консультантів* як радників (з правом дорадчого голосу)» [38].
Така досить складна організаційна конструкція: замовник — конкурсний комітет — робоча група — експерти потребувала великих зусиль, враховуючи те, що і замовник, і конкурсний комітет, і робоча група складалися з чиновників високого рангу. Для якісної організації конкурсу було залучено всесвітньовідоме бюро, що професійно займається організацією архітектурних конкурсів і конкурсів розвитку територій, «*Phase1*» (Німеччина), яке забезпечувало саме організацію конкурсу.

Приклад
До організації конкурсів «Крайка» (3), «Острови» (4), «Володимирський пішохідний міст» (6) Департамент містобудування та архітектури КМДА залучав Міжнародний архітектурний фестиваль CANactions, команда якого виконувала всі організаційні заходи цих конкурсів.

Приклад
У липні 2017 року Міністерство культури України вперше в країні оголосило відкриті торги на визначення виконавця послуг з організації Міжнародного відкритого архітектурного конкурсу проектів на найкращу проектну пропозицію «Національного меморіального комплексу Героїв Небесної Сотні — Музею Революції Гідності» в системі PROZORRO за кодом ДК 021:2015:71230000–9 — Організація конкурсів архітектурних проектів.

Таким чином держава вперше висловила запит на послуги з організації архітектурного конкурсу. Сподіваюся, це стане прикладом виконавчій владі і на міському, і на державному рівнях звернути увагу на необхідність доручення роботи над організацією конкурсів професіоналам з вільного ринку.

Найкраща процедура для визначення виконавця послуги з організації архітектурного конкурсу — *процедура конкурентного діалогу*, вона убезпечує замовника від подання пропозицій некомпетентними організаціями.

Навіщо замовнику організатор/координатор?

З огляду на те, що найчастіше замовниками конкурсів стають органи влади або юридичні особи — власники земельної ділянки, цілком зрозуміло: створювати окремий штат людей, які професійно займалися б організацією конкурсів, не завжди доцільно. Треба розуміти, що організація конкурсу — це передусім зусилля (зокрема інтелектуальні) та великі часові витрати високопрофесійної команди. Одна особа, наприклад, головний спеціаліст в органі містобудування, зазвичай займається організацією конкурсу як додатковим навантаженням до основної роботи. Якісна ж організація передбачає роботу цілої команди *(див. розділ 5.14.)*.

Окрема група осіб/юридична особа, зайнята виключно організацією конкурсів, має всі переваги перед однією особою в органі влади. Звісно, професійному організатору треба додатково сплачувати послуги.

Які питання вирішує замовник конкурсу?	**Які питання вирішує професійний організатор/координатор конкурсу? (залежить від договірних зобов'язань)**
Фінансування всіх витрат Формування та затвердження розпорядчих документів конкурсу Затвердження конкурсного завдання Затвердження складу журі конкурсу Погодження конкурсного завдання з НСАУ та членами журі Юридичний супровід Реалізація проекту-переможця	Розроблення детального плану заходів конкурсу Розроблення кошторису, необхідного для проведення конкурсу Розроблення конкурсного завдання Збір вихідних даних Організація публічних заходів конкурсу Залучення та робота з учасниками конкурсу Пропозиції щодо членів журі конкурсу Інформаційна кампанія конкурсу Інші організаційні заходи залежно від договору

Попри те, що кількість пунктів у двох колонках таблички майже однакова, кількість трудовитрат на їхнє виконання принципово різна (в організатора/координатора — більша).

З огляду на постійне плутання понять «організатор конкурсу» та «замовник конкурсу» є пропозиція функцію «організатор» називати координатор конкурсу. *Координація — встановлення гармонії між організаціями, ділянками та учасниками процесу виробництва й управління*. Це саме те, що зазвичай необхідно для якісної організації робіт.

В Україні має сформуватися ринок надання професійних послуг у сфері організації (координації) архітектурних конкурсів і конкурсів розвитку територій. Сподіваюся, ця книжка стане поштовхом для осмислення цієї проблематики та зацікавленості дедалі більшої кількості людей у якісній організації конкурсів в Україні.

Фото Олега Стадниченко

5.4. Співорганізатори конкурсу

Часто в організації конкурсів використовують термін *«співорганізатор»*. Хто це? І які має функції?

Співорганізатор — це найчастіше організація/установа, яка надає певну підтримку в організаційних заходах або є ініціатором (носієм ідеї) конкурсу. Громадська організація може стати співорганізатором конкурсу, якщо його тематика збігається з видом діяльності громадської організації і є велике бажання допомогти в цьому.

/ **Приклад**

Всеукраїнський архітектурний закритий конкурс на кращу концепцію парку культури та відпочинку «ПАРК ПОЧАЙНА» в Оболонському районі міста Києва (19) народився завдяки ініціативі громадської організації «Громадський рух «Почайна». Відповідно замовник конкурсу — Департамент містобудування та архітектури КМДА — визначив цю організацію співорганізатором конкурсу.

З іншого боку, часто виникають ситуації, коли органам влади пропонують стати співорганізатором певної комерційної активності — комерційного архітектурного конкурсу, архітектурної виставки тощо. У такому разі треба розуміти, що це радше політичний крок, аніж реальна робота органу влади щодо організації конкурсу.

Що робити, коли ініціатором проведення «конкурсу проектів» виступає не орган влади (наприклад, громадська організація або окрема юридична особа), а об'єктом проектування є майно, яке належить територіальній громаді міста?

Дедалі частіше виникають ситуації, коли проведення конкурсу ініціюють місцеві організації Національної спілки архітекторів України, громадські організації, навіть міські мешканці та інші установи.

У разі *«конкурсу проектів»* бажано використовувати такий формат:

Замовник — орган місцевої/національної влади *(варіанти — див. вище)*.

Співорганізатор — установа/особа — ініціатор конкурсу.

Таким чином, зрозуміло, що замовник конкурсу нестиме відповідальність за його проведення та реалізацію результатів, однак співорганізатор зможе впливати на формування конкурсного завдання та організаційні заходи конкурсу.

У такому форматі добре проходять конкурси, де ініціаторами виступають місцеві мешканці, окремі громадські організації, саморегулівні спільноти в галузі архітектури.

У такому разі в конкурсному завданні потрібно чітко виписати зони відповідальності замовника та співорганізатора конкурсу.

5.5. Відповідальний секретар конкурсу

Відповідальний секретар конкурсу — одна з найважливіших постатей після координатора. Насправді законодавство приділяє відповідальному секретарю небагато уваги: у статтях 20, 21 і 44 [43] вказано, що відповідальний секретар не може бути учасником конкурсу; призначає відповідального секретаря замовник конкурсу; відповідальний секретар конкурсу є водночас секретарем журі та бере участь у засіданнях журі без права голосу.

Однак насправді цим робота відповідального секретаря не обмежується. Найчастіше відповідальним секретарем призначають координатора конкурсу, який фактично й організовує його: така особа знає всі її «підводні камені». Іноді це окрема особа, яка має досвід роботи в дорадчих органах: архітектурно-містобудівної ради, консультативних рад при пам'яткоохоронному органі тощо. Бажано на позицію відповідального секретаря конкурсу залучати особу відповідальну, грамотну, зі знанням мов конкурсу (у разі міжнародного конкурсу — англійської мови, навіть якщо у вас працює перекладач), яка безпосередньо брала участь у підготовці конкурсу. Потрібно також, щоб відповідальний секретар конкурсу був уважним, мав досвід роботи з документами та дипломатичні навички, охайно вдягався тощо. Загалом — ВІДПОВІДАЛЬНИМ.

За найпростішої форми конкурсної практики до повноважень відповідального секретаря входить:

- підготовка оголошення про конкурс;
- участь у технічній експертизі проектів (протоколювання, формування звіту про проведення експертизи);
- зберігання декларацій авторства впродовж проведення конкурсу, збереження анонімності конкурсних подань;
- участь у засіданні журі (підготовка матеріалів засідання, протоколювання, формування рішення журі, розкриття конкурсних конвертів, збір підписів журі);
- формування остаточного звіту про проведення конкурсу (постреліз).

5.6. Хто такі учасники конкурсів?

Стаття 2 [43] чітко визначає, хто такі учасники конкурсу: «... *фахівці, авторські колективи фахівців* (далі — авторський колектив), *юридичні особи*, які офіційно подали замовнику конкурсу заяву про намір узяти участь у конкурсі, або запрошені замовником до участі у конкурсі, зареєстровані замовником конкурсу і подали на конкурс проекти, які відповідають його умовам.

Фахівці — це спеціалісти, які мають відповідне підтвердження свого професійного рівня: наприклад, для окремих фахівців у галузі архітектури та містобудування таким підтвердженням є сертифікат на здійснення діяльності в архітектурній, містобудівній галузях. Для митців — художників-монументалістів, художників-графіків, скульпторів, дизайнерів, художників театрально-декораційного мистецтва тощо — для підтвердження кваліфікаційного рівня зазвичай достатньо диплома профільного ВНЗ і портфоліо.

Авторські колективи фахівців — це організована група фахівців, які спеціально зібралися для створення конкурсного проекту. Такі команди зазвичай дуже продуктивні. Працюючи з авторськими колективами фахівців, бажано звертати окрему увагу на питання розподілу премій та авторські права вже на етапі подання проекту.

Юридичні особи — це різноманітні установи, які здійснюють свою діяльність у галузі архітектури та містобудування, тобто архітектурні та урбаністичні бюро або творчі майстерні.

Таким чином, бачимо, що згідно з українським законодавством конкурси мають проводитися лише серед фахівців, до того ж фахівців у сфері архітектури та містобудування. У постанові Кабінету Міністрів [43] вказано, що «Участь у відкритих конкурсах беруть окремі фахівці або авторські колективи, *професійний рівень яких відповідає встановленим замовником конкурсу вимогам»* (ст. 17). До того ж «*професійний рівень учасника конкурсу* — встановлені замовником конкурсу кваліфікаційні та інші вимоги, які підтверджують професійну спроможність учасника конкурсу *виконати конкурсний проект і у разі необхідності подальшу роботу над його реалізацією*» (ст. 2).

Тут варто зупинитися на двох тезах: 1) хто є фахівцями у сфері міського планування? та 2) чи завжди необхідно обмежувати коло учасників лише фахівцями?

- *Хто є фахівцями у сфері міського планування?*

Сьогодні перед містами України постали серйозні урбаністичні виклики. Згідно зі звітом експертів Світового банку щодо урбані-

/ Ooro CANactions

стичних процесів в Україні [51] нині міста мають боротися за виживання з урахуванням економічної, політичної та демографічної кризи. До того ж — без чітко визначеної містобудівної політики. Традиційно вважають, що міста планують архітектори. Однак насправді це не зовсім так. Міста планують *urban planners* — «містопланувальники». Ця окрема галузь включає зовсім інші навички — розуміння, як працює економіка міста, що робити з демографічними викликами, як гармонійно розбудовувати простір тощо. І тільки після серйозної аналітичної, фактично науково-дослідної роботи, до справи береться архітектор, який усі ці дослідження та методи боротьби з проблемами «перекладає» на територію.

З огляду на це до конкурсів розвитку територій *бажано залучати мультидисциплінарні команди,* які включатимуть не тільки архітекторів, а й соціологів, конфліктологів, фахівців із ґендерних питань, геронтології, економістів, транспортних інженерів, дослідників громадських просторів та ін. Такі команди однозначно матимуть перевагу над окремим фахівцем-архітектором. Подібний принцип бажано використовувати і під час проектування окремих об'єктів: якщо до команди, яка розробляє проект лікарні, залучено лікаря-практика, вочевидь, конкурсний проект буде відрізнятися більшою реалістичністю.

- *Чи завжди необхідно обмежувати коло учасників лише фахівцями?*

Норма залучення високопрофесійних фахівців дуже слушна для «конкурсів проектів». Однак часто під час проведення «конкурсів ідей» перед замовником постає серйозний виклик щодо намагання «нефахівців» висловити і свою ідею. Такі випадки відбуваються нечасто — в основному тоді, коли одним із завдань конкурсу є вироблення нових політик або проведення конкурсу було спричинено громадськими потрясіннями: революція, війна тощо.

На сьогодні така можливість законодавством не передбачена, однак прецедент уже стався.

/ **Приклад**

Конкурс «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2) відбувся як «конкурс ідей» за такими принципами: широке публічне обговорення програми та умов конкурсу, конкурсне завдання написано громадою, *участь у конкурсі — без обмеження фахового рівня*. Причиною такого рішення стало те, що в країні не було жодного громадянина, байдужого до подій Револю-

ції Гідності. Дехто підтримував ідеї Майдану, дехто — ні, однак байдужих і до трагічних подій, і до переможних не залишилося. Багато людей і в Україні, і за її межами мали пройти свого роду «арт-терапію», передати на папері своє бачення: як відтворити в міському просторі пам'ять про події. Застосувати норму закону щодо «лише фахівці» в такій політичній ситуації було просто неможливо.

Усі проекти, подані на конкурс, були представлені не тільки на розсуд журі, а й широкій громадськості з можливістю голосування. Загалом статистика конкурсних подань щодо фахового рівня така. На конкурс було подано 149 проектів із 13 країн світу (переважна більшість — з України). 34% проектів подали «нефахівці», 42% — архітектори, 12% — скульптори, 5% — мультидисциплінарна команда, 7% — у співавторстві архітектора та скульптора.

Треба зауважити, що серед проектів-переможців конкурсу є лише фахівці. Жодна нефахова команда не взяла преміальних місць. Однак шалений політичний і громадський тиск було спрямовано в русло політичного висловлення через створення конкурсних проектів. 2014 року, поки Майдан ще стояв, ми не усвідомлювали важливості арт-терапії для громадськості, але, навіть не ставлячи такого завдання, конкурс допоміг його вирішити.

Окрему увагу необхідно приділити *студентам профільних архітектурних і мистецьких ВНЗ як учасників конкурсів*. Законодавство надає змогу студентам архітектурних і будівельних навчальних закладів та їхнім авторським колективам брати участь у відкритих конкурсах на найкращу ідею або концепцію з обов'язковою умовою звільнення від сплати реєстраційних внесків (ст. 23 [43]).

Хто не може бути учасником конкурсу?

«Учасниками конкурсів *не можуть бути* члени журі, відповідальний секретар конкурсу, їхні близькі родичі, особи, які готували конкурсну документацію, а також особи, які безпосередньо пов'язані з членами журі виконанням трудових обов'язків» (ст. 20 [43]).

На цю вимогу варто звернути увагу і послідовно її дотримуватися. В європейській практиці є навіть така традиція: на початку засідання журі опитують його членів про можливі зв'язки з учасниками конкурсу. Якщо такі зв'язки підтверджено, член журі не має права голосування, його замінює заступник.

5.7. Журі конкурсу

Згідно зі статтею 1 [43] «Журі — група осіб, яка утворюється замовником конкурсу для визначення кращих конкурсних проектів з числа поданих на конкурс, присудження їх авторам премій та інших видів заохочення, надання рекомендацій щодо використання премійованих конкурсних проектів».

Тобто журі конкурсу — одна з найважливіших ланок конкурсу, адже воно ухвалює колегіальне рішення стосовно переможців конкурсу. До речі, згідно зі статтею 49 [43] «*Рішення журі є остаточним і не може бути змінене, в тому числі й замовником конкурсу*»!

До складу журі мають входити особи з беззаперечною професійною та особистою репутацією, інакше конкурс можуть провалити через звинувачення журі в упередженості. Законодавство також надає додаткові обмеження щодо участі окремих осіб у журі конкурсу, а саме: учасники конкурсу не можуть бути водночас членами журі, до складу журі не можуть входити особи, які у зв'язку з виконанням трудових обов'язків безпосередньо підпорядковані і підконтрольні один одному, — наприклад, головний архітектор міста і його заступник не можуть бути разом членами журі на одному конкурсі. Члени журі конкурсу також не можуть брати участі в реалізації проекту-переможця (ст. 44 [43] та ст. 40 [39]).

Якісний склад журі

Українське законодавство ставить певні рамки до якісного складу журі (ст. 44 [43]): «У складі журі відповідно до специфіки конкурсу має бути не менше 2/3 висококваліфікованих спеціалістів у сфері містобудування та архітектури. До складу журі також залучаються представники замовника конкурсу, органів виконавчої влади (*виконавчий комітет, виконавчі органи влади. — Прим. авт.*), органів місцевого самоврядування (*депутати місцевої ради. — Прим. авт.),* відповідної організації Національної спілки архітекторів (місцева організація НСАУ)».

«Під час проведення місцевих та регіональних конкурсів до складу членів журі можуть залучатися фахівці з інших регіонів, а міжнародних конкурсів — з інших країн» (ст. 44 [43]).

Міжнародне законодавство говорить про те, що журі повинно мати переважну більшість кваліфікованих спеціалістів (ст. 7 [39]); до складу журі міжнародного конкурсу мають входити особи з інших країн світу (ст. 8 [39]). Для міжнародних конкурсів Переглянута рекомендація також виставляє додаткові вимоги — стаття 34: «Члени журі призначаються організатором після схвалення їхніх кандидатур Між-

народною спілкою архітекторів (МСА). МСА надає допомогу організатору у підборі членів журі» — стаття 36. «Зрештою, один член журі призначається МСА, що має бути передбачено умовами конкурсу» [39].

Однак з огляду на те, що послуги МСА досить дорогі, до них українські замовники конкурсів звертаються зрідка.

Щоб знизити ризик упередженості членів журі, а також обрати справді найкращий проект бажано запрошувати до участі в журі іноземних спеціалістів. Це підвищує рівень конкурсу, унеможливлює «кумівство» та забезпечує фахову оцінку конкурсних проектів.

Як визначити якісний склад журі?

З огляду на виклики, які сьогодні постали перед нашою країною, залучення лише фахівців у сфері архітектури та містобудування й органів влади часто недостатнє. Як же визначитися? Потрібно проаналізувати всі цільові аудиторії конкурсу — тобто зацікавлені сторони, і залучити їх до участі, тоді рішення, ухвалене журі, буде авторитетним.

Приклад

Конкурс «Меморіал 9/11» у Нью-Йорку 2004 року (1) був складним довготривалим процесом. До складу журі конкурсу увійшли:

- член родини загиблого — представник Ради родин загиблих;
- президент мистецького фонду;
- президент корпорації Карнегі в Нью-Йорку (ґрантова організація);
- заступник мера Нью-Йорка;
- архітектор;
- управляючий компанії Меркюрі (стратегічне планування зв'язків із громадськістю);
- президент і засновник неприбуткової організації Волл Стріт Райзін;
- архітектор, викладач університету;
- художник;
- незалежний мистецтвознавець;
- директор музею у Гарлемі;
- керівник і засновник ландшафтного бюро;
- професор ландшафтної архітектури;
- професор, фахівець із питань травматичних подій і пам'яті.

Незвичний вибір. Однак дуже дієвий. До складу журі залучили і причетних до подій, і органи влади, а також фахівців не тільки у сфері архітектури та мистецтва, а й з питань пам'яті, ґрантові організації та спеціалістів зі зв'язків із громадськістю.

/ Фото Андрія Михайлова

Приклад

У першому турі публічного обговорення під час підготовки конкурсу «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / TERRA DIGNITAS» (2) якісний склад журі було винесено на обговорення з громадою. У результаті першого туру було спільно вироблено якісний склад журі.

Спочатку він виглядав так: представник ГО «Родина Майдан»; представник Адміністрації Президента України; представник Міністерства культури України/Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України; представник Київської міської державної адміністрації; представник Національної спілки архітекторів України; історик; представник бізнес-спільноти власників нерухомості на території проектування; представник громадськості Майдану; урбаніст/urban planner; ландшафтний архітектор/landscape planner; дизайнер міського середовища/urban designer; куратор сучасного мистецтва; директор музею, культурного центру; директор меморіального музею; автор меморіального музею; автор меморіального комплексу; фахівець із політики пам'яті; соціальний антрополог; автор міжнародного культурного центру; дизайнер міського середовища, художник-графік; меценат конкурсу.

У результаті ретельного опрацювання кількість членів журі скоротилася і його якісний склад виглядав так:

- музейник, Міністерство культури України;
- Головний архітектор міста Києва;
- представник Національної спілки архітекторів України;
- представник спільноти Майдану;
- архітектор, дизайнер, урбаніст, професор;
- представник ГО «Родина Героїв Небесної Сотні»;
- історик.

Саме в такому форматі і засідало журі конкурсу.

Формуючи якісний склад журі, варто звернути увагу на ґендерні питання. Не можна допускати ущемлення інтересів ані жінок, ані чоловіків. Бажано залучати до членів журі жінок і чоловіків у рівних пропорціях.

Кількісний склад журі

Згідно з українським законодавством (ст. 44 [43]) «Кількість членів журі має бути непарною і, як правило, становити ***не менше***

7 осіб», тимчасом як міжнародне законодавство говорить (ст. 35 [39]), що «бажано, щоби кількість членів журі ***не перебільшувала 7***». Тож маємо: не менше і не більше семи осіб = сім членів журі. Найкращий варіант!

Заступники журі

Бувають випадки, коли члени журі, зголосившись узяти участь, не можуть з об'єктивних (а іноді й необ'єктивних) причин бути присутніми на засіданні, у такому разі роль члена журі виконує його заступник (ст. 33, 37, 38 Переглянутої рекомендації [39]). Європейська практика передбачає призначення одного заступника членів журі з кількістю журі сім осіб. За більшої кількості членів журі кількість заступників збільшується. Заступника членів журі призначає замовник. Заступник(–и) членів журі присутні на всіх засіданнях незалежно від присутніх членів журі. У разі відсутності одного з членів його роль виконує заступник. Якщо член журі покинув засідання з об'єктивних причин, його роль продовжує виконувати заступник до кінця процедури, навіть якщо член журі повертається на засідання (він буде присутній, однак не голосуватиме).

Хоча українське законодавство не вимагає наявності заступників, однак вимога міжнародного законодавства дуже слушна і під час проведення всеукраїнських конкурсів. З досвіду: були випадки, коли член журі з об'єктивних причин не зміг прибути на засідання, тож він особисто надав кандидатуру свого заступника.

Відповідальність журі

Журі — це почесна і відповідальна місія. Про це обов'язково варто вказати в запрошенні. Участь у журі потребує багато часу, нервів і зусиль, тому його члени — одні з найповажніших осіб конкурсу. Ставитися до них потрібно з пошаною.

Результати конкурсів обговорюють у суспільстві ще тривалий час, конкурси входять в анали історії архітектури, тому і члени журі мають із повагою ставитися до своїх обов'язків: вчасно повідомляти організаторів про будь-які зміни або непорозуміння та бути присутніми на всіх засіданнях журі від початку до кінця засідання.

Робота журі може бути оплачуваною — з отриманням гонорару. Водночас стаття 46 [43] вказує, що «Робота членів журі та експертів може здійснюватися на договірних засадах. Робота членів журі та експертів, що здійснюється відповідно до їх службових обов'язків, додатковій оплаті не підлягає». Якщо серед членів журі є державні службовці, то виплата гонорарів може бути обмежена Законом України «Про державну службу».

5.8. Експерти конкурсу

Групу експертів конкурсу формує замовник конкурсу за наявності рішення замовника про проведення експертизи.

Залежно від того, яку саме експертизу проводить замовник (технічну чи попередню), типологія фахівців може бути різною. Важливо: «якщо за рішенням замовника конкурсу проводиться попередня експертиза конкурсних проектів, склад експертної групи погоджується з головою журі. Експертами не можуть бути учасники конкурсу» (ст. 45 [43]).

Вибір експертів залишається на розсуд замовника конкурсу. Безпосередню роботу експерти узгоджують із відповідальним секретарем конкурсу або координатором.

Докладніше про експертизу проектів — розділи 5.14 (п. 20) і 6.14.

5.9. Дорадчі органи конкурсів

Дорадчі органи конкурсів — це колегіальні органи, які формує замовник для допомоги у проведенні конкурсної процедури, експертизи конкурсного завдання та інших завдань, визначених замовником.

Експертні групи конкурсу

Експертні робочі групи формує замовник для підвищення якості конкурсного завдання, участі в написанні окремих розділів або експертизи наявних розділів.

/ **Приклад**

Під час проведення конкурсу «Крайка» (3) було сформовано робочу групу технічних експертів, яка складалася з представників таких спеціальностей: міського планування, транспортної інфраструктури, галузі охорони пам'яток, зв'язків із громадськістю, ландшафтної архітектури, екології, геології та архітектури.

Робота технічних експертів полягала в здійсненні експертизи текстів конкурсного завдання.

Громадські ради — це нововведення в конкурсній практиці, яке поки що жодним чином не зафіксовано ані в міжнародному, ані в українському законодавстві. Дорадчий орган конкурсу — це відповідь на нинішні виклики, які стоять перед Україною. За останні три роки після Революції Гідності такі дорадчі органи було створено під час проведення конкурсів, присвячених саме подіям Революції, — конкурс «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2) та конкурс «ТЕРИТОРІЯ МАЙДАНУ» (21) в Полтаві. Назвали такі дорадчі органи Радами громадських експертів конкурсу.

Навіщо створювати дорадчі органи конкурсів?

Дорадчий орган конкурсу — це колегіальний консультативно-дорадчий орган, який може виконувати кілька функцій:

- контроль за прозорістю дій замовника конкурсу, ухвалення справедливого рішення журі та проведення легітимної прозорої конкурсної процедури загалом;
- забезпечення участі громадськості в підготовці програми та умов конкурсу;

/ Фото Ганни Бондар

- допомога замовнику у проведенні громадського обговорення програми та умов конкурсу;
- формування окремих розділів програми та умов конкурсу, зокрема тих, які визначають соціальний запит від громадськості;
- проведення додаткових досліджень громадської думки, проведення опитувань, аналітичних досліджень тощо;
- здійснення експертизи конкурсного завдання;
- сприяння популяризації конкурсу.

На дорадчий орган також можна покласти особливі види робіт, наприклад, рекомендації замовнику щодо: формування критеріїв оцінки проектів, формування якісного складу журі, формування змісту конкурсного завдання, здійснення експертизи тощо.

Рішення про формування дорадчого органу конкурсу ухвалює замовник конкурсу.

Як ухвалювати рішення щодо необхідності створення такого органу? З огляду на досвід двох конкурсів, при яких було створено подібні органи, така потреба постає в ситуаціях, коли:

- існує величезний рівень недовіри в суспільстві до замовника конкурсу (в цьому разі — органів влади);
- існує високий рівень недовіри в суспільстві до можливості проведення конкурсної процедури прозоро та неупереджено (вже відбулося кілька конкурсів на відповідну тему, які дискредитували себе);
- тема конкурсу складна або пов'язана з травматичними подіями в суспільстві й потребує широкого обговорення громади, а ресурси замовника конкурсу обмежені;
- існує величезний інтерес до конкурсу у широких кіл громадськості, а не тільки фахівців;
- у разі надзвичайної цінності території проектування за наявності ризиків громадського спротиву майбутньому будівництву;
- ресурси замовника щодо формування аналітичної групи в написанні конкурсного завдання обмежені, постає необхідність залучення фахівців різних спеціальностей, зокрема пов'язаних із суспільствознавством (соціологи, конфліктологи, психологи, спеціалісти з політики пам'яті тощо).

Варто пам'ятати, що робота з дорадчим органом також потребує ресурсів часу. Зазвичай дорадчий орган працює на волонтерських засадах.

Кого залучають до дорадчого органу конкурсу? Як обрати членів дорадчого органу?

Зазвичай це індивідуальний підхід та індивідуальна процедура.

До ради громадських експертів необхідно залучати людей із бездоганною репутацією, бо саме вони і стануть «голосами громади» в конкурсній процедурі. Бажано, щоб у дорадчому органі були присутні представники різних професій, залежно від тематики конкурсу, з певним життєвим досвідом і переконаннями. Кількість членів дорадчого органу в сім осіб оптимальна.

Приклад

На початку проведення конкурсу «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2) (квітень 2014 року) замовник конкурсу відчував величезний рівень недовіри і від фахівців, і від широкої громадськості. Після трьох засідань публічних обговорень Програми та умов конкурсу до Департаменту містобудування та архітектури Київської міської державної адміністрації надійшла петиція від 137 діячів культури, які вимагали припинення конкурсної процедури.

Петиція називалася так: «Призупинити конкурс на проект Меморіалу Героям Небесної Сотні!» [40].

Текст петиції: *Асамблея діячів культури України, культурна громадськість висловлює свою стурбованість швидкістю розгортання ситуації у справі вшанування пам'яті Героїв Небесної Сотні. Ми вважаємо, що поспішність у питанні встановлення монументів та пам'ятних знаків є неприпустимою саме зараз, адже ще не з'ясовані всі обставини загибелі людей (навіть досі не відома точна кількість загиблих), не завершено слідство, винні у злочинах не понесли покарання, загроза територіальній цілісності України залишається на дуже високому рівні.*

Намагання деяких суспільно-політичних сил якнайшвидше «перегорнути» трагічну сторінку сучасної історії України свідчить швидше за все про бажання забути, відзвітувати громадськості про чергове «досягнення» та повернутися до звичного способу життя. Навпаки, українське суспільство, що прагне змін, має шанси тільки тоді, якщо уважно і ретельно відрефлексує катастрофу. Згадаймо, що конкурс на проект «Національного меморіалу та музею 11 вересня» у Нью-Йорку був оголошений тільки у 2003 році, а будівництво розпочалося у 2006 році, через 5 років після трагедії.

Ми вимагаємо від владних ініціаторів конкурсу — Є. Нищука (міністра культури України), С. Целовальника (Головного архі-

тектора м. Києва), В. Бондаренка (голови КМДА. — Прим. авт.) — підтримки наступних пропозицій:

- *витримати паузу, не розглядати жодних проектів пам'ятника щонайменше 1 рік, тобто не раніше березня 2015 року;*
- *за цей час розробити механізм формування та створити міжнародну експертну раду, до якої мають бути залучені не тільки вузькі спеціалісти (архітектори та художники), а й інтелектуали, філософи, мистецтвознавці тощо».*

Що мав вдіяти замовник конкурсу в такій ситуації? Нагадаю, що Майдан ще стояв — це був травень 2014 року.

Ми як замовники конкурсу зробили кілька кроків для порозуміння:

- На наше прохання ГО «Медіамістечко Майдану» провело громадське опитування щодо терміну встановлення пам'ятника, процедури відбору автора пам'ятника, базових питань щодо визначення «кому має бути встановлений пам'ятник» та необхідності створення Ради громадських експертів. Було опитано 996 респондентів, з них 319 голосувало через сайт конкурсу, а 677 опитано безпосередньо на Майдані.

У результаті опитування стало зрозуміло, що єдина легітимна процедура — це все ж таки конкурс.

- Замовник конкурсу проводив громадське обговорення півроку та витримав терміни конкурсної процедури таким чином, що проекти було подано наприкінці лютого 2015 року, а оприлюднено в квітні 2015 року. Результати конкурсу підсумовано в червні 2015 року.
- Замовник конкурсу ухвалив рішення щодо створення Ради громадських експертів конкурсу, створив відповідну Раду та оприлюднював УСІ матеріали публічних обговорень і конкурсні матеріали на сайті конкурсу.

Це врятувало ситуацію. Думку діячів культури було не тільки почуто, а й повністю враховано.

- Замовник сформував раду громадських експертів конкурсу. Яким чином це відбувалося?

Спочатку ми провели опитування на офіційному сайті конкурсу та сторінці у Фейсбуку про те, кого громада хотіла б бачити в Раді громадських експертів. Ми отримали приблизно 50 кандидатів і всім надіслали запрошення до участі в Раді та в публічних обговореннях. Однак більшість із них не відреагувала, а деякі почали ходити на публічні обговорення. З іншого боку,

на публічні обговорення приходили експерти з окремих спеціалізацій, які активно долучилися до процесу не тільки обговорення, а й організації, а також готували презентації та аналітичні довідки. Цих експертів і обраних громадськістю ми запросили до участі в написанні (зведенні сказаного на публічних обговореннях) конкурсного завдання. Коли постало питання інституціалізації цього процесу, за результатами сьомої публічної дискусії ІІ туру публічних обговорень, що відбулася 14.10.2014 року, міська громада, присутня на зборах, підтримала ідею створення Ради громадських експертів із тих кандидатур, які брали участь в ініціативній групі експертів.

15.10.2014 року було створено Раду громадських експертів Міжнародного відкритого конкурсу на концепцію оновленого громадського простору центрального ядра міста Києва з меморіалізацією подій Революції Гідності — «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» при Департаменті містобудування та архітектури.

Раду громадських експертів було сформовано протоколом установчих зборів, обрано Голову, щотижнево відбувалися засідання. Завдяки створенню такого дорадчого органу було забезпечено прозорість ухвалення рішень: за участю Ради відбувалися публічні обговорення, формувалося конкурсне завдання, Рада провела технічну експертизу проектів, виробила рекомендації щодо поданих проектів, які розглядали члени журі конкурсу, Рада була присутня на засіданнях журі, де представляла завдання за номінаціями, мала право дорадчого голосу та стежила за процедурою ухвалення рішення журі.

Маю відверто сказати, що без Ради громадських експертів конкурс «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2) просто не зміг би відбутися.

Приклад

Раду громадських експертів конкурсу «ТЕРИТОРІЯ МАЙДАНУ» (21) було сформовано за результатами роботи Громадського форуму, який сформував соціальний запит у Програмі та умовах конкурсу.

До Ради громадських експертів увійшли фахівці різних спеціальностей і майданівці, які брали активну участь у подіях полтавського Майдану. Загалом дев'ять осіб.

Потреба у створенні дорадчого органу була викликана тим, що 2014 року та в першому півріччі 2015 року на замовлення Полтавської обласної державної адміністрації та Полтавської міської ради було проведено два конкурси на тему увічнення пам'яті про Героїв Небесної Сотні та події Революції Гідності. Однак на обох конкурсах журі не обрало переможців, тобто конкурси були такими, що не відбулися. За необхідності організації третього конкурсу Полтавська ОДА звернулася до громадськості для обговорення програми та умов конкурсу. Було проведено засідання Громадського форуму, який зобов'язався брати участь в організації нового конкурсу та взяв активну участь у формуванні конкурсного завдання. За пропозиціями Громадського форуму було сформовано журі та раду громадських експертів конкурсу.

Рада громадських експертів конкурсу контролювала прозорість процедури та здійснювала попередню експертизу поданих проектів.

/ Фото Ганни Бондар

5.10. Волонтери конкурсу. Принципи організації роботи волонтерів

Волонтери конкурсу — це залучені до участі в організації окремі особи або громадські організації, які виконують певні напрями робіт на волонтерських засадах.

Наявність волонтерів для конкурсу — це дуже добре: з одного боку, вони справді допомагають в організації конкурсу, з іншого — формують ширше інформаційне поле конкурсу.

Зазвичай волонтерами конкурсів стають студенти архітектурних ВНЗ.

Для ефективної роботи з волонтерами конкурсу потрібна чітка організаційна структура, а також оперативні відповіді на запитання: «де дірка?», «чи можемо ми залучити для виконання термінової роботи волонтерів?», «які якості повинен мати волонтер для виконання роботи?» та ін.

Волонтери можуть допомогти в різних питаннях: від технічної організації процесу громадського обговорення до професійних перекладів.

Основний принцип роботи з волонтерами — повага до них. Люди, які витрачають свій час, нерви, знання на ваш конкурс, потребують уваги та поваги.

Для заохочення волонтерів вам потрібно буде вирішити, яким чином відзначити їхню роботу. Це може бути включення прізвищ волонтерів до переліку подяк від організаторів конкурсу, надання слова на церемонії нагородження, видача спеціальних дипломів, надання рекомендаційних листів та ін.

/ **Приклад**

Безпрецедентним прикладом організації конкурсу із залученням великої кількості волонтерів став конкурс «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2). З огляду на великий обсяг роботи: конкурсне завдання складалося з двох томів обсягом по 100 сторінок кожний; широке публічне обговорення (упродовж півроку було проведено більше 35 публічних заходів у різних містах України) та необхідність перекладу конкурсного завдання англійською мовою до організації було залучено близько сотні волонтерів. Ми так і назвали їх: *«Конкурсна сотня»*.

Завдяки волонтерській допомозі професійних перекладачів, розкиданих по всьому світу, на високому рівні було перекладено тексти конкурсного завдання та вихідні дані конкурсу.
Волонтери також доклали великих зусиль з організації публічних заходів у Києві та інших містах України — Дніпрі, Чернівцях, Львові.
Такий сплеск волонтерської активності був властивий постреволюційному періоду, однак і за інших часів в організації інших конкурсів волонтерська робота вкрай важлива.

5.11. Меценати та спонсори конкурсу

Меценати конкурсу — це фізичні та юридичні особи, які надають кошти на організацію конкурсу, не маючи на меті отримання з того прямого прибутку. Тобто опосередкованим прибутком може бути «успішний імідж» мецената, який витрачає власні кошти на підвищення рівня архітектури та міського планування, розвиваючи конкурсну галузь.

Спонсори конкурсу — це юридичні особи, які надають кошти на проведення конкурсу за умови виконання організатором конкурсу певних умов, наприклад — медіапослуги, згадування спонсора під час публічних заходів конкурсу, надання можливості вручення спеціальних премій під час церемонії нагородження, бартер.

Зазвичай для спонсорів готують так звані спонсорські пакети, в яких чітко вказано, які саме послуги отримує спонсор за сплати конкретної суми. Найбільш успішний підхід — формування трьох пакетів: «економ», «стандарт» і «люкс» (назви робочі) з умовою, що кількість найдорожчих пакетів — один, середньої вартості — три-п'ять, найменшої вартості — п'ять-десять.

З меценатами та спонсорами укладають угоди, в яких має бути чітко прописано умови співпраці. Що краще умови прописано, то менше в процесі співпраці виникатиме неприємних запитань щодо відповідальності обох сторін.

Залучення коштів джерел, не заборонених законодавством (а це саме меценатські та спонсорські кошти), ефективне в конкурсах ідей, особливо коли його ініціаторами є громадські та саморегулівні організації.

Якщо питання стосується міського розвитку, бажано проводити конкурси коштом міського бюджету. Звісно, робота з таким асигнуванням набагато складніша, однак треба пам'ятати, що *конкурси, проведені коштом міського бюджету, мають набагато більше шансів на реалізацію.* Чому? Тому що місцеві політики — депутати міської ради, ухвалюючи рішення про проведення конкурсу (а саме про виділення коштів на його організацію), — будуть набагато уважніше стежити за перебігом подій і шукати можливостей реалізації проекту-переможця, відчуваючи відповідальність перед електоратом. Якщо міський конкурс проводять коштом інших джерел, відповідальність і за його організацію, і за реалізацію проекту-переможця відчуває фактично одна дійова особа — замовник конкурсу.

5.12. Партнери конкурсу

Партнерами конкурсу зазвичай називають дружні організації, з якими потрібно тримати контакт під час організації конкурсу або з далекоглядною перспективою на реалізацію проекту-переможця конкурсу.

Партнерами можуть бути будь-які юридичні особи, які можуть якимось чином взаємодіяти з вами в процесі організації конкурсу.

Наприклад, мережа готелів може стати партнером конкурсу, надавши готельні номери для іноземних членів журі з великою знижкою; друкарня — надати свої послуги з друку виставкових планшетів також зі знижкою; архітектурний фестиваль може надати майданчик для експонування конкурсних проектів на безплатній основі.

У разі залучення партнерів потрібно пам'ятати, що співпраця має бути взаємовигідною. Тобто не тільки ваш партнер має надати вам послугу зі знижкою або навіть безплатно, а й ви маєте зацікавити партнера, надавши йому свою послугу. Наприклад, для мережі готелів це може бути згадка про партнера в усіх інформаційних матеріалах конкурсу, а для архітектурного фестивалю ваш захід має стати додатковим приводом для його відвідування.

Фото Андрія Михайлова

5.13. Роль Національної спілки архітекторів України

На сьогодні єдиною офіційною саморегулівною організацією в галузі архітектури залишається Національна спілка архітекторів України (далі — НСАУ), яка складається з її місцевих організацій.

У законодавстві [43] чітко визначено роль НСАУ та її місцевих організацій. Так, у статті 16 вказано: «Замовник конкурсу залучає до проведення конкурсу Національну спілку архітекторів або її місцеві організації з метою:

- розроблення або погодження програми та умов конкурсу;
- організації виставок, творчого і громадського обговорення конкурсних проектів;
- поширення інформації про проведення конкурсів».

Співпраця з НСАУ або її місцевим осередком дуже важлива.

Законодавство також вимагає погодження з місцевою організацією програми та умов конкурсу — стаття 8: «Програма та умови архітектурного або містобудівного конкурсу погоджуються замовником конкурсу з місцевою державною адміністрацією, виконавчим органом місцевої ради та місцевою організацією Національної спілки архітекторів».

НСАУ необхідно ставити до відома під час оголошення конкурсу — стаття 22: «Оголошення про проведення конкурсу оприлюднюється у друкованих засобах масової інформації, а також розповсюджується через організації Національної спілки архітекторів, Національної спілки художників...».

У складі журі конкурсу має бути представник місцевої організації НСАУ — стаття 44 [43]: «...До складу журі також залучаються представники замовника конкурсу, органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, відповідної організації Національної спілки архітекторів».

У кошторисі на організацію конкурсу можуть бути передбачені витрати на послуги організацій НСАУ (ст. 42 [43]).

Стаття 54 [43] також вказує, що після підсумовування результатів конкурсу його замовник передає до місцевої організації Національної спілки архітекторів копію рішення журі і фотографії премійованих проектів.

У світовій практиці роль фахових спільнот у сфері архітектури дуже важлива. Зазвичай асоціації, палати, спілки, спільноти

архітекторів не тільки консультують замовників конкурсів, а й самі є професійними організаторами власних конкурсів та операторами замовлених іншими установами. Професійні саморегулівні організації також формують *policy* в галузі архітектурних конкурсів у власній країні, розробляючи та поширюючи керівництва та методичні рекомендації щодо організації та проведення архітектурних конкурсів.

5.14. Ефективна організаційна структура конкурсу

Організаційна структура конкурсу, її чітке визначення дасть вам змогу зняти ризики конфліктів у колективі, які можуть бути пов'язаними з непорозуміннями щодо повноважень і меж відповідальності. А чітке розуміння оргструктури допоможе сформувати фонд заробітної плати й осмислити обсяги робіт, які виконують співробітники, дасть чітке усвідомлення, в якій сфері у вас «провал» або «дірка».

До способу організації конкурсу бажано ставитися як до менеджменту (управління) проектом. Навички проектного менеджменту будуть дуже корисними!

Законодавством України передбачено такі *дійові особи конкурсної практики:* замовник конкурсу, журі конкурсу, експерти конкурсу, учасники конкурсу, Національна спілка архітекторів (її місцева організація), Міжнародна спілка архітекторів (у разі проведення міжнародного конкурсу).

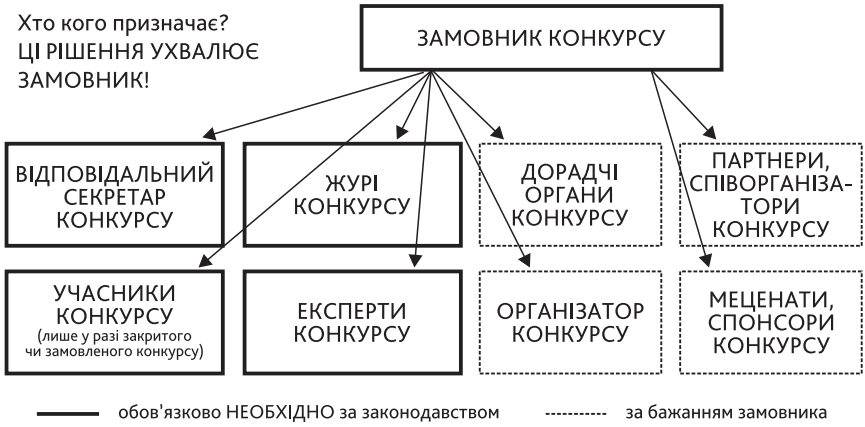
Це має бути обов'язковим для будь-якого конкурсу на території України. Лише питання залучення експертів відбувається за бажанням замовника — стаття 45 [43]: «*якщо за рішенням замовника конкурсу* проводиться попередня експертиза конкурсних проектів, склад експертної групи погоджується з головою журі...».

Головна дійова особа конкурсу — його *замовник*. Він несе повну відповідальність за організацію конкурсу і впливає на всі рішення, ухвалені впродовж організації, окрім *рішення журі*.

З огляду на сучасну українську практику та європейський досвід серед дійових осіб конкурсної практики з'являються інші, наприклад, організатор (координатор) конкурсу, дорадчі органи, меценати, партнери, волонтери та ін.

Щораз частіше замовник конкурсу передає право безпосередньої організації іншій установі або колективу осіб, які виконують роботи з організації конкурсу — організатору (координатору) конкурсу.

На схемі представлено дійових осіб конкурсної практики, де суцільною лінією виділено те, до чого зобов'язує законодавство, а пунктиром позначено дійових осіб, які дедалі частіше виникають на практиці з огляду на сучасні політичні та економічні виклики.



Замовник має своїм рішенням призначити відповідального секретаря і журі конкурсу та перелік учасників (у разі закритого або замовленого конкурсу), а також вирішити, чи потрібна експертиза поданих проектів і за необхідності визначити групу експертів. Інших рішень від замовника законодавство не вимагає.

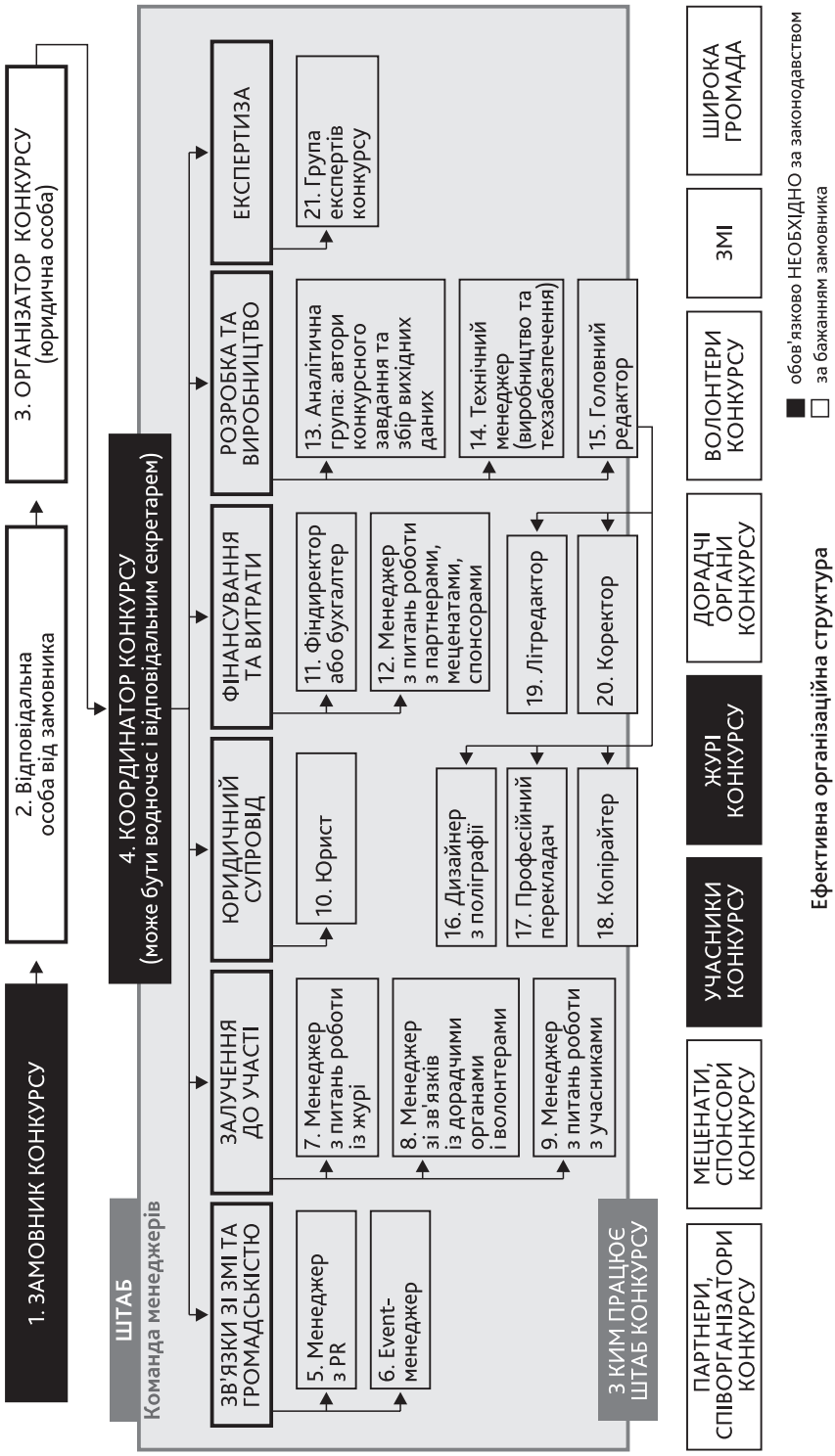
Однак на практиці питання залучення організатора (координатора) конкурсу, створення дорадчих органів, залучення партнерів, співорганізаторів, меценатів і спонсорів, а також залучення волонтерів тощо також вирішує замовник.

Усі інші організаційні рішення може ухвалювати організатор (координатор) конкурсу (за його наявності).

Традиційно організацією конкурсів в органах виконавчої влади займається один спеціаліст, для якого робота над конкурсами є додатковим навантаженням. «Департаменту конкурсів» або хоча б «конкурсного відділу» в Україні не існує, хоча подібну практику активно використовують у західноєвропейських країнах (наприклад, у Німеччині (Берлін), Чехії (Прага), Австрії (Відень) та ін.). У деяких містах України функції замовника й організатора конкурсів покладають на комунальні підприємства, які набагато гнучкіші, аніж органи державної влади і в ухваленні рішень, і в можливості залучення меценатських коштів.

Великі всеукраїнські та міжнародні конкурси потребують серйозної підготовки та чималих організаційних зусиль. Одна особа, визначена відповідальною від замовника конкурсу, фактично не в змозі провести конкурс на високому фаховому рівні.

З огляду на викладене вище пропоную розглянути ефективну організаційну модель для проведення конкурсів, напрацьовану на власному досвіді та практикою інших вдалих конкурсів в Україні.



Ефективна організаційна структура

Розгляньмо цю модель ефективної організаційної структури і визначмо функціональні обов'язки кожної дійової особи.

Для зручності кожна дійова особа має порядковий номер.

Загальні зауваження

- Не можна ігнорувати напрями робіт, говорячи про те, що «нам це не потрібно», бо в такому разі ви будете мати проблему в цих напрямах!
- Можна ігнорувати необхідність залучення відповідної кількості осіб, однак не можна забувати, що напрями роботи та її обсяг від того не зменшуються!
- За неможливості розширити штат співробітників замовника або організатора конкурсу роботу за напрямами можна віддати на аутсорсинг, але в такому разі вартість роботи буде збільшена!
- Формування організаційної структури – обов'язковий етап планування робіт. Вона завжди індивідуальна. Іноді певні функції співробітників організатора може взяти на себе замовник, іноді на окремі напрями робіт беруть інших підрядників. Однак потрібно чітко визначитися з організаційною структурою конкурсу і послідовно її дотримуватися.
- Важливо також визначити субординацію, посадові інструкції для кожного спеціаліста та рівні ухвалення рішень, інакше структура працювати не буде!

На початку робіт над організацією конкурсу координатор має ознайомити команду з обов'язками кожного і визначити, хто кому підпорядковується. Бажано навіть скласти щось на кшталт посадових інструкцій, які б підписали члени команди. Це зніме низку конфліктів у майбутньому, дасть змогу зрозуміти обсяги робіт і врешті-решт стане основою для розуміння обсягів заробітної плати.

Структура має бути зрозумілою для всіх учасників процесу організації конкурсу. Бажано роздрукувати організаційну структуру конкурсу на великому аркуші паперу і повісити її в штабі.

Напрям: загальна координація

1. **Замовник конкурсу**

Зазвичай замовник конкурсу — це юридична особа. Фактично це певна кількість людей, які працюють в одній установі. В організаційній структурі — це юридична особа та її керівник, який несе повну (в тому числі адміністративну) відповідальність за організацію кон-

курсу. Для ефективної організації конкурсу замовник конкурсу має визначити *відповідальну особу від замовника* та наділити її правом ухвалення рішень.

2. **Відповідальна особа від замовника**

Важливо, щоб відповідальна особа мала право на ухвалення рішення і водночас достатню кількість часу для організаційної роботи в конкурсі. Зазвичай це рівень заступника керівника або начальник відділу, який має високий рівень довіри у керівника організації. Іноді така особа є насправді ініціатором конкурсу, в такій ситуації мотивація відповідальної особи буде вищою. Ініціатора конкурсу зазвичай називають *куратором*, саме він визначає ідеологію конкурсу, його мету і завдання.

Функції відповідальної особи від замовника конкурсу:

- формування теми та мети конкурсу, визначення виду, типу, термінів проведення конкурсу та їх затвердження;
- підготовка розпорядчих документів конкурсу та процедура їх затвердження;
- затвердження конкурсного завдання;
- встановлення вимог до учасників;
- затвердження списку учасників (у разі закритого або замовленого конкурсу);
- затвердження складу журі;
- виплата премій;
- фінансування всіх заходів;
- визначення співорганізаторів, партнерів, меценатів, спонсорів конкурсу;
- визначення необхідності створення дорадчих органів конкурсу;
- призначення групи експертів конкурсу;
- визначення необхідності залучення організатора (координатора) конкурсу;
- затвердження організаційної структури конкурсу;
- затвердження плану медійної кампанії конкурсу та його графічних матеріалів (брендбук, плакати, тексти оголошення тощо);
- представництво конкурсу на публічних заходах, нарадах в органах влади та інтерв'ю в ЗМІ.

Якщо замовником конкурсу є орган влади (наприклад, місцевий орган містобудування та архітектури), доцільно до функції відповідальної особи внести і певну допомогу організатору (координатору) конкурсу у зборі вихідних даних і затвердженні конкурсного завдання з Національною спілкою архітекторів України та залу-

ченні партнерів, меценатів, спонсорів конкурсу, а також юридичного супроводу.

Тобто, підсумовуючи, відповідальна особа від замовника є особою, яка ухвалює вже підготовлені організатором (координатором) конкурсу *політичні, економічні та ідеологічні рішення,* без яких подія не може відбутися. Така особа працює на найвищому рівні ухвалення рішень, має представницьку функцію та передає виконавчий рівень організатору (координатору) конкурсу.

3. **Організатор (загальний координатор) конкурсу**

Організатор (загальний координатор) конкурсу є юридичною особою (бажано) або колективом людей, які несуть відповідальність за безпосереднє виконання рішень, ухвалених замовником конкурсу.

На організатора (загального координатора) покладено такі функції:

- розроблення організаційної структури конкурсу;
- визначення осіб, відповідальних за напрямами роботи, або залучення субпідрядників на окремі напрями робіт (формування штабу конкурсу);
- відповідальність за витрати на організацію конкурсу;
- регулярна (бажано щотижнева) звітність замовнику за всіма напрямами робіт;
- визначення окремої особи — керівника штабу — координатора конкурсу;
- забезпечення виконання всіх завдань, поставлених замовником конкурсу.

4. **Координатор конкурсу**

Координатор конкурсу — це особа, яка координує роботу штабу за всіма напрямами, фактично це досвідчений проектний менеджер. Координатор має організувати роботу різних членів команди таким чином, щоб робота не дублювалася, була виконана вчасно й на високому рівні. Координатор відповідає за колектив штабу та взаємини в його колективі.

Функції координатора:

- узгодження дій із відповідальною особою від замовника;
- розроблення плану-графіка проведення конкурсу з визначенням видів робіт, відповідальних осіб і термінів виконання;
- контроль за дотриманням термінів виконання робіт усіма учасниками процесу;
- контроль якості;
- підбір кадрів для виконання робіт за напрямами;

- координація групи експертів;
- вирішення важливих питань виконавчого рівня;
- регулярне звітування замовнику про хід організації конкурсу;
- винесення форс-мажорних питань на обговорення із замовником.

Незважаючи на те, що перелік функцій координатора невеликий, ця робота потребує неабиякого досвіду в цій сфері. Від координатора конкурсу фактично залежить успішність його проведення. На таку роботу бажано направляти енергійних осіб, які вже мають досвід проектного менеджменту у сфері архітектури, мистецтва та містобудування.

Якщо штат розгалужений, координатор конкурсу може водночас виконувати *функцію відповідального секретаря*, в іншому випадку — коли людей недостатньо — бажано цю роботу передавати іншій особі (докладніше про відповідального секретаря конкурсу в *розділі 6.5*.).

Напрям: зв'язки із засобами масової інформації та громадськістю

5. **Менеджер з *PR* (зв'язки з громадськістю та засобами масової інформації)**

Ця позиція типова для будь-якого проекту, інформаційна та медійна кампанія конкурсу вкрай важлива не тільки для його позитивного іміджу, а й для можливості залучення учасників конкурсу.

Функції менеджера з PR:

- розроблення медійної кампанії конкурсу (концепція медійної кампанії, план-графік реалізації, кошторис на реалізацію медійної кампанії, медіаплан);
- замовлення брендбуку конкурсу;
- формування технічного завдання на розробку сайту конкурсу та виконання функції технічного замовника з розроблення такого сайту;
- формування прес-релізів, новин, оголошень, публікацій у ЗМІ та соціальних мережах;
- ведення сторінки в соціальних мережах, коментування;
- ведення сайту конкурсу, його своєчасне наповнення;
- підготовка відповідей на запити та звернення громадян про конкурс (від широкої громади, а не від учасників конкурсу);
- аналіз відвідуваності офіційних сторінок конкурсу, позитивних і негативних відгуків, формування пропозицій із поліпшення та їх впровадження;
- регулярне звітування координатору (бажано щотижневе) про виконання медійної кампанії.

PR-менеджер працює в тісній співпраці з усіма іншими учасниками процесу організації конкурсу, він фактично «полює» на новини про цю подію, його завдання — формувати інформаційне поле конкурсу та використовувати всі можливості для його постійного заповнення й оновлення.

Важливий партнер у роботі менеджера з *PR* — *event*-менеджер (менеджер з організації публічних заходів) і технічний менеджер (менеджер із виробництва поліграфічної продукції).

Добре, якщо *PR*-менеджер знає іноземну мову. Вкрай необхідний високий рівень знання української мови.

Дуже добре, коли *PR*-менеджер поєднує в собі піарника та спеціаліста з *SMM*[1]. Якщо таких навичок немає, бажано запросити спеціаліста з *SMM* на аутсорсинг (докладніше про медійну кампанію конкурсу в *розділі 6.7*).

6. **Event-менеджер — менеджер з організації публічних заходів конкурсу**

Будь-який конкурс не може відбутися без публічних заходів. Законодавством України передбачено *обов'язкову* організацію виставки конкурсних проектів, тобто хоча б один публічний захід конкурсу. Для ефективної організації конкурсу публічних заходів має бути кілька: прес-конференція про оголошення конкурсу, публічні обговорення конкурсного завдання, поточні засідання дорадчих органів конкурсу, презентація конкурсного завдання, поточні прес-конференції на стадіях: оголошення про початок реєстрації заявок на участь у конкурсі, про закінчення реєстрації заявок, про подані проекти на конкурс; прес-конференція з членами журі перед засіданням журі, також можливе проведення майстер-класів або лекцій членів журі; організація виставки конкурсних проектів, церемонія нагородження та прес-конференція про результати конкурсу.

У конкурсі є також непублічні заходи, як-от засідання журі.

Для їх належної організації наймають *event*-менеджера.

Функції event-менеджера:

- організація всіх необхідних публічних і непублічних заходів конкурсу;
- забезпечення публічних заходів необхідним обладнанням та активностями;

1 **Social media marketing (SMM)** — процес залучення трафіку або уваги до бренду чи продукту через соціальні платформи. Це комплекс заходів із використання соціальних медіа як каналів для просування кампаній і вирішення інших бізнес-завдань.

- залучення всіх необхідних підрядників: кейтерінг, техніка тощо;
- звітування координатору конкурсу про проведення заходів конкурсу.

Event-менеджер тісно співпрацює з *PR*-менеджером і технічним менеджером в організації заходів, а також із відповідальним за цільову аудиторію заходу (наприклад, в організації засідання журі головними організаторами є менеджер з питань роботи із журі, відповідальний секретар, *event*-менеджер, *PR* і технічний менеджери).

/ **Загальні зауваження**

Якісної організації зазвичай не видно! Якщо ви бачите, що на заході всі щось організовують — це означає, що не все в порядку. Захід має відбутися нібито «сам собою». Це — вищий пілотаж організації.

Напрям: залучення до участі

7. **Менеджер з питань роботи із журі**

Менеджер з питань роботи із журі — це спеціаліст, який:

- формує якісний склад журі для затвердження замовником конкурсу;
- формує кількісний склад журі для затвердження замовником;
- формує особовий склад журі для затвердження замовником;
- веде все листування з членами журі (запрошення до участі, узгодження дати засідань, замовлення квитків, бронювання готелю тощо, переговори про гонорари, листи-подяки за участь у журі тощо);
- складає плани-графіки перебування журі;
- організовує екскурсії на ділянку проектування для членів журі, обіди та вечері, подарунки від замовника конкурсу;
- надає членам журі роз'яснення щодо програми та умов конкурсу, поданих конкурсних проектів, направляє всю конкурсну документацію, протоколи експертиз, подані проекти на розгляд членам журі;
- погоджує з членами журі конкурсне завдання через його підписання кожним членом журі перед засіданням журі;
- може виконувати функції відповідального секретаря конкурсу (за рішенням організатора та замовника).

Менеджер з питань роботи із журі має відповідати таким вимогам: знати ділову українську та англійську мови (у разі міжнародного конкурсу), вміти вести діловодство, володіти комп'ю-

тером, знати правила етикету, бути відповідальним та організованим, а також морально стійким до стресових ситуацій, бути добрим комунікатором й охайно виглядати. Він також повинен мати навички складання протоколів, розумітися на процедурах голосування, швидко реагувати на зміни і своєчасно доповідати про них координатору конкурсу.

8. **Менеджер з питань роботи з дорадчими органами та волонтерами**

Якщо замовник ухвалив рішення про створення дорадчих органів конкурсу, то бажано створити і посаду спеціального менеджера. За умови обмеженого бюджету цю функцію може взяти на себе менеджер з питань роботи із журі.

До обов'язків менеджера з питань роботи з дорадчими органами конкурсу та волонтерами належать:

- формування складу дорадчого органу;
- складання положення про дорадчий орган;
- формування протоколів засідань дорадчого органу;
- надання протоколів і розробок дорадчого органу координатору конкурсу;
- залучення волонтерів конкурсу, розподіл завдань між волонтерами;
- координація роботи волонтерів, збір даних від волонтерів;
- надання достовірної інформації про перелік волонтерів координатору конкурсу;
- регулярне звітування координатору конкурсу.

Менеджер з питань роботи з дорадчими органами конкурсу фактично повинен мати навички, подібні до тих, які має менеджер з питань роботи із журі конкурсу.

9. **Менеджер з питань роботи з учасниками**

Менеджер з питань роботи з учасниками — одна з найважливіших посад в організаційній структурі конкурсу. Від його роботи залежить належне залучення учасників. До його обов'язків належать:

- аналіз програми та умов конкурсу на типологію учасників (цільова аудиторія, яка може бути зацікавлена в участі в конкурсі та дасть найкращі результати);
- пошук і визначення способів залучення учасників (розсилка, ресурси для оголошення запрошення до участі);
- формування запрошень до участі;
- розсилання, поширення афіш, передання інформації для *PR*-менеджера;

- формування бази даних учасників конкурсу;
- листування з учасниками конкурсу;
- відповіді на запитання учасників конкурсу та розсилка запитань і відповідей усім іншим учасникам;
- формування щоденних аналітичних звітів про кількість заявлених учасників (до останнього терміну подання заявок);
- приймання проектів від учасників, складання актів прийому-передання проектів;
- інформування учасників про новини конкурсу, всі матеріали конкурсу (протоколи тощо) та зміни у програмі конкурсу;
- розсилання конкурсного завдання і вихідних даних конкурсу, розміщення їх на інтернет-ресурсах;
- аналітика поданих проектів — формування матеріалів для технічної експертизи;
- інформування учасників про результати конкурсу;
- передання непремійованих проектів учасникам конкурсу (якщо це передбачено умовами конкурсу) зі складанням відповідного акта;
- знищення непремійованих проектів (якщо це передбачено умовами конкурсу) зі складанням відповідного акта.

Менеджер з питань роботи з учасниками має бути високоорганізованою особою з високим рівнем терпимості, мати навички в спілкуванні, діловому листуванні мовами конкурсу, швидко та якісно працювати з базами даних, бажано в програмі Excel, бути стресостійкою, дотримуватися ввічливості в будь-якій ситуації і ніколи (*запам'ятайте: ніколи!*) не допускати порушення окремими учасниками останнього терміну подання проектів. Тобто одна з якостей такого спеціаліста має бути беззаперечна чесність і відданість конкурсній справі.

Практичне роз'яснення

Часто судові спори виникають тому, що гордість одного з учасників ущемлена, бо його не визначено переможцем. У разі порушення процедури прийняття проектів — наприклад, проект прийнято на декілька хвилин пізніше після дедлайну, або складники проекту подано пізніше, або менеджер з питань роботи з учасниками допомагав записувати CD із матеріалами конкурсного проекту тощо — такий учасник подає в суд і скасовує результати конкурсу через порушення процедури прийняття проектів, про яке сам же і благав. Це — реальний ризик, якого необхідно уникати, бо праця багатьох людей може бути знищена.

Напрям: юридичний супровід

10. **Юрист**

Юридичний супровід — необхідний складник з організації конкурсів з огляду на те, що конкурс є певною процедурою, яка має відповідати українським і міжнародним (у разі проведення міжнародного конкурсу) нормам права. У світовій та українській практиці існують непоодинокі випадки судових спорів, які зазвичай ґрунтуються на порушенні конкурсної процедури, визначеної в програмі та умовах конкурсу або в законодавчих документах.

Послуги юриста можуть бути замовленими на аутсорсингу, однак на певних етапах проведення конкурсу вони будуть обов'язковими.

На яких? З'ясуймо.

- Питання легітимності права на проведення конкурсу (консультація про визначення замовника конкурсу, організатор конкурсу, підготовка відповідних договорів).
- Підготовка рішення замовника про проведення конкурсу (у випадку замовника — органу влади — підготовка рішення Ради або розпорядження виконкому).
- Вичитування програми та умов конкурсу на відповідність українському та міжнародному законодавству в сфері організації та проведення конкурсів.
- Погодження програми та умов конкурсу з юридичним відділом органу влади та місцевою організацією Національної спілки архітекторів.
- Перегляд вихідних даних конкурсу, консультування його учасників щодо майново-правових питань, пов'язаних із земельною ділянкою конкурсного проектування або майна, розташованого на ній.
- Захист замовника конкурсу в судових спорах.

Напрям: фінансування та витрати

11. **Фінансовий директор і бухгалтер**

Фінансовий директор займається фінансовим плануванням. Він направляє, координує та контролює фінансові потоки. Тобто залежно від плану-графіка проведення конкурсу, складеного координатором, формують фінансовий план, в якому відображено терміни та обсяги надходжень і витрат залежно від дій, які планують здійснити організатори. Фінансовий директор стежить за термінами та обсягом виконання фінансового плану.

Бухгалтер — особа, яка виконує всі дії, пов'язані з надходженням коштів та їх витратами, здійснює відображення фінансової діяльності, надає всю необхідну звітність.

Фінансовий директор і бухгалтер працюють над конкурсом на постійній основі.

Ця робота вкрай важлива в разі проведення конкурсів бюджетним коштом. І фінансовий директор, і бухгалтер обов'язково повинні мати досвід роботи з бюджетними асигнуваннями, інакше вас можуть очікувати неприємні сюрпризи в роботі казначейства, у формуванні запитів, договорів тощо.

У будь-якому разі всі надходження та витрати мають бути зафіксованими і мати відповідні підтвердні документи, адже за результатами конкурсу складають виконавчий кошторис.

12. **Менеджер з питань роботи з партнерами, меценатами, спонсорами**

Це вкрай важлива посада в рішенні замовника залучати до організації конкурсу партнерів, меценатів і спонсорів. Іноді цю функцію бере на себе координатор спільно з представником замовника конкурсу.

Менеджер з питань роботи з партнерами, меценатами та спонсорами залучає кошти інших джерел до фінансування заходів конкурсу.

Меценатські (або спонсорські) внески — це взаємини між замовником конкурсу та меценатом (спонсором), за яких меценат надає певні кошти на організацію конкурсу, а його замовник рекламує мецената на інформаційних носіях і під час заходів конкурсу.

У таких випадках формують спонсорські пакети, в яких описують тип спонсора (генеральний, офіційний, спонсор, партнер тощо — все на ваш розсуд), кількість коштів, необхідних сплатити за пакет, і медіаплан рекламної кампанії конкурсу із зазначенням, де саме і як буде прорекламовано спонсора.

Менеджер з питань роботи з меценатами працює над залученням компаній та окремих осіб до співпраці.

Для такої посади потрібні навички переговорів і дипломатичних стосунків.

Менеджер з питань роботи з меценатами активно співпрацює з координатором конкурсу, фінансовим директором і *PR*-менеджером.

Його робота складається з:

- аналізу цільової аудиторії меценатів конкурсів;
- підготовки спонсорських пакетів, їх затвердження з координатором і замовником конкурсу;
- безпосередніх зустрічей із потенційними спонсорами.

Менеджер відповідальний за своєчасне укладення договорів, контроль за надходженням коштів, оформлення всієї відповідної документації (договори, рахунки, податкові накладні, акти виконання робіт) і виконання зобов'язань організатора конкурсу перед спонсором.

Напрям: розробка та виробництво

Напрям «розробка та виробництво» спрямовано на розробку конкурсного завдання та виробництво поліграфічної продукції, виставки й інших супутних матеріалів конкурсу.

13. **Аналітична група з розробки конкурсного завдання та збору вихідних даних (так званий *think tank*)**

Аналітична група складається з кількох — зазвичай однієї-трьох осіб, відповідальних за формування текстової частини конкурсного завдання. Про склад конкурсного завдання докладніше в *розділі 6.8*.

Іноді у разі складного завдання склад аналітичної групи може розширитися до семи осіб. З практичного досвіду: група аналітиків не має бути більшою за сім осіб, в інакшому разі ухвалення рішень може суттєво ускладнитися.

На практиці бувають випадки, коли аналітична група не входить до складу організатора, а працює на волонтерських засадах або на аутсорсингу. Все залежить від теми конкурсу та складності завдань.

Аналітична група виписує смислову рамку конкурсу та формує перелік вихідних даних, необхідних для більш якісного розуміння конкурсантами поставленого завдання.

Аналітична група також бере участь в обговоренні умов конкурсу, критеріїв, яким мають відповідати учасники тощо. До цієї групи входять спеціалісти різних галузей (залежно від теми конкурсу), бажано з певним науковим підґрунтям.

/ **Приклад**

У конкурсі «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2) конкурсне завдання виписала аналітична група, яка водночас складала Раду громадських експертів конкурсу за результатами піврічних громадських обговорень Програми та умов конкурсу.

/ **Приклад**

У конкурсі «ТЕРИТОРІЯ МАЙДАНУ» (21) в 2015–2016 роках конкурсне завдання виписав Громадський форум у рамках публічного обговорення Програми та умов конкурсу. Потім опрацьоване завдання від Громадського форуму лягло в основу затвердженого документа.

Якщо конкурсне завдання пишуть за результатами спілкування з людьми та дослідженнями громадської думки, його соціальні вимоги набагато якісніше проявлені, аніж у конкурсах, завдання для яких виписано одноосібно «в кабінеті».

14. **Технічний менеджер (виробництво й технічне забезпечення)**

Технічний менеджер відповідає за виробництво поліграфічної та іншої продукції конкурсу й технічне забезпечення роботи штабу та заходів конкурсу.

Зазвичай *конкурсне виробництво* обмежено такими заходами:

- друк презентацій конкурсу;
- друк конкурсного завдання (наклад 100–500 прим.);
- запис матеріалів конкурсу на *CD*-диски (100–500 прим.);
- друк виставки (поданих конкурсних проектів);
- друк запрошень на церемонію нагородження переможців;
- друк дипломів переможців;
- візитівки команди, бейджики членам журі, учасникам конкурсних заходів;
- сувенірна продукція конкурсу (тека, ручка, блокнот, ін.);
- друк каталогу конкурсних проектів (100–500 прим.).

Технічне забезпечення — це все, що необхідно для роботи штабу: комп'ютери, принтери тощо й технічне забезпечення публічних і робочих заходів конкурсу (світло, звук, сцена, технічне забезпечення, синхронний переклад) — тобто публічних обговорень, засідань журі, дорадчих органів конкурсу, церемонії нагородження, презентацій результатів конкурсу, а також доставка вантажів, конкурсних планшетів, монтаж і демонтаж виставки тощо.

15. **Головний редактор**

Від головного редактора залежить якість конкурсного завдання і його готовність у визначені терміни. Головний редактор — упорядник конкурсного завдання — це посада, яка поєднує в собі управлінця та «смисловика». Зазвичай функцію головного редактора бере на себе хтось з аналітичної групи чи координатор конкурсу.

Головний редактор — упорядник конкурсного завдання — формує його остаточний зміст, призначає авторів текстів, контролює якість їх виконання, виконує роботу редактора текстів щодо їхнього смислового навантаження. Головний редактор має не вперше проводити таку роботу, працюючи над конкурсним завданням. Саме від нього залежатиме загальне сприйняття конкурсу в учасників.

16. **Дизайнер із поліграфії**

Дизайнер з поліграфії — це спеціаліст, який займається дизайном і версткою поліграфічних матеріалів конкурсу: дизайн-код конкурсу (логотип, фірмовий стиль, сувенірна продукція), запрошень, візитівок, оголошень, конкурсного завдання, підготовка до друку виставкових планшетів, технічна обробка конкурсних пропозицій для розміщення на інтернет-ресурсах конкурсу, дизайн, верстка інтернет-сайту заходу, каталогу конкурсних проектів, іншої поліграфічної продукції конкурсу, підготовка поліграфічної продукції до друку за вимогами друкарні.

На деякі роботи, як-от створення сайту конкурсу, можна наймати спеціалістів на аутсорсингу, однак дизайнера з поліграфії бажано мати в штаті організатора, це суттєво спростить роботу штабу.

17. **Професійний перекладач**

Професійного перекладача залучають для перекладу всіх матеріалів конкурсного завдання та перекладу під час засідання журі й церемонії нагородження у разі проведення міжнародного конкурсу. Переклади листів, робочих матеріалів, листування з учасниками зазвичай робить відповідний менеджер або координатор конкурсу.

Професійний переклад конкурсного завдання та засідання журі бажано замовляти в ліцензованих організацій з огляду на те, що формулювання у двох версіях (українській та англійській) має бути максимально тотожним. Це зумовить рівні умови для участі іноземних та українських учасників й убезпечить від судових спорів у майбутньому. В інакшому разі учасники будуть по-різному тлумачити умови конкурсу і відповідно подавати проекти різним способом. З огляду на специфіку архітектурної, пам'яткоохоронної, художньої термінології та позначень щодо міського плануваня, які суттєво відрізняються не тільки в різних мовах, а й однією мовою в різних країнах, професійний перекладач має бути обізнаним з тематичною специфікою вашого конкурсу.

18. **Копірайтер**

Копірайтер, а простіше «текстовик», формує слоган конкурсу, його основні меседжі для *PR*-кампанії (спільно з *PR*-менеджером), а також пише всі необхідні тексти, зокрема оформляючи думки аналітичної групи та координатора в масиви тексту конкурсного завдання.

Це може бути журналіст, піарник або мистецтвознавець, залежно від тематики конкурсу.

Копірайтер пише тексти для каталогу конкурсних проектів, може оформити певні тези для виступів замовника на прес-конференціях про різні етапи організації конкурсу тощо.

Іноді функцію копірайтера бере на себе хтось з аналітичної групи.

До співпраці з написання конкурсного завдання бажано залучати головного редактора та копірайтера. Їхня присутність на засіданнях аналітичної групи на початковому підготовчому етапі необхідна.

19. **Літредактор українських та англійських текстів**

Позицією літредактора не можна нехтувати. Це — запорука однозначного тлумачення текстів конкурсного завдання. Літредактор/літредакторка мають бути досвідченими філологами, які практикують на постійній основі. Важливо здійснювати літературне редагування не тільки масиву текстів, а й заверстаного конкурсного завдання.

Літредактор/літредакторка редагує текст з огляду на його стилістику, чистоту мови, чітке та ясне висловлення.

Літредактор/літредакторка *англійських текстів* — дуже важливий напрям робіт, якщо конкурсне завдання видають двома мовами.

/ **Приклад**

Конкурсне завдання «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2) перекладала впродовж чотирьох тижнів у листопаді 2014 року група волонтерів-перекладачів. Насправді це були професійні перекладачі — українці, яких доля розкидала по всьому світу. Вони жили в різних куточках України й світу і зголосилися перекладати окремі статті конкурсного завдання. Всього — близько 30 фахівців.

Кожен брав по кілька різних розділів українського тексту і надсилав переклад англійською. Якість перекладу була справді дуже високою. Юрій Мачкасов навіть переклав англійською Гімн України у формі вірша!

Коли ми зібрали докупи весь англійський текст, то виявилося, що кожен перекладач використовував «свій власний» мовний апарат для позначення деяких часто вживаних понять у конкурсному завданні. Наприклад, «ділянка проектування» в різних перекладах позначалася як: *site, spot, area, zone, plot* тощо. Ми зрозуміли, що необхідно все це звести до єдиного понятійного апарату. Член Ради громадських експертів конкурсу Світлана Шліпченко взяла на себе літературне редагування та корегування англійського тексту. Це забрало ще одну добу роботи. Однак на виході з'явилася 200-сторінкова інтелектуальна праця двома мовами з прекрасним перекладом.

20. **Коректор**

Коректор — це останній спеціаліст з питань роботи з текстами перед друком. Він корегує тексти на виявлення орфографічних, граматичних помилок, «висячих рядків», небажаних переносів та інших помилок. Корегування тексту здійснюють на стадії заверстаного документа.

/ **Приклад**

Під час підготовки каталога конкурсних проектів конкурсу «Крайка» (3), як завжди, часу було обмаль. Навіть після кількох вичитувань сталася кумедна помилка, яку виявила прибиральниця, з подивом розглядаючи гранки о пів на третю ночі. Головою журі конкурсу був відомий світовий архітектор, в подвійному імені якого було ім'я *Klok*. Дивним чином (можливо, застосовуючи автоматичний комп'ютерний переклад) його ім'я у вступному тексті до каталога перетворилося на «Жмут». Це і викликало подив прибиральниці. Ми ще мали час на виправлення: припинили друк, зв'язавшись з друкарнею, і виправили помилку. Більше ми ніколи не нехтували коректором.

Напрям: експертиза

21. **Група експертів конкурсу**

Необхідність експертизи конкурсних проектів визначає замовник конкурсу. Він визначає склад експертної групи своїм рішенням. У конкурсній практиці існує два види експертизи: технічна та попередня (*докладніше в розділі 6.14)*. Залежно від того, яка експертиза потрібна, типологія людей, залучених до експертизи, буде різна.

Технічна експертиза: це одна-три особи, які зможуть систематизувати інформацію, отриману від менеджера з питань роботи з учасниками про виконання вимог конкурсного завдання щодо правил подання проектів, і зробити відповідні висновки.

Зазвичай експертну групу для технічної експертизи формують із співробітників замовника або організатора, іноді це окремі залучені особи.

/ **Приклад**

На конкурсі «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2) технічну експертизу здійснювала Рада громадських експертів за інформацією, наданою відповідальним секретарем конкурсу. Правочинність проведення експертизи дорадчим органом було

прописано в Положенні про Раду громадських експертів і конкурсному завданні. Протокол технічної експертизи затвердив представник замовника конкурсу згідно з розподілом обов'язків.

Попередня експертиза: це одна-десять осіб, які є фахівцями в галузі архітектури, міського планування, мистецтва тощо (залежно від тематики конкурсу), які зазвичай працюють на аутсорсингу та аналізують позитивні й негативні якості поданих проектів. Це вкрай відповідальна робота, яка потребує ґрунтовних знань щодо завдання конкурсу.

Приклад

На конкурсі «ТЕРИТОРІЯ МАЙДАНУ» (21) було проведено попередню експертизу. Експертами виступили представники Ради громадських експертів. У матеріалах попередньої експертизи було визначено позитивні та негативні аспекти поданих на конкурс проектів.

Усі перелічені вище спеціалісти, безпосередньо залучені до організації, мають забезпечити якісну роботу із: партнерами, співорганізаторами, меценатами, спонсорами, учасниками, журі, дорадчими органами, волонтерами, засобами масової інформації та широкою громадськістю.

5.15. П'ять секретів успіху

Секрет перший. «Щоби що?»

Перед тим, як ухвалити будь-яке рішення, потрібно передбачити, як саме воно вплине на всі сторони конкурсного процесу: чи воно потрібне? чи буде зрозумілим? до яких наслідків призведе? У таких випадках експерт конкурсу «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» Дмитро Гурін каже: *«Щоби що?»*. Чесна відповідь на це запитання іноді економить величезну купу часу, який ми витрачаємо на «вигадані завдання та проблеми».

Секрет другий. «Думай, як вони!»

Секрет дуже простий: *«Постав себе на місце інших!»*. На практиці це означає відчути себе на місці учасника конкурсного процесу — учасника конкурсу, члена журі, експерта, волонтера, мецената та ін. Подумати про те, яким чином можна зацікавити всіх дійових осіб до участі в конкурсі, проаналізувати глибинні причини участі інших, а також перевірити свої рішення на можливість виконання.

/ **Приклад**

Цей приклад типовий у моїй особистій практиці організації конкурсів. Зазвичай текст про те, яким чином має бути подано декларацію авторства, досить важкий для сприйняття. Однак треба зробити все можливе, щоб кожний учасник конкурсу подав її у визначений термін і без порушення правил подання. Тому щоразу, коли формуються умови такого документа, я прошу кількох архітекторів уважно прочитати текст і розказати своїми словами, що потрібно зробити. Працює на сто відсотків! Текст переробляють і спрощують доти, доки будь-яка особа ясно зрозуміє, що саме їй треба зробити і зможе про це розповісти.

Секрет третій. «План-графік — наше всьо!»

Народження конкурсної процедури — це народження плану-графіка перебігу подій конкурсу. Без цього інструмента вам гарантовано зрив термінів і дедлайнів.

Секрет четвертий. «Команда»

Якісний конкурс вкрай складно організувати одній особі. У згаданому вище розділі про це йдеться досить докладно. Стосунки в команді треба виховувати на основі довіри та підтримки.

Секрет п'ятий. «Бюджет»

Ніколи не розраховуйте, що конкурс можна організувати безплатно. Конкурс — це потужна інтелектуальна та організаційна праця, яка вартує фінансових витрат. Бюджету має бути достатньо.

/ Фото Андрія Михайлова

6. Перебіг подій конкурсу

У цьому розділі ми ознайомимося з покроковою інструкцією щодо організації конкурсів.

6.1. Народження конкурсу. Конкурсний конструктор. Коротка назва. Слоган

Конкурс народжується з ідеї і попереднього аналізу. Найчастіше ідея виникає в однієї особи, яка збирає ініціативну групу. На перших зборах група обговорює найважливіші питання: що ми маємо досягти в результаті? (Пам'ятаймо, що конкурс — це не самоціль, а лише «нульова стадія архітектурного проектування»), чи потрібний/чи необхідний у цьому разі конкурс? якого типу/виду він має бути? (докладніше *в розділах 1.4. та 3.*).

Що точніше ви зможете визначити реальну мету вашої діяльності, то менше ризиків матимете з наступними кроками.

«Конкурсний конструктор». Як ви певно вже зауважили, назви конкурсів доволі довгі. Зазвичай вони складаються з кількох слів (іноді аж до 15-ти) і включають в себе вид, тип та основну тему конкурсу.

Справа в тому, що саме назва конкурсу — це певний *«конкурсний конструктор»*, який для досвідченого учасника конкурсу або потенційного члена його журі одразу говорить про суть і типологію заходу та дає змогу ухвалити попереднє рішення щодо участі в ньому.

У назві конкурсу фактично стисло описано конкурсну процедуру.

Як користуватися конкурсним конструктором див. на схемі.

Схема «Конкурсний конструктор»

У результаті отримуємо назву конкурсу:

ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ ЗАКРИТИЙ АРХІТЕКТУРНИЙ МОЛОДІЖНИЙ КОНКУРС НА ПРОЕКТ РЕКОНСТРУКЦІЇ
(назва об'єкта проектування)

або

МІЖНАРОДНИЙ ВІДКРИТИЙ МІСТОБУДІВНИЙ КОНКУРС ІДЕЙ НА КОНЦЕПЦІЮ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ
(назва об'єкта проектування)

або...

Наприклад, візьмемо типологію конкурсів і позначимо позиції, які підходять у нашому конкретному випадку. Таким чином, називаючи конкурс, ви закладаєте подальший перебіг його подій, формат проведення та конкурсну процедуру.

З огляду на те, що назви конкурсів зазвичай довгі, для зручності та легшого інформування в соціальних мережах і ЗМІ для них придумують *коротку назву.*

Наприклад, «Територія Гідності», «КОНТР/АКТ», «Дніпровські Перлини», «Територія Майдану» та ін.

Коротка назва конкурсу має бути звучною, такою, що легко запам'ятовується, образною. Саме під короткою назвою ваш конкурс увійде в історію вашого міста.

За бажанням можна придумати *влучний слоган*, використовуючи принципи формування брендів.

6.2. Визначення джерел фінансування. Фінансове та матеріальне забезпечення конкурсу. Як скласти кошторис?

Залежно від того, хто ініціатор конкурсу, яка конкурсна тематика та якої мети хочуть досягти ініціатори конкурсу, визначають джерела фінансування.

Логіка підказує, що проекти державного та національного рівня фінансують коштом державного бюджету, проекти загальноміського рівня — коштом місцевого бюджету, приватні проекти — приватним коштом, ініціативні громадські проекти — спільним коштом. Однак це не завжди так. Для розуміння джерел фінансування потрібно проаналізувати наявну ситуацію, політичну кон'юнктуру та власні можливості.

Питання, хто заплатить за конкурс і скільки він коштуватиме, — друге за важливістю після «*конкурсного конструктора*».

Єдине, що можна тут рекомендувати, — це те, що найкращих результатів досягають тоді, коли працює проста логіка: *платить той, хто несе відповідальність за реалізацію результатів конкурсу*.

/ **Приклад**

Конкурс «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2) народжувався як конкурс на меморіальний комплекс Героїв Небесної Сотні спільним рішенням Київської міської державної адміністрації та Міністерства культури України, тобто міста й держави. У процесі організації сталася зміна керівництва спочатку на міському рівні (вибори 2014 року), а потім і на державному (зміна керівництва Міністерства культури України 2014 р.). У результаті конкурс здійснило місто за спонсорські та меценатські кошти.

Результати конкурсу мають міжнародний розголос, ми отримали чудові проекти-переможці, однак питання відповідальності й досі розмите: хто має займатися реалізацією результатів конкурсу? Держава? Адже меморіалізація Революції Гідності та увічнення пам'яті Героїв Небесної Сотні — питання національного рівня. Але ж конкурс проводило місто. Тоді місто? Однак депутати міської ради не відчувають відповідальності за результати конкурсу, бо вони його «не замовляли»: кошти міського бюджету не використовували.

Через два роки після підсумування результатів конкурсу досі зали-

шається відкритим питання виплати премій його переможцям. 2015 року було засновано державну установу «Національний меморіальний комплекс Героїв Небесної Сотні — Музей Революції Гідності», яка сьогодні робить реальні кроки щодо відведення земельної ділянки для будівництва меморіального комплексу на Алеї Героїв Небесної Сотні. Установа також розглядає можливість використання результатів конкурсу «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» для проведення нового конкурсу на державному рівні.

Визначаючи джерела фінансування, треба чесно відповісти на запитання: *хто буде нести відповідальність за реалізацію проекту-переможця? Саме він і має оплатити конкурс*.

Якщо конкурс заплановано провести бюджетним коштом, то ви маєте підійти до його оголошення заздалегідь. По-перше, видатки на конкурс потрібно закласти в бюджет міста/держави.

/ **Приклад**

З київського досвіду: попри те, що конкурсне проектування є певним заходом із розвитку міста, видатки на організацію та проведення конкурсу вкладають не в Програму соціально-економічного розвитку міста, а безпосередньо в міський бюджет (виплата премій).

Тобто для того, щоб виконавча влада приступила до дій із замовлення конкурсу, законодавча влада відповідного рівня має затвердити видатки на таке замовлення (рішення міської ради, Верховної Ради), сленгом держслужбовців це називається «забити рядок у бюджет». Після того можна приступати до формування розпорядчих документів конкурсу *(докладніше в п. 4.2.)*. Бюджет голосують наприкінці року, а потім корегують двічі або більше на рік. Бажано закладати наміри про проведення конкурсу в попередньому році, щоб забезпечити його належне фінансування.

На момент визначення джерел фінансування потрібно зрозуміти обсяг цих джерел.

З досвіду: кошторисна вартість українського конкурсу становить від 500 000 грн. На що ж витрачають ці кошти? Орієнтовний кошторис на проведення всеукраїнського конкурсу надано в таблиці.

Зрозуміло, що на організацію міжнародного конкурсу потрібне більше фінансування з огляду на міжнародне журі, переклади та інші витрати *(докладніше в розділі 3.1.)*.

Орієнтовний кошторис на проведення всеукраїнського конкурсу

№	Назва статті витрат	Ціна	Кількість	Вартість, грн
Виготовлення і тиражування конкурсного завдання				
1.	Написання текстів, редагування	20 000		20 000
2.	Дизайн і верстка	20 000		20 000
3.	Друк конкурсного завдання	500	50	2 500
Оголошення, інформаційна кампанія конкурсу				
1.	Оприлюднення в ЗМІ оголошення про конкурс	5 000	1	5 000
2.	Оприлюднення в ЗМІ про підсумки конкурсу	5 000	1	5 000
3.	Створення інтернет-сайту конкурсу	20 000	1	20 000
4.	Ведення інформаційної кампанії конкурсу	50 000		50 000
Попередня експертиза				
1.	Оплата експертних висновків	10 000	1	10 000
Журі				
1.	Переліт/переїзд	3 000	3	9 000
2.	Проживання	20 000	3	60 000
3.	Гонорар	10 000	5	50 000
Виставка				
1.	Друк планшетів конкурсних проектів	1 000	20 шт.	20 000
2	Монтаж і демонтаж виставки	1 000	4 особи	4 000
3	Оренда приміщення для виставки	20 000	1 міс.	20 000
4	Витрати на відкриття виставки: світло, звук, сцена	10 000		10 000
5	Послуги фотографа	3 000		3 000
Премії конкурсу				
1.	Перша премія	50 000	1	50 000
2.	Друга премія	37 500	1	37 500
3.	Третя премія	25 000	1	25 000
Виготовлення та друк каталога конкурсних проектів				
1.	Написання та редагування текстів	20 000		20 000
2.	Дизайн і верстка	20 000		20 000
3.	Друк каталога	1 000	200	100 000
	Разом:			**558 500**

Потрібно також проаналізувати питання оренди приміщень для роботи організаторів конкурсу, засідань журі, експертів, дорадчих органів конкурсу; оплати телефонних розмов, інтернету; наявності техніки (комп'ютери, принтери, сканери, плотери) й обладнання; матеріального забезпечення: папір, картриджи, *CD*-диски тощо; оплати записування на *CD* конкурсного завдання та друк на *CD*; оплати розроблення веб-сайту конкурсу та його адміністрування, місця для зберігання вихідних даних у віддаленому доступі в інтернеті; розроблення бренд-буку та заохочувальних поліграфічних матеріалів конкурсу; сувенірної продукції та ін.

Як практично підійти до складання кошторису?

Бажано сформувати попередній кошторис «ідеального» конкурсу. Тобто передбачити витрати за нормальною ринковою ціною, нібито ви будете всі конкурсні послуги замовляти на вільному ринку.

Після того уважно подивитися на те, від чого можна відмовитися, а потім ретельно проаналізувати, які саме види робіт або матеріальне забезпечення (наприклад, оренда зали, приміщень) ви можете забезпечити в спосіб, звичайний для вашої діяльності, а де можете скористатися допомогою волонтерів і партнерів конкурсу.

Остаточний кошторис необхідно збільшити на 30%. Він буде цілком реалістичним.

6.3. Визначення замовника та організатора конкурсу. Організаційна структура конкурсу

Відповіді на запитання, викладені вище, допоможуть вам ухвалити рішення, хто виступить замовником конкурсу і чи потрібен йому буде організатор конкурсу. А якщо потрібен, то як його визначити. Це — третій крок у народженні цього заходу *(докладніше про замовника та організатора — в розділах 5.1., 5.2., 5.3.)*.

Якщо замовник — орган влади, а фінансування відбувається за рахунок бюджетних асигнувань, то визначення підрядника на організацію конкурсу має відбуватися згідно із Законом України «Про публічні закупівлі», тобто за процедурою відкритих торгів або конкурентного діалогу. Якщо замовник — приватна особа, то рішення стосовно організатора конкурсу ухвалюють за конкурсом портфоліо, рекомендацією або тендерною процедурою.

На цьому етапі потрібно визначитися з організаційною структурою конкурсу, оцінити власні сили і пошукати надійних партнерів і підрядників. Бажано проводити засідання ініціативної групи та фіксувати ухвалені рішення, заповнюючи схему «ефективної організаційної структури конкурсу» конкретними кандидатами.

Принципові рішення щодо оргструктури потрібно ухвалити. Ви маєте бути певними, з ким саме ви працюєте над конкурсом.

6.4. План-графік. Дедлайни та дотримання термінів. Структура тек у комп'ютері

Один із секретів успіху — це план-графік. Одразу почніть з останньої публічної події конкурсу: нагородження переможців. У місті радше ви будете пов'язані з певними датами: міськими й професійними святами, подіями, фестивалями тощо. Тому поставте дату кінця вашого конкурсу. І відштовхуйтеся від неї, йдучи до початку конкурсної процедури.

Наприклад: дата оголошення переможців конкурсу *День міста 30 травня*. Тож поїхали:

- на засідання журі — два дні;
- на монтаж виставки — один-два дні;
- на підготовку та друк виставки — тиждень.

Це означає, що останній термін подання проектів — за два тижні до оголошення переможців.

- на конкурсне проектування — для відкритого конкурсу не менше двох місяців, для бліц-конкурсу — не менше місяця. Для конкурсу з двох турів відповідно два місяці + час на корегування програми та умов другого туру + місяць (мінімум);
- на реєстрацію учасників — не менше місяця, на відбір учасників (за умови закритого конкурсу) — приблизно два тижні;
- на підготовку програми та умов конкурсу і збір вихідних даних, а також підготовку розпорядчих документів (якщо це органи влади) — не менше місяця.

Ось і маємо: початок роботи над відкритим конкурсом — *за чотири з половиною місяця* до оголошення переможців; над закритим — *за три місяці*; над конкурсом з двох турів — *за шість місяців*.

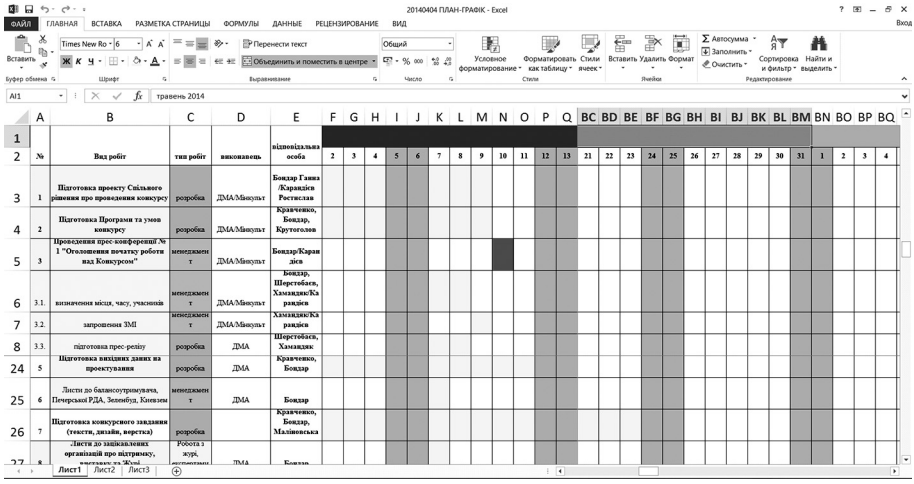
До плану графіка також вносять усі необхідні для вашого конкурсу процедури: попередня експертиза, прес-конференції, формування бренд-буку, запуск сайту, оголошення в ЗМІ, запрошення та формування журі й дорадчих органів та ін.

Ризикувати термінами недоцільно. По-перше, окремі терміни, як-от час на проектування, регламентується не тільки постановою Кабміну, а й здоровим глуздом: для процесу проектування необхідний певний час. А по-друге, не заклавши часу на реєстрацію, формування журі, дорадчих органів і всіх необхідних заходів, ви не зможете вчасно оголосити результати, а це — серйозний ризик для конкурсу.

Якщо ви бачите, що не встигаєте, подумайте над форматом конкурсу і змініть його (і відповідно назву) або визначте іншу дату

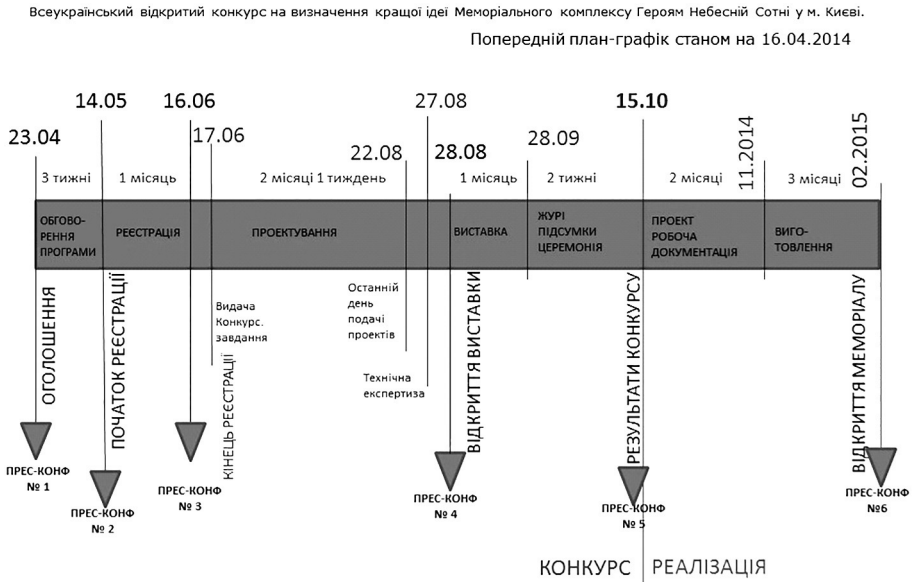
оголошення переможців і проведіть заплановану конкурсну процедуру у визначені терміни.

Плани-графіки можна формувати в будь-якій зручній комп'ютерній програмі — *Microsoft Project, Excel*, інших.



Приклад плану-графіка конкурсу в Excel

Для зрозумілої візуалізації можна використовувати *інфографіку:*



В організації конкурсів важливо пам'ятати, що терміни, вказані в програмі та умовах конкурсу, не можуть бути порушеними за жодних умов. Інакше конкурс можуть визнати таким, що не відбувся. Дедлайни мають виконувати не тільки учасники конкурсів, а й передусім організатори. В інакшому разі учасники мають повне право відмовитися від участі в конкурсі, іноді навіть подати судові позови. Особливо це стосується іноземних учасників, які звикли чітко дотримуватися конкурсної процедури.

Структура тек у комп'ютері. Практичні поради

- *Якщо ви працюєте над одним проектом (конкурсом) у команді — працюйте в мережі пов'язаних комп'ютерів, розміщуючи файли на єдиному сервері. Таким чином, будь-який файл, створений на сервері, буде доступним іншим спеціалістам, а його пошук буде набагато полегшеним.*
- *Візьміть за правило структуру тек у теці «конкурс» і не порушуйте її.*
- *Візьміть за правило формат назви документів у конкурсній теці в комп'ютері. У разі командної роботи це зекономить вам безліч часу і суттєво підвищить результативність роботи. Ефективний формат назви документа з датою. Наприклад, 20170119_конкурсна_документація.doc. Такий формат дасть змогу швидко знайти останню версію файлу.*

6.5. Визначення теми, мети й завдання конкурсу

Це важлива аналітична робота, яку краще напрацьовувати в команді.

Тема конкурсу — це фактично його назва, а ось мета й завдання потребують серйозної розробки.

Мета конкурсу — це те, чого ви хочете досягти в майбутньому. Теоретично, мета конкурсу — це виявлення найкращого проекту на задану тему. Однак під час проведення конкурсу ідей, а також конкурсів розвитку територій та інших, які передбачають виявлення нових принципів і підходів до нових викликів, іноді мету визначають як пошук нових принципів, ідей, підходів, методів вирішення проблем тощо. *Мета має бути одна.*

Завдання конкурсу — це узагальнені тези щодо того, що ви хочете отримати від згаданого конкурсу і його учасників.

/ **Приклад**

Всеукраїнський архітектурний закритий конкурс на кращу концепцію парку культури та відпочинку «ПАРК ПОЧАЙНА» в Оболонському районі міста Києва (19).

Мета конкурсу: формування на берегах літописної річки Почайни паркового ансамблю засобами архітектури.

Завдання конкурсу:

- розробити концепцію парку культури і відпочинку «ПАРК ПОЧАЙНА»;
- відродити річку Почайну як унікальний історико-культурний об'єкт;
- винайти нові підходи до реурбанізації міського середовища — повернення природи до урбанізованого середовища за рахунок відновлення малих річок і водойм у містах України;
- визначити принципи та методи ревіталізації малих річок і водойм у Києві;
- проявити архітектурними та ландшафтними засобами потенціал території річки Почайни та прилеглої території в межах проектування.

Максимальна придатна кількість завдань — не більше п'яти.

Залежно від обраного формату (масштабу, типу, виду конкурсу) мета і завдання будуть різними. Треба пам'ятати, що визначення мети і завдання конкурсу — половина успішного написання програми та умов конкурсу й реалізації проекту-переможця.

6.6. Перша презентація конкурсу та розпорядчі документи. Оголошення про конкурс

Перша презентація конкурсу — це, сказати б, «презентація меру», яка має з'явитися на наступному етапі. Це — ваш перший друкований примірник інформації про конкурс. Зазвичай першу презентацію роблять у форматі А4 *обсягом п'ять-дев'ять сторінок*. Більшу кількість інформації складно донести з першого разу вашим потенційним партнерам, політикам і чиновникам. Пам'ятайте: найчастіше вони матимуть п'ять хвилин на сприйняття вашої інформації.

Презентація складається з таких розділів:

1. Титульний аркуш — назва конкурсу, замовник конкурсу, співорганізатори, партнери, меценати та ін.
2. Об'єкт проектування конкурсу.
3. Актуальність, мета і завдання конкурсу.
4. Суть проблеми, винесеної на розгляд.
5. Принципи роботи з об'єктом проектування.
6. Пропозиції щодо учасників, членів журі та експертів конкурсу.
7. Календарний план-графік конкурсу.
8. Світові аналоги вирішення подібних проблем (до двох сторінок).
9. Очікувані результати.

Презентацію можна скоротити до п'яти слайдів — це буде навіть краще.

Тоді вона виглядатиме таким чином:

1. Титульний аркуш — назва конкурсу, замовник конкурсу, співорганізатори, партнери, меценати та ін.
2. Об'єкт проектування конкурсу.
3. Актуальність, мета і завдання конкурсу.
4. Пропозиції щодо учасників, членів журі та експертів конкурсу.
5. Календарний план-графік конкурсу.
6. Очікувані результати.

Оформлювати презентацію необхідно за такими принципами: одна думка на одному слайді, менше тексту — більше картинок і лаконічний дизайн (один шрифт, максимум три кеглі). Ще краще замовити презентацію професійному дизайнеру з поліграфії.

Саме ця презентація допоможе вам захистити ідею проведення конкурсу перед вашим керівництвом і підведе вас до формування розпорядчих документів.

Розпорядчі документи конкурсу докладно описано *в розділі 4.2*. Тут варто зупинитися на їхній типології та етапності ухвалення.

Конкурс проводять на основі рішення його замовника. Це рішення оформляють документом, типовим для замовника (наказ, рішення, розпорядження та ін.). Цей документ пише юрист замовника конкурсу.

Щоб офіційно розпочати конкурс потрібне **оголошення.**

Воно має бути опубліковане в офіційному виданні. Наприклад, для міської влади та приватних замовників конкурсів це має бути офіційний вісник міської ради. Для органів центральної влади — офіційний вісник Кабінету Міністрів України.

Конкурс вважають оголошеним із моменту публікації оголошення в ЗМІ. Без оголошення в ЗМІ конкурс можна оспорити у судовому порядку. Оголошення про проведення конкурсу оприлюднюють у друкованих засобах масової інформації, а також поширюють через організації Національної спілки архітекторів, Національної спілки художників, Спілки будівельників, місцеві органи містобудування та архітектури, інші зацікавлені установи й організації з урахуванням часу, необхідного для реєстрації учасників, але *не менш як за місяць до визначеної в оголошенні дати початку проведення конкурсу.* Не забувайте, що за оголошення треба буде платити.

Стаття 22 [43] чітко зазначає, що саме потрібно включати в оголошення конкурсу: «В оголошенні про проведення конкурсу повинно бути визначено: замовника(ів) конкурсу; тему конкурсу і терміни його проведення, тези програми; вимоги до професійного рівня учасників, умови, місце та терміни їх реєстрації, розмір реєстраційного внеску; кількість та розмір премій, інші види заохочення; склад журі конкурсу; місце, терміни та порядок отримання конкурсної документації; місце і дату подання конкурсних проектів; зобов'язання замовника конкурсу щодо подальшого використання проекту, який отримає першу премію, а також інших премійованих проектів; вимоги до мови проведення конкурсу; адреси і телефони для довідок та порядок їх надання, номери рахунків для переказу реєстраційних внесків (якщо вони встановлені). Текст оголошення про проведення конкурсу підписує його замовник».

Насправді потенційні учасники конкурсів зважатимуть на п'ять основних аспектів:

- хто замовник;
- яка тема та формат конкурсу;
- хто в журі;
- які премії;
- терміни подання проектів.

Цю інформацію бажано виділити графічно для легкого і швидкого сприйняття.

Для того, щоб інформацію про ваш конкурс краще сприймали, бажано розробити афіші конкурсу та розмістити їх у місцевій організації спілки архітекторів, спілки художників, вищих навчальних закладах зі спеціальностями в галузях архітектури, міського планування, мистецтва тощо, а також у проектних інституціях вашого міста.

І, зрозуміло, інформація про конкурс має бути розміщена на офіційних ресурсах його замовника (веб-сайт, видання, соціальні мережі).

Фото Андрія Михайлова

6.7. Формування інформаційної кампанії конкурсу. Бренд-бук конкурсу. Робота зі ЗМІ та соцмережами. Сайт конкурсу

Конкурсному бренду властиві всі складники бренду: індивідуальність, упізнаваність, унікальність, правильне позиціонування, актуальність, імідж тощо. Для формування конкурсного бренду використовують інформаційну кампанію конкурсу.

Інформаційна кампанія конкурсу — одна з основ успіху вашої роботи. Для формування якісної інформаційної кампанії зазвичай пишуть її концепцію. Концепція інформаційної кампанії — це стратегічний документ, який містить:

- мету інформаційної кампанії (далі ІК);
- завдання ІК;
- цільову аудиторію ІК;
- методи ІК;
- засоби комунікації;
- план заходів;
- медіаплан;
- фінансовий план;
- очікувані результати.

Насправді концепція ІК може бути не дуже розлогим матеріалом, однак, якщо її описано, ви одразу побачите, де саме необхідно докласти більше зусиль, а де у вас «усе вже схоплено».

Основна мета інформаційної кампанії — досягти інформування всіх необхідних цільових аудиторій про ті завдання, які вказано в програмі конкурсу, і залучити всіх його дійових осіб до співпраці в конкурсній процедурі.

Завдання ІК можуть бути і відкритими для широкої публіки, і з прихованими завданнями, поставленими від замовника конкурсу.

Цільова аудиторія — це дійові особи конкурсної процедури.

Типові методи проведення ІК — це використання соціальних мереж, ЗМІ, електронні розсилки на *e-mail*, розміщення друкованих афіш та оголошень у місцях, де збирається ваша цільова аудиторія, наприклад, у ВНЗ, Спілці архітекторів, місцевому органі містобудування та архітектури, проектних інституціях, архітектурній бібліотеці тощо. Типовими методами ІК є також розміщення інформації на конкурсних сайтах в Україні та світі, пряме запрошення телефоном та *e-mail*, листування та ін.

Засоби комунікації — це конкретні місця розміщення інформації про конкурс. Наприклад, у концепції ІК бажано зразу зазначити, що інформування відбудеться в соціальних мережах на наступних сторінках, групах, спільнотах і вказати їх.

План заходів ІК прямо залежить від плану-графіка конкурсу. Тобто інформування цільових аудиторій має відбуватися з кожним кроком просування конкурсу. У плані заходів визначають, що такий-то захід конкурсу потребуватиме наступного інформування: розсилка, оголошення, прес-конференція в таких-то ЗМІ та ін.

Медіаплан — це конкретний план розміщення інформації в ЗМІ з визначеними форматами подання інформації та кошторисом.

Фінансовий план — це покроковий план фінансування інформаційної кампанії.

Очікувані результати — загальна інформація та індивідуальні особливості інформаційної кампанії.

Бренд-бук конкурсу

Для того, щоб всі конкурсні матеріали виглядали гідно, формують бренд-бук графічних матеріалів конкурсу.

Класичний бренд-бук містить: логотип конкурсу, візитівку, бланк конкурсу. Розширений бренд-бук показує принципи верстки конкурсного завдання та каталога проектів за результатами конкурсу. Наявність і застосування бренд-буку конкурсу одразу робить упізнаваними всі матеріали вашого конкурсу та вказує на високий організаційний рівень.

Робота зі ЗМІ та соцмережами

Окремо потрібно сказати про нинішні ефективні засоби комунікації – соціальні мережі в інтернеті. Іноді сама собі заздрю, що сьогодні так легко поінформувати величезну кількість людей про наміри. У мережі Фейсбуку рясніє дедалі більше спільнот, сторінок і груп, присвячених розвитку міст, архітектурі, міському плануванню та урбаністиці. Мережа користувачів також щодня розширюється.

Для просування конкурсу бажано відкрити офіційну сторінку на Фейсбуку, за допомогою якої інформувати користувачів мережі про ваші новини. Іноді, якщо питання, порушені на конкурсі, актуальні і навіть болючі для суспільства, корисно відкрити і групу для обговорення. Просування сторінок і груп у соціальних мережах — це окрема робота. Важливо одразу визначитися з процедурою створення новин і правом коментування. Зазвичай формує новини *PR*-менеджер, затверджує замовник або координатор. Коментувати надають право координатору конкурсу.

Бажано також інформувати про всі ваші новини різноманітні спільноти, групи та сторінки, які також присвячено темі вашого конкурсу або питанням розвитку міст. Сформуйте перелік таких сторінок і груп за характерними словами в пошуку й іноді повторюйте пошукові дії — Фейсбук розвивається дуже швидко!

Сайт конкурсу

Наявність окремого сайту конкурсу — це хороший тон його організації.

Позитивні сторони створення конкурсного сайту:

- Конкурс сприймають серйозніше, він набуває більшої ваги.
- Це справді ефективний інструмент викладання структурованої інформації (на відміну від соціальних мереж), якою легко оперувати всім зацікавленим особам.
- Сайт легко просувати в інтернеті, посилання на нього подано на веб-сторінках замовника конкурсу, організатора, партнерів тощо.
- Сайт дає змогу відстежувати відвідувачів — інструмент *Google Analytics* має широке поле можливостей для маркетингових досліджень і корегування інформаційної кампанії конкурсу.
- На сайті завжди фіксується викладена інформація і дата її появи. Таким чином, ви завжди зможете доказати вчасність та актуальність наданої інформації за наявності скарг або претензій від дійових осіб конкурсу.
- Якісний сайт — це візитівка вашого конкурсу.

Складнощі, які виникають під час створення конкурсних сайтів:

- потребує додаткового фінансування в разі індивідуального розроблення;
- потребує додаткових працегодин;
- потребує певних навичок в адмініструванні.

Для скорочення витрат можна використовувати безплатні ресурси з типовими сайтами, які легко перетворити на сайт конкурсу на кшталт *https://www.wix.com/,* однак на таких ресурсах можна створити лише «сайт-візитівку» на відміну від індивідуального замовлення.

Конкурсний сайт працює весь час проведення конкурсу і ще певний період — бажано рік-два. Це потрібно для того, щоб у разі ухвалення рішення про реалізацію конкурсу посилання на нього було активним.

Типова структура конкурсного сайту:

- головна (загальна інформація про конкурс, замовника, організатора, партнерів, премії та загальний термін проведення конкурсу);
- ділянка проектування;

- учасники (інформація про і для учасників);
- журі (інформація про журі);
- дорадчий орган конкурсу (за наявності);
- терміни проведення конкурсу (план-графік);
- завантаження (буклети, програма та умови конкурсу, вихідні дані, бланк заявки на участь, бланк декларації авторства);
- проекти переможців конкурсу;
- *FAQ – frequently asked questions* – найтиповіші запитання та відповіді.

Структуру конкурсного сайту можна розширити залежно від завдань, які стоять перед конкурсом.

Наприклад, можна створити форму зворотного зв'язку, додаткові матеріали публічних обговорень, блок новин конкурсу тощо.

Зверніть увагу!

Якщо ви проводите міжнародний конкурс, то сайт має бути доступний тими мовами, які визначено як офіційні мови конкурсу (мінімум українська та англійська). Всі матеріали різними мовами мають бути ідентичними. Викладати інформацію на сайт потрібно двома мовами водночас.

Приклад

Діючі на початок 2017 року конкурсні сайти:
«ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» *http://terradignitas.kga.gov.ua/* (індивідуального замовлення);
«ПАРК ПОЧАЙНА» *https://parkpochayna.wixsite.com/pochayna/* (типовий безплатний сайт-візитівка).

/ Фото Андрея Михайлова

6.8. Конкурсна документація

Конкурсна документація — підготовлений замовником конкурсу комплект документів, необхідних для розроблення у визначений термін конкурсного проекту, який складається з програми, вихідних даних для проектування та умов конкурсу (ст. 2[43]). Англійською мовою конкурсна документація називається *Competition brief*, тобто «конкурсне завдання».

Конкурсна документація — це глибока інтелектуальна праця, націлена на інформування учасників конкурсу щодо предмета конкурсного проектування, ділянки конкурсного проектування та умов участі в змаганні, а також необхідної супутньої інформації. Якісно розроблена конкурсна документація спрямована на максимальне полегшення пошуку необхідної інформації його учасниками. Особливо це стосується міжнародних конкурсів. Учасник конкурсу в процесі конкурсного проектування має сконцентруватися на чіткому виконанні завдання на проектування, а не самостійному пошуку геополітичних, соціальних, демографічних, економічних та інших особливостей вашої країни або міста.

Для написання конкурсного завдання замовники конкурсу зазвичай залучають експертів із різних галузей. Це завжди індивідуальний документ.

Зверніть увагу!
Якщо конкурс має кілька офіційних мов, потрібно розробити його завдання всіма мовами конкурсу. Переклад бажано робити офіційний через перекладацьке бюро з огляду на можливість судових спорів на міжнародному рівні.

Програма та умови конкурсу потребують певних погоджень: місцевої організації НСАУ, виконавчого органу влади та членами журі конкурсу.

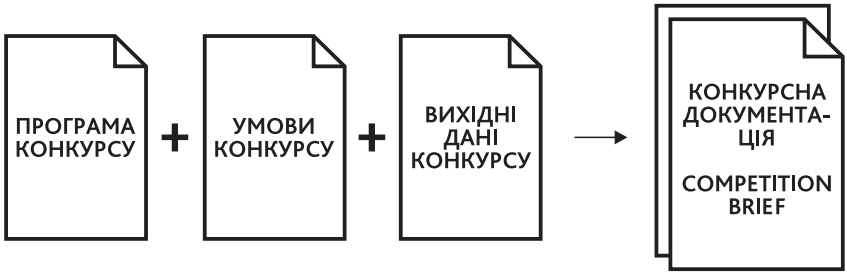
Процедури затвердження конкурсної документації українським законодавством чомусь не передбачено.

Після того формується *блок вихідних даних на проектування*, який зазвичай учасники конкурсу завантажують окремо.

За бажанням конкурсну документацію додатково оформляють у вигляді брошури з ілюстраціями, схемами, додатковою інформацією тощо.

Приклади повноцінних конкурсних завдань надають у переліку використаних джерел.

З'ясуймо типову структуру конкурсної документації.



Основний принцип формування конкурсної документації — це відокремлення того, що є очевидним: певні цінності, на які спирається суспільство (те, що не можна допускати в конкурсних проектах; те, що бажано використати; те, що не бажано використовувати; те, що обов'язково має бути вирішено в проекті), від того, що є рекомендованим, і того, що мають вирішити конкурсанти.

6.8.1. Програма конкурсу

Програма конкурсу має містити відомості про:

- замовника конкурсу;
- вид, найменування теми і завдання конкурсу;
- суть проблеми, винесеної на розгляд;
- архітектурно-планувальні, містобудівні, соціальні, економічні та інженерно-технічні вимоги до конкурсних рішень;
- необхідну деталізацію розробки;
- склад, масштаб і формат, розміри креслеників та інші вимоги до оформлення матеріалів, які подають на конкурс (пояснювальна записка, кресленики, макети, моделі);
- основні критерії оцінки проектів (ст. 26 [43]).

Це основна смислова частина конкурсного завдання. Саме тут ви маєте зацікавити потенційного учасника конкурсу, чітко пояснити йому суть проблеми і виписати завдання на проектування. Насправді формулювання завдання і є найскладнішою частиною підготовки конкурсної документації. З власного досвіду пункти програми про вимоги до конкурсних рішень виписують в останній момент, коли майже все інше вже готове.

Щоб поставити чітке завдання, яке буде прив'язане до території, здійснюють урбаністичний аналіз ділянки проектування. Схеми урбаністичного аналізу проілюструють ваше завдання.

Типовий склад урбаністичного аналізу:

- коротка історична довідка;
- розміщення в структурі міста, розмір території проектування;
- містобудівний контекст:
  - морфологія забудови;
  - функціональне призначення;
  - об'єкти культурної спадщини. Видатні об'єкти (пам'ятники, скульптури, видатні місця);
  - рельєф.
- соціальний контекст:
  - людська активність на території;
  - пішохідні потоки;
  - види використання території;
  - активні перші поверхи й крапки тяжіння.
- панорамні крапки;
- доступність (приватний, громадський транспорт);
- автомобільні паркувальні майданчики;

- озеленення;
- інженерні мережі;
- безбар'єрність середовища.

Іноді для якісного формулювання завдання потрібно дати аналіз подій і суспільних змін, які стосуються предмета проектування, іноді увагу акцентують на збереженні історичного середовища та об'єктів культурної спадщини. Все залежить від тематики конкурсу.

/ **Зверніть увагу!**

Для чіткого формулювання завдання бажано збиратися групою. У разі резонансного об'єкта проектування необхідно писати завдання з активною частиною місцевої спільноти.

Міжнародне законодавство вимагає таких правил розробки програми конкурсу (ст. 10, 11 [39]):

«Розробка умов. Ст. 10. У програмі міжнародного конкурсу, незалежно від того, проводиться він в один чи два тури та є відкритим чи закритим, мають бути чітко вказані:

a) мета конкурсу і завдання, які ставить його організатор (мається на увазі замовник конкурсу. — *Прим. авт.*);

b) дані, що визначають завдання;

c) практичні вимоги, яким має відповідати проект, що надається на конкурс» (*пер. авт.*).

Стаття 11: «У програмах чітко зазначають відмінність між основними та обов'язковими вимогами, з одного боку, та умовами, що допускають свободу творчості учасників конкурсу, — з іншого, до того ж свобода творчості має бути за можливості більш широкою. Проекти подають відповідно до встановлених правил» (*пер. авт.*).

Окремо потрібно зупинитися на *визначенні необхідної деталізації розробки та складі, масштабі й форматі, розмірах креслеників та інших вимогах до оформлення матеріалів, які подають на конкурс* (пояснювальна записка, кресленики, макети, моделі).

Міжнародне законодавство також вимагає (ст. 13 [39]): «У правилах мають бути чітко вказані кількість, характер, масштаб і розміри документів, що вимагаються, креслеників і макетів, а також умови прийняття таких документів, креслеників і макетів. Кошторис витрат в обумовлених випадках подають у визначеній формі відповідно до правил» (*пер. авт.*).

Зазвичай **стадія конкурсного проектування (деталізація розробки)** — це передпроектні пропозиції та концепції. Більш деталізо-

вані стадії використовують під час розроблення проектно-кошторисної документації.

Вимоги до оформлення конкурсних пропозицій мають бути ретельно виписані. Конкурсні проекти складаються з:

- графічних матеріалів (планшет(и));
- текстових матеріалів (пояснювальна записка);
- архітектурних макетів;
- скульптурних моделей.

Графічні матеріали конкурсного проекту

Для визначення з обсягом матеріалів, які необхідно подавати на конкурс, ви маєте ретельно проаналізувати ділянку проектування, визначити її розмір у певному масштабі (1:2000, 1:1000, 1:500, 1:100). Якщо ваш конкурс — на об'єкт мистецтва, то деталізація може бути іншою (1:50, 1:25, 1:10, 1:5 тощо). Потрібно прийняти певний масштаб залежно від деталізації розробки і визначитися з обсягом проектних матеріалів, наприклад: генеральний план, плани, фасади, розрізи, окремі деталі та елементи благоустрою — для окремих об'єктів будівництва; схема території, транспортна схема, схема пішохідних і велосипедних потоків, функціональне зонування, план забудови, генеральний план та окремі елементи благоустрою — для проектів розвитку території тощо.

Ви маєте визначити конкретний розмір графічних планшетів, їхню орієнтацію (вертикальний, горизонтальний) та їхню кількість для того, щоб усі учасники працювали в рівних умовах.

/ **Зверніть увагу!**
Розмір планшетів має корелювати з типорозмірами матеріалів, на яких їх будуть друкувати.

Можна також створити зразок оформлення графічного планшета(ів) і викласти його в додатках до програми конкурсу.

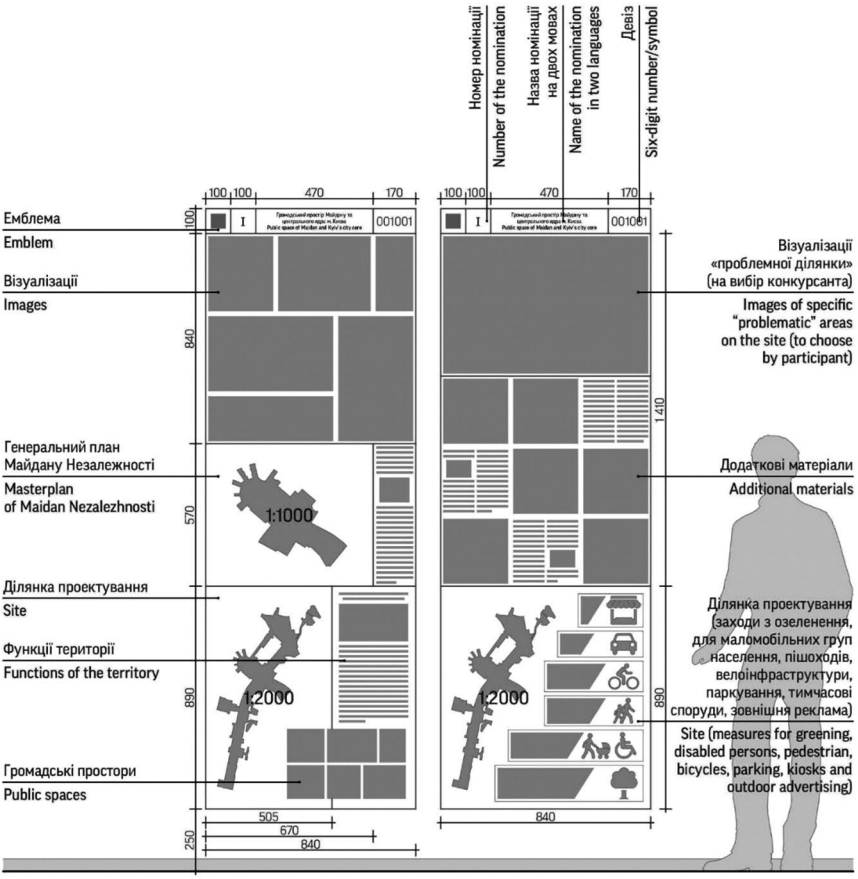
/ **Приклад**
Зразок планшетів для однієї з номінацій конкурсу «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2). Інші приклади — в *Додатку 3*.

Перелік рекомендованих матеріалів для розміщення на графічній частині проекту

List of recommended materials for graphic

Номінація I. Громадський простір Майдану та центрального ядра м. Києва

Nomination I. Public space of Maidan and Kyiv`s city core



Текстові матеріали

Текстові матеріали — це зазвичай пояснювальна записка з описом ухвалених проектних рішень. Ви маєте обмежити обсяг пояснювальної записки (в аркушах і форматі), дати шрифт, розмір кегля і міжрядкового інтервалу.

Архітектурний макет

Наявність архітектурного макета в конкурсних матеріалах дуже репрезентативна. Та якщо ви ставите за обов'язкову умову наявність макета, маєте, по-перше, дати достатньо часу на підготовку конкурсного проекта, а по-друге, чітко усвідомлювати, що архітектурний макет коштує досить дорого. Це означає, що деякі учасники, маючи фінансові пріоритети в іншій площині, будуть змушені відмовитися від участі. Архітектурні макети бажано ставити у вимогу за закритих конкурсів замовленого типу, коли учасники впевнені у відшкодуванні витрат на конкурсне проектування незалежно від отримання премії.

Скульптурна модель

Таку вимогу майже обов'язково ставлять у разі проведення мистецьких конкурсів, а також на організацію ландшафтів, створення пам'ятних комплексів тощо.

Основні критерії оцінки проектів

Цей пункт [43] вимагають як обов'язковий під час формування програми конкурсу, однак досвід показує, що іноді члени журі формують свій власний перелік критеріїв, за якими вони відбирають кращі проекти, і тут замовник конкурсу не зможе їм протистояти.

З одного боку, наявність критеріїв оцінки в програмі конкурсу дає змогу учасникам готувати проекти «під критерії», що загалом краще для конкурсу, а з іншого — завжди є ризик, що члени журі виберуть власні критерії для оцінки проектів.

Критеріїв оцінки зазвичай сім-дев'ять. І тут багато залежить від того, який метод голосування буде визначено. Докладніше про це — *в розділі 6.17.*

6.8.2. Умови конкурсу

Умови конкурсу повинні містити:

- адреси і телефони для контактів із замовником;
- склад журі конкурсу;
- порядок і терміни ознайомлення учасників конкурсу з додатковими проектними матеріалами на місці, а також надання відповідей на їхні запитання;
- приймання конкурсних проектів;
- порядок роботи експертів;
- проведення виставок і громадського обговорення конкурсних проектів;
- порядок роботи журі та підсумовування результатів конкурсу;
- кількість, розмір і порядок вручення премій;
- умови використання премійованих і порядок повернення і знищення непремійованих і незапитаних конкурсних проектів;
- повернення реєстраційних внесків (якщо це передбачено умовами конкурсу);
- публікації конкурсних проектів (ст. 28 [43]).

Тобто умови конкурсу — це інформація для його учасників щодо організаційних засад конкурсу.

Більшість із цих пунктів уже розглянуто в інших розділах, тут ми зупинимося на окремих.

Порядок і терміни ознайомлення учасників конкурсу з додатковими проектними матеріалами на місці, а також надання відповідей на їхні запитання

У цьому пункті треба вказати, яким чином учасники конкурсу можуть ознайомитися з вихідними даними на проектування. З досвіду: краще викладати вихідні дані в інтернеті на окремий ресурс — за можливості це може бути сайт конкурсу; якщо обсяг вихідних даних завеликий, можна використовувати *Google Диск* або *Dropbox (не забудьте відкрити вільний доступ до них)*. Є варіант: відправляти вихідні дані учасникам конкурсу через файлообмінники. Саме це і потрібно зазначити в умовах конкурсу.

Щодо надання відповідей на запитання учасників — тут теж є кілька варіантів. Ці відповіді можна розміщувати на сайті конкурсу в розділі *FAQ*, відкритому для всіх учасників, а можна розсилати електронною поштою чи поштовим переказом усім учасникам конкурсу. Тобто будь-яке запитання від будь-якого учасника потребує

обов'язкової відповіді, до того ж усі запитання і відповіді надсилають усім учасникам конкурсу. Про спосіб отримання цієї інформації ви маєте вказати в умовах конкурсу. Міжнародне законодавство також вимагає передавати всі запитання і відповіді до Міжнародної спілки архітекторів — стаття 5 [39]: «відповіді на запитання учасників також направляють до Міжнародної спілки архітекторів і всім національним секціям Міжнародної спілки архітекторів» (*пер. авт.*).

Приймання конкурсних проектів

У цьому пункті ви маєте повідомити останній термін подання конкурсних проектів, спосіб подання (особисто, поштовим переказом, відправка на електронну пошту конкурсу тощо), а також усі необхідні координати: адреси, електронна пошта, контактні телефони тощо.

Кількість, розмір і порядок вручення премій

У статті 10 [43] зазначено, що «конкурси всіх видів передбачають встановлення премій їх переможцям». Премії виплачує замовник конкурсу. Стаття 34: «для виплати учасникам премій та забезпечення інших видів заохочення замовником конкурсу встановлюється преміальний фонд конкурсу».

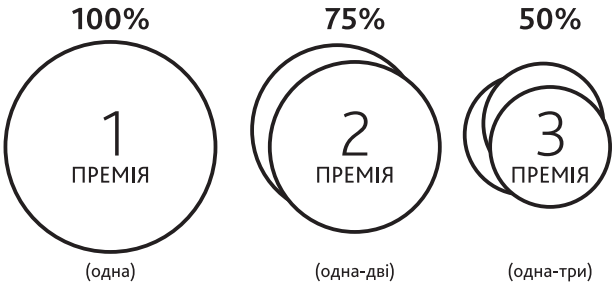
Кількість премій

Загальна теза: *що більше премій має конкурс, то більше інформаційних приводів публікувати результати конкурсу.*

Мінімальна кількість премій — одна. Максимальна кількість не регламентована. Стаття 34 [43]: «Кількість премій встановлюється умовами конкурсу. Кількість та розмір заохочувальних премій може регулюватися журі конкурсу за згодою замовника в межах розміру преміального фонду».

Українське законодавство також надає певні рекомендації щодо співвідношення розмірів премій: «Для конкурсів з одного туру і для другого туру конкурсів з двох турів рекомендується приймати такі співвідношення розмірів премій *(між собою. — Прим. авт.)* та їх кількості:

- Перша премія — 100 відсотків — одна.
- Друга премія — 75 відсотків — одна-дві.
- Третя премія — 50 відсотків — одна-три.
- Заохочувальні премії — 20–30 відсотків — кількість не обмежується».



Рекомендований обсяг і співвідношення премій

До того ж у тій же статті вказано, що «учасники конкурсу, допущені до другого туру конкурсу, заохочуються однаковими за розміром грошовими преміями, які повинні забезпечити відшкодування матеріальних та трудових витрат на розроблення проектів у другому турі». З огляду на те, що перший тур конкурсу проводять на умовах відкритого конкурсу, а другий — на умовах закритого або замовленого, це стосується замовлених конкурсів.

Стаття 23 [39]: «в конкурсах, що проводяться в два тури, для всіх учасників, що допущені до другого туру, передбачаються справедливі виплати. Останні призначені для покриття витрат з розробки проектів для другого туру, причому їх розмір встановлюється в правилах конкурсу й вони сплачуються додатково окрім присуджених премій».

Оплата робіт у замовленому конкурсі повинна бути однаковою для учасників, які повністю виконали програму та умови конкурсу. Оплата розроблення конкурсних проектів у замовленому конкурсі всім учасникам *не виключає встановлення грошових премій для переможців*. Їх розмір вказують в оголошенні конкурсу та його умовах.

Розмір премій

Маленькі премії не зацікавлять відомі архітектурні бюро, а на великі може не вистачити бюджету. Як же визначитися з розміром премій?

Переглянута рекомендація [39] для цього вбачає таку тезу — стаття III. 9: «Премії, нагороди та винагороди, визначені в програмі міжнародних конкурсів, мають відповідати важливості та характеру програми, а також обсягу роботи, яку вимагають від учасників конкурсу» (*пер. авт.*).

Українське законодавство прив'язується до внормованих розцінок на проектно-кошторисну документацію — стаття 34 [43]: «Розмір цього (*преміального. — Прим. авт.*) фонду визначається залежно від обсягів проектних та інших робіт, встановлених програмою та умовами конкурсу *згідно з Порядком визначення вартості проектно-вишукувальних робіт для будівництва, що здійснюється на території України, який затверджує Мінрегіон*».

Чітко також зазначено, що «*розмір премій відкритого конкурсу* (крім заохочувальних) не може бути нижчим, аніж вартість розроблення проектної або містобудівної документації, адекватної за обсягом конкурсному проекту» (ст. 36 [43]).

З досвіду: в конкурсах для українських учасників розмір премій коливається від 3 000 грн до 30 000 грн (100–1 700 дол. США). У міжнародних конкурсах ставка 1 000 доларів США для найменшої премії — найнижча.

Порядок вручення премій

«Замовник конкурсу зобов'язаний виплатити всі премії, передбачені умовами конкурсу. Зміна кількості премій та їх розміру, а також неприсудження першої премії можливі лише за рішенням журі конкурсу у разі, коли кількість поданих на конкурс проектів дорівнює або є меншою від кількості премій. Одна премія не може бути присуджена двом проектам. У конкурсі на кращу ідею, концепцію об'єкта архітектури чи містобудування присудження першої премії є обов'язковим» (ст. 38 [43]). Цю тезу підтримує і міжнародне законодавство: стаття 20 Переглянутої рекомендації [39]: «коли йдеться про містобудівний конкурс, який за своєю природою може бути прирівняний до конкурсу архітектурних ідей, оскільки таку роботу зазвичай виконує місцева міська влада та її проведення часто розраховано на довгий період, організаторам конкурсу особливо рекомендують присуджувати премії, які винагороджували б авторів за їхні ідеї та виконану роботу» (*пер. авт.*).

У статті 40 [43] зазначено, що виплата грошових премій і вручення додаткових видів заохочень переможцям будь-якого виду конкурсу замовник конкурсу повинен здійснити *у місячний термін з дня ухвалення рішення журі*. Таку саму вимогу викладено і в Переглянутій рекомендації (ст. 21 [39]).

Для конкурсів проектів (ст. 26 [39]) встановлено додаткові вимоги для замовника конкурсу, який *не виконав зобов'язань з укладення контракту на реалізацію проекту* впродовж року: «правилами конкурсу проектів передбачено виплату першому лауреату додаткової суми, що дорівнює розміру вже отриманої ним премії, якщо впродовж двадцяти чотирьох місяців після оголошення результатів конкурсу не буде підписано будь-який контракт на втілення проекту. Однак, сплачуючи цю компенсацію першому лауреату, організатор (*замовник. – Прим. авт.*) не отримує тим самим права втілювати проект без співпраці з автором» (*пер. авт.*).

В українському законодавстві жодних штрафних санкцій для замовників конкурсів не встановлено.

В умовах конкурсу має бути вказано відповідну інформацію і порядок вручення премій.

Практичні аспекти

У разі проведення конкурсу бюджетним коштом премії мають бути включені в його кошторис, а після виплати — у виконавчий кошторис конкурсу. Премії виплачують з рахунку замовника конкурсу на банківський рахунок переможця. За цією процедурою буде стежити фінансовий відділ органу влади.

У будь-якому разі під час виплати премій замовник має обов'язково затребувати у переможця: копію паспорта й ідентифікаційного коду та розписку про отримання премії. Якщо переможець — авторський колектив, потрібно перевірити дані в Декларації авторства: хто саме має представляти авторський колектив та отримувати премію авторського колективу для подальшого розподілення; отримати від переможця розписку про отримання премії для авторського колективу. Варто попередити переможця про можливу необхідність декларації доходів у податковій інспекції.

Умови використання премійованих і порядок повернення й знищення непремійованих і невитребуваних конкурсних проектів, повернення реєстраційних внесків

У статті 24 [39] зазначено: «в правилах має бути чітко вказано, яким чином організатор (замовник. — *Прим. авт.*) має намір використовувати проект, що отримав першу премію. Проекти не можуть бути використані в інших цілях або змінені будь-яким чином без згоди на те автора».

Стаття 21 [49] зобов'язує нести відповідальність за використання премійованих проектів замовнику конкурсу.

Щодо повернення і знищення непремійованих і незапитаних проектів можна зауважити: нинішня практика показує ефективність отримання графічної частини проектів від учасників конкурсу в електронному вигляді та самостійний централізований друк виставки замовником конкурсу, а не учасниками особисто. У такому разі повернення й знищення непремійованих і незапитаних проектів не відбувається.

Однак у разі отримання замовником планшетів із графічними зображеннями та архітектурних макетів і моделей безпосередньо від учасників потрібно прописати в умовах конкурсу процедуру повернення непремійованих проектів (чиїм коштом це відбувається) та процедуру знищення неповернутих матеріалів (документ, який підтверджує знищення, — акт знищення).

Якщо в конкурсі було виставлено реєстраційний внесок, то необхідно вказати умови і процедуру його повернення.

/ **Зверніть увагу!**

Замовник конкурсу може внести зміни до програми та умов конкурсу лише у винятковому порядку і тільки впродовж першої третини терміну, встановленого для розроблення конкурсних проектів, із повідомленням про своє рішення всіх учасників конкурсу в тому ж порядку, в якому він був оголошений (ст. 30 [43]).

/ Фото Андрій Михайлова

6.8.3. Вихідні дані конкурсу

«*Вихідні дані на проектування* складаються з необхідних для розроблення проектів текстових, графічних і топографічних матеріалів, що характеризують архітектурну та містобудівну ситуацію, інженерно-технічні, географічні та геологічні умови на території, тощо (ст. 27 [43]). У статті 12 [39] додатково вказано, що: «основні вихідні дані (соціального, економічного, технічного, географічного, топографічного характеру та інше), які повідомляють учасникам конкурсу, *мають бути конкретними та виключати будь-яку можливість неправильного тлумачення*. У конкурсах, що складаються з двох турів, учасникам, допущеним до другого туру, організатори (*замовники. — Прим. авт.*) можуть надати додаткові дані та інформацію, схвалені журі» (*пер. авт.*).

Вихідні дані на проектування — важливий інструмент донесення всіх аспектів об'єкта проектування, території проектування та соціального замовлення в необхідному обсязі, що не завжди можливо вказати в програмі конкурсу.

Типовий набір вихідних даних конкурсу:

- матеріали Стратегії розвитку міста та концептуальних розробок, прийнятих у місті, які стосуються тематики конкурсу, об'єкта й території проектування;
- матеріали та фрагменти містобудівної документації, прийнятої в місті (генеральний план розвитку, історико-архітектурний опорний план, план зонування, детальні плани територій);
- проектні розробки, що стосуються тематики конкурсу, об'єкта й території проектування інших років (за потреби та за наявності);
- топогеодезична зйомка в М 1:2 000 (для проектів розвитку територій) та М 1:500 (для об'єктів будівництва);
- матеріали, що фіксують соціальний запит (статті, дослідження тощо);
- історична довідка. Наявність об'єктів культурної спадщини, видатних місць, пам'ятників тощо;
- особливості ділянки проектування (археологічні, геологічні, інші вишукування за наявності);
- документи на земельну ділянку: межі, користувачі (у разі конкурсу проектів на об'єкт будівництва);
- фотофіксація ділянки проектування;
- особливості, пов'язані з об'єктом конкурсного проектування (наприклад, перелік експонатів у фондах музею, що проектується, тощо);
- додаткові джерела, бібліографія.

Вихідні дані на проектування зазвичай викладають на окремий ресурс в інтернеті, покликання на який надсилають учасникам конкурсу для самостійного завантаження.

Перелік вихідних даних завжди індивідуальний. Основний критерій включення/невключення певного матеріалу до вихідних даних конкурсу – *необхідність його наявності для прийняття проектних рішень згідно із завданням конкурсу*.

Підготовка вихідних даних

Підготовка вихідних даних займає певний час.

Де шукати вихідні дані? Більшість матеріалів щодо містобудівної документації, топозйомки, стратегічних документів у місті зберігають у місцевому органі містобудування та архітектури, документи, пов'язані із земельними відносинами, — в місцевому департаменті або відділі земельних відносин.

Попередні проектні розробки, історичну довідку, інформацію про об'єкти культурної спадщини та архівні матеріали можна замовити у спеціалістів-мистецтвознавців або пам'яткоохоронців.

Особливості ділянки проектування та об'єкта проектування треба формувати за експертними висновками окремих фахівців і організацій.

Підготовка вихідних даних

Збір вихідних даних — це лише перший етап у їх підготовці. Далі потрібно їх обробити. Така робота включає переведення матеріалів із паперового в електронний формат, а файлів — у загальновживані формати: бажано векторний *PDF*, переклад вихідних даних мовами конкурсу тощо.

«Добрий тон» конкурсу проявляється, коли у вихідних даних надано не тільки векторну топооснову, а й готову *3D*-модель території для полегшення проектування учасниками та впевненості, що картинку-візуалізацію засновано на точній топооснові з рельєфом.

Файли з вихідними даними нумерують, їх перелік вказують у конкурсній документації та запаковують в архіви файлів для викладення в інтернеті.

/ **Зверніть увагу!**

Загальновживаний формат архіву *.rar* використовують лише на території СНД. Якщо ви проводите міжнародний конкурс, використовуйте ті програми, які є загальновживаними у світі, наприклад, *.zip*.

Це стосується питання ліцензованих програмних продуктів, які використовують для підготовки вихідних даних конкурсу, а також файлообмінників із безплатним вільним доступом англійською мовою.

Процес підготовки вихідних даних може тривати аж до початку конкурсного проектування.

/ Фото Андрія Михайлова

6.9. Публічне обговорення конкурсного завдання

— А де я можу знайти когось нормального?
— Ніде,— відповів Кіт,— нормальних не буває.
Адже всі такі різні та несхожі.
І це, по-моєму, нормально.

Льюїс Керол. «Аліса у Задзеркаллі»
(*пер. авт.*)

Попри те, що процедури обговорення конкурсного завдання не передбачено законодавством, усе-таки наважуся наголосити на тому, що цей процес конче необхідний і замовнику конкурсу, місцевій громаді, фахівцям, і місцевим політикам.

Сьогодні місцеві громади стають активнішими і наголошують на своєму праві впливати на проекти міського розвитку. І цей процес незворотний. Активна участь громадськості — це загальносвітовий тренд демократичного суспільства.

Публічне обговорення конкурсного завдання має на меті:

- інформування громадськості про наміри якихось змін (конкурсне проектування не є самоціллю, адже передбачається створення певного об'єкта будівництва або зміни на певній території);
- дослідження громадської думки щодо намірів щось змінювати;
- залучення громадськості у формуванні завдання на проектування;
- забезпечення громадського контролю за прозорістю дій замовника та організатора конкурсу;
- а іноді — зняття соціального напруження і розвіювання міфів, що склалися.

Серед переваг проведення публічного обговорення можна назвати такі:

- реальне забезпечення прозорості процесу;
- легітимізація завдання, виставленого на конкурс;
- виправлення помилок і неточностей у завданні за рахунок залучення великої кількості людей;
- більш широка інформаційна кампанія конкурсу;
- формування завдання на конкурсне проектування, яке реально враховує потреби місцевої громади, а отже, убезпечення від «нерозумних рішень, одноосібно спущених «зверху».

Відсутність публічного обговорення конкурсного завдання спричинить:

- недовіру і звинувачення в непрозорості дій замовника;
- висловлювання в соціальних мережах, інтерв'ю та ЗМІ про доцільність проведення конкурсу (навіть якщо проведення конкурсу справді потрібне);
- складність у формуванні розділу «соціальні вимоги до конкурсного проекту» та можливість помилок і неоднозначних тлумачень складних питань;
- загальне суспільне напруження.

Однак процес публічного обговорення не такий простий, як може здатися.

Європейський комітет із питань місцевої та регіональної демократії [26] визначає участь громадян найбільш успішною, якщо вони:

- *можуть* робити, а саме: мають ресурси, вміння та знання для участі;
- *бажають*, а саме: мають відчуття належності, яке підсилює участь;
- *уповноважені*, а саме: отримали можливість для участі;
- *запрошені*, а саме: мобілізовані для участі офіційними органами влади або групами волонтерів;
- *відчувають зворотний зв'язок*, а саме: бачать приклади того, як їхню думку беруть до уваги.

Якщо ви будуватимете ваш процес обговорення за цими принципами — у вас усе вийде! А як провести цей процес — ми поговоримо далі на конкретних прикладах.

Законодавча рамка

Участь громадськості в ухваленні рішень щодо розвитку міст має різні форми: загальні збори територіальної громади, місцеві ініціативи, громадські слухання під час розглядання містобудівної документації, формування органів самоорганізації населення, бюджет участі та петиції. На жаль, в Україні досі не прийнято закону про місцеві референдуми, тому цей інструмент, досить популярний в Європі, у нас не використовують.

Яким же документом можна керуватися під час публічного обговорення? Єдине, що ми знайшли відповідне до нашої практики, — постанова Кабінету Міністрів від 03.11.2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [44], адже формально програма та умови конкурсу — це рішення замовника конкурсу. Якщо замовник — орган

влади, то він може проводити консультації з громадськістю з питань щодо суспільно-економічного розвитку держави, реалізації та захисту прав і свобод громадян, задоволення їхніх політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів.

Практичні аспекти

Консультації з громадськістю проводять у форматі: публічного громадського обговорення, електронних консультацій із громадськістю (безпосередні форми) та вивчення громадської думки (опосередкована форма).

Публічне громадське обговорення програми та умов конкурсу може складатися з двох публічних заходів, а може тривати не один місяць і складатися з більш як десяти публічних заходів. Це залежить від тематики конкурсу та завдань, які стоять перед учасниками.

Зазвичай публічне обговорення — це публічний захід, який можуть відвідати всі охочі незалежно від фаху, статі, віку та інших особливостей. Організатор заходу — замовник конкурсу.

Захід проводять у зручний для людей час — ввечері, після 18:00, або у вихідний день. На заході обов'язково має бути модератор, бажано незалежний.

Мінімальна кількість публічних зустрічей — дві. Розгляньмо такий варіант.

На першій зустрічі актуалізують проблематику, розширюють «рамку» сприйняття проблеми, винесеної на конкурс, а також афішують принципи проведення конкурсу, його тему, мету, завдання, вид конкурсу та орієнтовний графік проведення. На цьому заході збирають думки, пропозиції та зауваження. Використовують формат анкетування та протоколювання пропозицій.

На другій зустрічі презентують драфт конкурсного завдання — тобто проект програми та умов конкурсу. Зрозуміло, що між зустрічами цей проект розробляють фахівці за участю експертів і всіх зацікавлених сторін. Після презентації проводять блок «питання-відповідь» і «висловлювання» або «дискусія».

Після публічних зустрічей проект програми та умов конкурсу викладають в інтернеті для отримання зауважень і пропозицій по суті тексту.

Після внесення всіх необхідних змін проект програми та умов конкурсу погоджують відповідні установи (див. розділ 6.8.).

Приклад

На початку організації конкурсу «ПАРК ПОЧАЙНА» (19) 2017 року було заплановано два публічних заходи. На першому було представлено презентації: «Презентація намірів проведення конкурсу «ПАРК ПОЧАЙНА»; «Вода в місті. Досвід Берліна»; «Ревіталізація водних об'єктів в Ляйпцигу»; «Річка Почайна вчора і завтра».

На другій зустрічі сплановано презентацію програми та умов конкурсу для надання зауважень і пропозицій громадськості.

Середню кількість публічних зустрічей (3–5) використовують тоді, коли предметом проектування є територія чи об'єкт проектування потребує додаткового дослідження. У такому разі приймають форму: презентації різних аспектів території фахівцями в галузях археологія, архітектура, міське планування, історія, краєзнавство тощо, тобто певний освітній процес, а потім — презентація програми та умов конкурсу з блоком питання-відповіді.

Приклад

Такий формат започаткував 2010 року Міжнародний архітектурний фестиваль *CANactions* під час організації конкурсу «Крайка» (3). Упродовж кількох зимових місяців у київському Будинку архітектора проводили лекції, презентації та круглі столи, присвячені київським схилам й окремим ділянкам проектування конкурсу «Крайка»:

13.01.2011. «Розвиток громадського простору на території Київської фортеці».

20.01.2011. «Генеральний план Києва — яким повинен бути?».

27.01.2011. «Київський публічний простір: можливості структурних змін».

03.02.2011. «Київські площі: куди зникає публічний простір?».

10.02.2011. «Обговорення Програми Відкритого міжнародного архітектурного конкурсу на кращий проект благоустрою центральної частини міста Києва до Євро-2012 та на перспективу».

17.02.2011. Київські сади і парки: історія і сучасний стан.

24.02.2011. Підземний Київ: археологія як містоутворювальний фактор. Перспективи розвитку.

03.03.2011. Андріївський узвіз.

10.03.2011. Київський Дитинець: відновлення Десятинної церкви? Благоустрій Пейзажної алеї.
17.03.2011. Київська транспортна інфраструктура: місто для людей чи для машин?
24.03.2011. Поштова площа — ворота Подолу.
31.03.2011. Європейська площа: історія та перспективи розвитку.
07.04.2011. Майдан Незалежності: підземний та наземний простір.
14.04.2011. Круглий стіл: «Громада сучасного міста: співправитель чи сторонній спостерігач?».
21.04.2011. Підготовка Києва до Євро-2012. Фан-зони Києва та півкілометрова зона.

Після проведення конкурсу відбувся підсумковий круглий стіл:
26.05.2011. Перспективи конкурсу «Благоустрій центральної частини Києва до Євро-2012 та на перспективу». Етапи реалізації конкурсних проектів.

А через півроку знову відбулася подія:
22.12.2011. Круглий стіл: Конкурс «Благоустрій центральної частини м. Києва до Євро-2012 та на перспективу». Наслідки.

Докладніше про перебіг публічного обговорення конкурсу «Крайка» за посиланням: *http://canactions.livejournal.com/* (використовувати теги *«canactions 2011»* і *«круглий стіл»).*

Розширена форма публічного обговорення потрібна тоді, коли питання складні або проблематичні. Іноді процеси можуть відбуватися спонтанно, їх складно спланувати (у разі травматичних подій, як, наприклад, революція), і головне тут — відчувати, чи готові ви сісти і написати таке завдання, яке зніме конфлікти і допоможе зрозуміти проблематику питання, винесеного на конкурс, чи потрібен ще час і спільне осмислення.

У таких ситуаціях загальний процес може виглядати так:

- «випускання пари», висловлювання позицій сторін;
- освітній процес — пізнання проблеми з різних боків;
- процес спільного творення завдання на конкурс;
- презентація результатів спільного творення — програми та умов конкурсу.

Саме так формувалося конкурсне завдання на конкурс «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2).

/ Фото Андрея Михайлова

Приклад

Від самого початку організатори конкурсу «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2) наголосили нові принципові засади організації й проведення конкурсу: *право на визначення тематики та ідеології конкурсу належить народові України; широке публічне обговорення і Програми та умов конкурсу, і поданих конкурсних проектів*; конкурс є міжнародним і відкритим; на конкурс подають проекти без обмеження фахового рівня (вперше в Україні); конкурс орієнтований на практичну реалізацію кращих проектних пропозицій і не має залишатися «паперовим»; конкурс спрямовано на цілісність, комплексність, ідейно-стильову та функціональну єдність проектних пропозицій, а не на еклектичний набір окремих просторово-функціональних рішень; фінансувати конкурс передбачено за рахунок благодійних внесків.

Перебіг публічного обговорення конкурсного завдання

Важлива теза!

Обговорювати з громадськістю необхідно не готові проекти, а завдання на проектування (тобто конкурсне завдання), бо якщо завдання поставлено добре і з урахуванням думки великої кількості людей, то й результати будуть вдалими.

У травні-липні 2014 року в Будинку архітектора в Києві було проведено перший тур публічних обговорень, на якому відбулися такі стадії: обмін думками і позиціями сторін — *чотири публічні зустрічі*; доповіді фахівців про археологію, історію, розвиток території проектування (центральної частини Києва), громадські ініціативи Майдану, пов'язані з увічненням пам'яті подій Революції Гідності, реконструкцією центральної частини столиці, новими соціальними практиками єднання та діяльності людей, феноменологію символів у мистецтві та архітектурі, круглі столи про проблематику: політика пам'яті, подальша доля Будинку профспілок, принципові засади конкурсу тощо — *вісім заходів*.

За результатами публічних обговорень експертна група сформулювала нове бачення конкурсу і спільно з громадою ухвалила рішення про необхідність проведення Міжнародного відкритого конкурсу на концепцію оновленого громадського простору центрального ядра Києва з меморіалізацією подій Революції Гідності — «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*».

У вересні-жовтні 2014 року відбувся ІІ тур публічних обговорень, упродовж якого було запроваджено новий формат опрацювання громадської думки — «роботу в колах», вироблено тези до Програми та умов конкурсу, визначено чотири конкурсні номінації (*7 заходів*). Загалом до двох турів публічних обговорень долучилося приблизно 1500 відвідувачів.

Упродовж жовтня 2014 року Рада громадських експертів і група волонтерів, яка складалася з архітекторів, студентів і професійних перекладачів, підготувала конкурсне завдання.

Процес підготовки конкурсного завдання ускладнювався близькістю подій Революції Гідності (минуло менше року після перемоги Революції); психологічними травмами громадян, зумовленими війною, розпочатою на Сході країни. У стані невизначеності перебувала не тільки «політика пам'яті», а й осмислення подій Революції Гідності в соціальному, економічному, політичному та філософському аспектах, яке тільки починалося.

Організаторам конкурсу фактично довелося виробляти основні тези до змісту «політики пам'яті», пройти шлях наукового дослідження та сформувати Програму й умови на принципово нових засадах. Працювати довелося в ситуації полярності думок і змістів, в якій відображався стан свідомості української громади першого півріччя післяреволюційних подій.

Наступний проблемний момент полягав у відсутності цивілізованої практики публічних обговорень, механізмів співпраці з громадою під час ухвалення рішень у місті, оскільки в радянському і пострадянському суспільстві громадян завжди було відлучено від етапу ухвалення рішень.

На традиційних громадських слуханнях присутні могли лише «слухати» про вже ухвалене кимось рішення і заздалегідь виконані проектні роботи.

Місце "традиційних" громадських обговорень, де виникають численні конфліктні ситуації (як наслідок відлучення громадян, територіальних громад від рівня прийняття рішень)

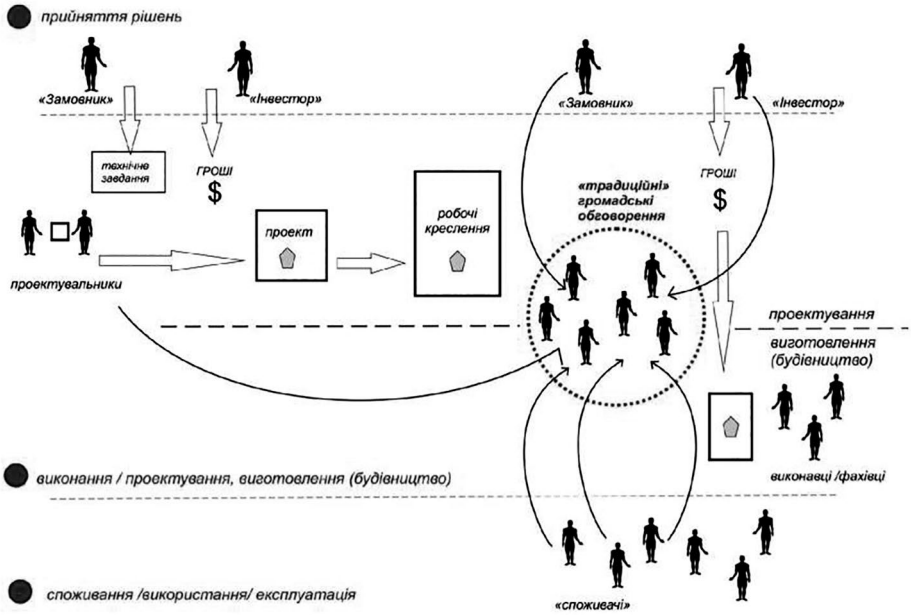
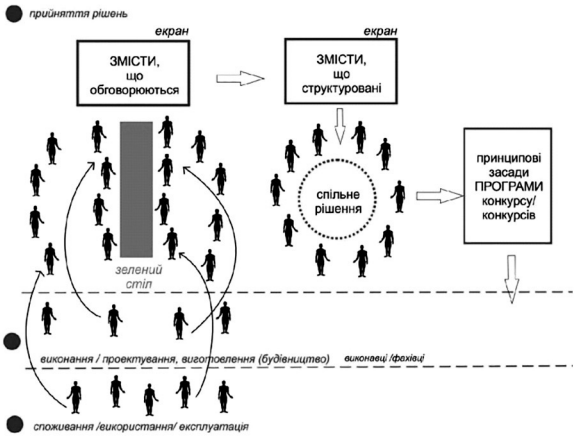


Схема «традиційних» громадських слухань.
Авторка: Наталія Кондель-Пермінова

Потрібно було подолати наявну руйнівну практику суспільних відносин і започаткувати інший тип взаємодії громади з владою, бізнесом і фахівцями на рівні ухвалення рішень. Злагоджена комунікація між усіма учасниками процесу та спільно ухвалені рішення мали стати запорукою практичності конкурсу і реалізації його результатів.

Ми відпрацьовуємо принципово інший формат на засадах: публічності, прозорості, вільного доступу до інформації



1. **Обговорення здійснюються на рівні «прийняття рішення»!**
2. **До «зеленого» столу приходять люди, які мають громадянську позицію і які одночасно є фахівцями, громадськими активістами, управлінцями, бізнесменами, мешканцями тощо**
3. **Змісти думок, позицій, що обговорюються, викладаються на «екрані». Це дає змогу знімати особистісні непорозуміння й конфлікти**
4. **Отримані змісти відповідним чином структуруються. Далі за «круглими» столами відбувається робота щодо прийняття спільних рішень**
5. **Спільно прийняті рішення стають засадничими під час опрацювання умов і Програми конкурсу**
6. **Умови та Програма передаються на рівень виконання**

Схема першого етапу громадського обговорення конкурсного завдання «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*». Авторка: Наталія Кондель-Пермінова

Важливими етапними віхами в опрацюванні конкурсного завдання були злами стереотипів суспільної думки щодо «обов'язкового антропоморфного пам'ятника»; «радянських» зразків фіксації пам'яті в міському просторі; «неможливості домовитися»; мислення на рівні «об'єкта» замість мислення на рівні «території» тощо» (*Програма та умови конкурсу «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ» розділ D.1.* [26]).

Упродовж підготовки завдання було проведено дослідження громадської думки через опитування 996 респондентів (переважну більшість опитано безпосередньо). Усі матеріали публічних обговорень ретельно фіксували та викладали на сайт конкурсу *http://terradignitas.kga.gov.ua/*. На сайті також було викладено всі презентації, показані та обговорені впродовж кількох місяців. Усі ці матеріали використано під час підготовки конкурсного завдання.

«Два тури публічних обговорень проходили під спільним девізом: *«Думка кожного необхідна і дуже важлива»*. На засадах публічності, прозорості, вільного доступу до інформації було започатковано й відпрацьовано принципово новий формат громадських обговорень, які стосувалися ухвалення рішень.

Схема другого етапу громадського обговорення конкурсного завдання «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*». Авторка: Наталія Кондель-Пермінова

Упродовж півроку щовівторка за «зеленим столом» Будинку архітектора зустрічалися люди з активною громадянською позицією: фахівці, громадські активісти, управлінці, бізнесмени, мешканці міста тощо. Обговорення відбувалися згідно з порядком денним. Усі змісти, узагальнені на основі висловлених думок і позицій, викладали на «екрані», що давало змогу знімати особистісні непорозуміння і конфлікти. Отримані змісти відповідним чином структурували й передавали у «кола», де громада спільно виробляла тези до Програми та умов конкурсу. Спільно ухвалені рішення стали засадничими для їх остаточної редакції. Відбулися суттєві зрушення і в подоланні стереотипів суспільної думки. За час обговорень первісну ідею створення одиничного пам'ятника на честь загиблих Героїв Небесної Сотні було трансформовано в якісно інше соціальне замовлення. Вперше в історії України громада самостійно сформулювала суспільну потребу в оновленому громадському просторі центрального ядра Києва

з меморіалізацією подій Революції Гідності, який і отримав назву «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» — *Програма та умови конкурсу «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ» розділ D.1.* [26].

Коли ми опублікували конкурсне завдання, люди говорили: «Там записано те, що я казав!». І це було найкращим визнанням нашої спільної праці.

Публічні обговорення Програми та умов конкурсу стали прецедентом відкритої взаємодії влади, громадськості, бізнесу та фахівців. Цей перший досвід унікальний для нашої країни.

/ **Важлива теза!**

На публічному обговоренні обов'язкова незалежна модерація заходу та присутність осіб, які ухвалюють рішення (головний архітектор міста, профільний заступник мера, замовник конкурсу, організатор конкурсу тощо).

/ Фото Департамент містобудування та архітектури КМДА

6.10. Формування фінальної версії конкурсного завдання. Тиражування

Після публічного обговорення матеріали конкурсного завдання мають бути опублікованими і тиражованими для майбутніх учасників і журі конкурсу.

Важливий складник роботи — тиражування. Тут потрібно працювати за принципами редакції або навіть видавництва (докладніше див. *розділ 5.14.)*.

Важливий аспект: перед здачею в друкарню всі гранки повинні перечитати та завізувати координатор і замовник конкурсу для унеможливлення помилок і впевненості у принципових питаннях, викладених у завданні.

Зазвичай кількість примірників завдання коливається від 15 до 100. Якщо кількість учасників буде великою, матеріали конкурсного завдання тиражують на *CD*-дисках і/або викладають за спеціальним покликанням в інтернеті. Диски можна забрендувати під конкурс.

6.11. Залучення журі конкурсу

Формування складу журі та його запрошення — один із найвідповідальніших етапів організації конкурсу. «А судді хто?» — будуть запитувати у вас учасники. Тож ви маєте бути впевненими в порядності та високому професіоналізмі вашої суддівської команди.

Про якісний склад журі докладніше *в розділі 5.7.*, а тут ми спробуємо простежити процес їх запрошення.

Усе починається з листа-запрошення. Його повинен підписати замовник конкурсу, в ньому ви маєте надати інформацію про замовника конкурсу, його назву, в стислій формі описати тему, мету, завдання конкурсу, дати орієнтовний графік конкурсу і чітко вказати термін засідань журі та їх кількість. У листі має бути покликання на проект конкурсного завдання та інформація про публічні заходи конкурсу, а також попередження про необхідність особистої присутності на засіданнях журі (якщо інше не передбачено умовами конкурсу).

Лист має бути написано на належному рівні діловодства. Бажано завезти запрошення особисто (якщо член журі перебуває у вашому місті). У будь-якому разі перед відправкою листа бажано зателефонувати потенційному члену журі й попередити його.

У листі потрібно вказати дату, до якої ви хотіли б отримати відповідь, і вказати, що відповідь має бути письмовою й надісланою за відповідною адресою та на офіційну пошту конкурсу.

У процесі залучення членів журі ви маєте враховувати: фахівці високого рівня зазвичай планують графік заходів і поїздок за один-три місяці, іноземні архітектори — мінімум за півроку. З огляду на те, що склад журі має бути зафіксовано в останній редакції програми, умов, а також в оголошенні конкурсу, робота з членами журі має розпочатися задовго до завершення роботи над конкурсним завданням. Ви маєте поставити всі етапи залучення журі в план-графік конкурсу й намагатися його дотримуватися.

Важливо, щоб член журі дав письмову відповідь про згоду на участь у журі конкурсу, особливо це стосується іноземних його членів.

Щодо залучення іноземних членів журі, зазвичай використовують листування через електронну пошту. Першу відповідь очікуйте приблизно через тиждень. Якщо ви її не отримали, зателефонуйте до офісу і розкажіть про те, що ви відправили листа і чекаєте на відповідь. Дуже ймовірно, що вона надійде за три дні.

/ Ooro CANactions

Ви маєте очікувати й того, що деякі з кандидатів у члени журі відмовляться від своєї участі в конкурсі з різних причин. Тому в короткому списку майте кілька додаткових кандидатів одразу.

У листі-запрошенні треба вказати умови прибуття члена журі до України — хто оплачує переліт, проживання та харчування (це – замовник конкурсу), а також запропонований гонорар.

Під час підготовки конкурсу ви можете листуватися з членами журі та інформувати їх про перебіг подій конкурсу.

Склад журі має бути затверджено замовником у програмі та умовах конкурсу.

Участь членів журі може бути платною. Стаття 42 [43] рекомендує включати в кошторис конкурсу оплату роботи журі та експертів. Стаття 46 [43] зазначає: «Робота членів журі та експертів може здійснюватися на договірних засадах. Робота членів журі та експертів, що здійснюється відповідно до їхніх службових обов'язків, додатковій оплаті не підлягає».

Гонорар іноземних фахівців — членів журі становить зазвичай від 1 000 євро (додатково до витрат на їхній переліт, проживання та харчування).

Практика виплат гонорару українським членам журі в нашій країні не поширена, однак, вважаю, її треба запроваджувати. Робота журі не тільки відповідальна, вона досить виснажлива, особливо в резонансних конкурсах або конкурсах із великою кількістю учасників. У будь-якому разі — це час, витрачений на вивчення програми та умов конкурсу, ретельне дослідження поданих проектів, формування експертної думки та засідання журі.

Члени журі — це лідери думок у своїх сферах, їхня інтелектуальна праця має бути оплачуваною.

Стосовно членів журі, які працюють відповідно до їхніх службових обов'язків, питання до кінця не роз'яснено: якщо маються на увазі держслужбовці — представники органів виконавчої влади або депутати — представники органів місцевого самоврядування, то, чесно кажучи, я ніколи не бачила посадової інструкції, яка зобов'язувала б їх виконувати роботу членів журі конкурсу. Та якщо депутати місцевих рад можуть вільно заробляти кошти будь-яким законним способом, адже їхня робота в органах місцевого самоврядування не основна й без отримання заробітної плати, то представники органів виконавчої влади та народні депутати є державними службовцями, які дуже обмежені в отриманні додаткових прибутків.

Стаття 25 Закону України «Про запобігання корупції» чітко вказує на «обмеження щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності: особам, уповноваженим на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, заборонено займатися іншою оплачуваною *(крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту)* або підприємницькою діяльністю, якщо інше не передбачено Конституцією або законами України». Практики члена журі в архітектурному або конкурсі розвитку територій тут не вказано.

Практичні поради

До членів журі потрібно виявляти повагу в усіх ваших контактах і в процесі взаємодії.

Запрошення на засідання має бути відправлено кілька разів — за місяць, за тиждень, за день до засідання — з огляду на велику зайнятість поважних членів журі та виявлення вашої до них поваги. У день перед засіданням бажано зателефонувати та попередити про дату, час і місце засідання.

Зустріч члена журі, якщо він прибуває з іншого міста або країни. Членів журі треба зустрічати. Це — обов'язковий акт ввічливості. Тут вам можуть допомогти волонтери або співорганізатори конкурсу. Проте відповідальність однак буде лежати на замовнику. Для зустрічі в аеропорту зробіть табличку з ім'ям гостя, це полегшить його пошук серед тих, хто прибуває, знайдіть його фото і передайте особі, яка зустрічатиме його. До речі, в листі-запрошенні обов'язково вкажіть, що гостю буде забезпечено зустріч в аеропорту.

/ **Приклад**

На одному з фестивалів *CANactions* кількість запрошених іноземних гостей була досить великою — близько 25 осіб із різних країн світу. Всі вони мали прибути впродовж двох днів перед фестивалем, тому їх прибуття та зустріч в аеропорту було певним викликом для організаторів фестивалю. В той рік якраз під час проведення фестивалю в Італії вибухнув вулкан. Через метеорологічні умови рейси майже всіх європейських літаків був зупинено, а потім відновлено, однак із порушенням графіка. Наш графік трансферу 25-ти осіб (машини, 6 волонтерів зі знанням англійської мови) також було порушено. Один з іноземних доповідачів прибув до міжнародного аеропорту «Бориспіль» трохи раніше часу, оголошеного в тимчасовому розкладі. Наш волонтер на той момент тільки під'їжджав до аеропорту, повернувшись із готелю, куди

він відвіз попереднього гостя. Іноземний доповідач, не дочекавшись волонтера, сам попрямував до готелю. Зрозуміло, що телефон у нього був відключений, української валюти також не було, і організатори фестивалю мали досить неприємне завершення дня, шукаючи іноземця. Усе закінчилося добре, він самостійно дістався до готелю, однак осад залишився.

Що краще ви прокомунікуєте з вашим членом журі, то легше вам буде в наступній організації робіт.

Трансфер. Ви маєте забезпечити доставку (трансфер) гостя від аеропорту/залізниці/автовокзалу до готелю. У разі прибуття великої кількості людей водночас у різні місця або з невеликим проміжком часу формують графік. Під час складання графіка доведеться відчути себе логістом.

Поселення. Бажано селити членів журі в готелях, а не в апартаментах. Готель забезпечує безпеку гостей (особливо це стосується іноземців) та надає певний перелік послуг. Поселення відбувається за рахунок замовника конкурсу, готельні апартаменти бронюють заздалегідь.

Екскурсія. Правилом хорошого тону для організації конкурсу є ознайомлення члена журі з містом. Можливо, ви будете робити екскурсію містом для всіх членів журі водночас, а можливо, вам необхідно буде зробити одну екскурсію для одного гостя з іншого міста або країни. Для екскурсії запрошують професійного екскурсовода, екскурсію обов'язково супроводжує представник замовника конкурсу. Екскурсії можуть бути пішохідними (треба впевнитися, що здоров'я та вік члена журі це дозволить) або на автомобілі.

Тека члена журі. Це дуже корисна річ. Зустрівши члена журі, йому вручають теку, в якій наявні такі документи:

- мапа міста із зазначенням готелю та місця засідання журі;
- програма перебування члена журі з подіями, часом подій і адресами;
- бейджик члена журі;
- записка з «екстреними контактами»: телефон відповідального за журі від замовника; телефон швидкої; телефон готелю і всі необхідні адреси (для іноземців із транслітерацією), а також кілька «перевірених» ресторанів у районі готелю;
- сувенірна продукція конкурсу (блокнот, ручка тощо);
- коротка інформаційна довідка про конкурс із покликанням на всі необхідні матеріали в інтернеті.

Вирішення побутових питань. Ви маєте бути готовими і до вирішення окремих побутових питань: обмін валюти, пошук ліків, особливості їжі тощо.

Доставка до зали засідань. Якщо готель розташовано на відстані більше 20 хв пішки від зали засідань журі, необхідно забезпечити автомобіль або супроводжуючого. Проїзд членів журі-іноземців у громадському транспорті не вітається з огляду на необхідність особистої безпеки іноземця.

Культурна програма. Ви маєте запропонувати членам журі культурну програму і надати супроводжуючого (особливо для членів журі-іноземців). Це стосується також і вечер.

Подарунки. Наприкінці роботи бажано зробити подарунки членам журі, наприклад, книжку про ваше місто.

Подяка. За результатами конкурсу хорошим тоном буде лист до члена журі з подякою за участь. Його можна відправити впродовж тижня після останнього засідання журі.

Трансфер, відбуття. Зрозуміло, що замовник має забезпечити трансфер до місця відбуття із супроводжуючим та оплату квитків.

/ Фото Андрія Михайлова

6.12. Формування дорадчого органу конкурсу та пулу експертів

Якщо замовник ухвалив рішення про формування дорадчого органу конкурсу (див. докладніше *в розділі 5.9.*), то ця процедура буде залежати тільки від нього.

У *розділі 5.9.* наведено приклад формування Ради громадських експертів конкурсу «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2), однак застосовують також інші процедури.

Наприклад, під час підготовки конкурсу «ПАРК ПОЧАЙНА» (19), зіткнувшись із питанням, як сформувати групу експертів конкурсу (змішаний варіант експертного та дорадчого органу), замовник конкурсу цілком поклався на ініціатора проекту відродження річки Почайни — громадський рух «Почайна». До групи експертів замовник особисто запросив фахівців різних галузей, рекомендованих громадською організацією, які вже брали участь у громадському проекті відродження річки впродовж останніх двох років. Сумнівів щодо їхніх високих професійних якостей і гідності не виникли ані в замовника конкурсу, ані в громадськості.

Як і з членами журі конкурсу, ви починаєте з листа та дзвінка із запрошенням. У листі бажано вказати не тільки стандартну інформацію (*розділ 6.11.*), а й конкретні повноваження дорадчого органу чи ради експертів, навіть докласти проект положення про відповідний орган. У разі відсутності проекту положення опишіть словами, якої саме роботи ви будете від них чекати і на що сподіваєтеся. Це допоможе кандидатам визначитися з участю у вашому конкурсі.

Склад дорадчого органу або ради експертів затверджують окремим розпорядчим актом замовника конкурсу.

Положення погоджують із замовником і затверджують на першому установчому засіданні дорадчого чи експертного органу.

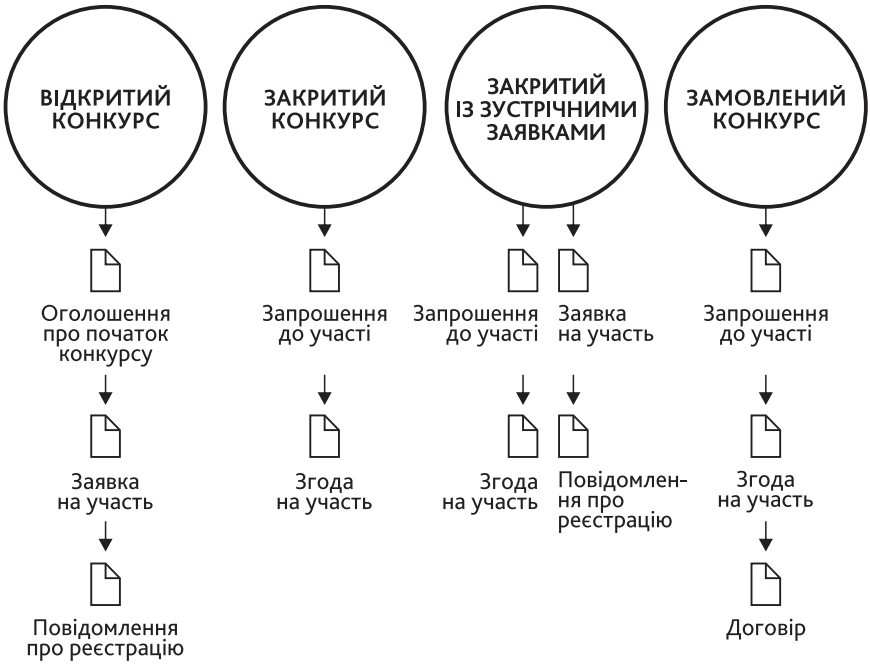
У положенні ви маєте виписати повноваження та права органу, його вид діяльності, спосіб ухвалення рішень, процедурні питання тощо. Кожне засідання органу має протоколюватися.

6.13. Залучення учасників конкурсу. Оголошення про подання заявок на участь у конкурсі. Робота з учасниками

Залучення учасників конкурсу

Спосіб залучення учасників у різних типах конкурсів відрізняється.

На схемі наведено різні способи залучення учасників залежно від типу конкурсу.



Відкриті конкурси. Найбільше зусиль (за кількістю дій) організатор конкурсу витрачає на залучення учасників відкритого конкурсу. І справді, що більше проектів, то більше шансів на отримання цікавої ідеї чи новаторського проекту. З огляду на те, що у відкритому конкурсі можуть брати участь усі охочі, які влаштовують за кваліфікаційними вимогами, «стукати» до них необхідно всіма можливими способами.

Залучення учасників у відкритому конкурсі — це фактично оголошення про початок реєстрації в конкурсі (подання заявок на участь у конкурсі). Тобто це ситуація, коли замовник конкурсу максимально широко ***інформує*** населення про початок конкурсної процедури. Потенційні учасники подають заявки на участь і отримують повідомлення про реєстрацію від організаторів.

Закриті конкурси. У закритих конкурсах замовник може не так широко інформувати спільноту з огляду на те, що він *запрошує* конкретні фахові команди до участі в конкурсі. Тобто тут діє принцип запрошення. Запрошення — це лист від замовника з пропозицією взяти участь у конкурсі. До листа має додаватися проект програми та умов конкурсу або його затверджена версія (це – краще). У відповідь замовник має отримати письмову згоду на участь у конкурсі, що вважають реєстрацією учасника в закритому конкурсі.

Закриті конкурси з можливістю подання зустрічних проектів. У такому разі замовник має змішану ситуацію способів залучення учасників: *запрошення* до участі конкретних фахівців / авторських колективів *та інформування фахової спільноти* про конкурс для охочих узяти в ньому участь із зустрічними проектами.

Замовлені конкурси. Багато «розумових зусиль» організатор конкурсу витрачає також на залучення учасників замовленого конкурсу. Цей процес має кілька етапів: *запрошення до участі*, *повідомлення про принципову згоду щодо участі, підписання договору*.

Методи залучення учасників

Інформування відбувається такими способами:

- Публікації в ЗМІ та на веб-сторінках. Це мають бути офіційна сторінка конкурсу, сторінка замовника, співорганізаторів, партнерів тощо, а також оголошення в професійних ЗМІ та масових ЗМІ.
- Прес-конференція про початок конкурсної процедури.
- Афіші в місцях, які відвідують потенційні учасники конкурсу, — Будинок архітектора, місцевий орган містобудування та архітектури, «клуб архітекторів», «архітектурні кав'ярні» тощо.
- Поширення інформації в соціальних мережах — на сторінці конкурсу, замовника партнерів тощо і на сторінках, споріднених із темою, метою та завданням конкурсу, або на таких, які відвідують потенційні учасники конкурсу, і сторінках фахових спільнот.
- Лист до Національної спілки архітекторів України та Національної спілки художників України з проханням поширити ін-

формацію про конкурс серед своїх місцевих організацій і публікацію її на сайті НСАУ *http://www.nsau.org/*.

- Поштова розсилка за базами даних фахівців.
- Електронна розсилка за базами даних фахівців.
- Публікації про конкурс на конкурсних сайтах.

Особливості залучення учасників відкритого конкурсу з інших країн світу

Іноземні учасники шукають інформацію на спеціальних конкурсних сайтах. Їх кількість досить велика, у кожній європейській країні та майже в усіх країнах Латинської Америки і США є спеціальні конкурсні сайти, на яких відображають і регіональні, і міжнародні конкурси. Існують також міжнародні сайти, які збирають інформацію з усього світу та публікують її у вільному доступі. Найбільш широко відомий сайт *http://bustler.net/*. Для інформування міжнародної спільноти необхідно користуватися послугами таких сайтів. Публікація про ваш конкурс може бути платною. Умови співпраці потрібно уточнювати в кожному конкретному випадку.

Для інформування міжнародної спільноти архітекторів бажано також користуватися послугами Міжнародної спілки архітекторів *http://www.uia-architectes.org/*. Підтримка Міжнародної спілки архітекторів досить дорога (близько 15 600 євро), однак і переваги взаємодії з нею великі.

Зрозуміло, що листування зі світовими конкурсними сайтами відбувається англійською мовою.

Навіщо потрібні заявки на участь у конкурсі?

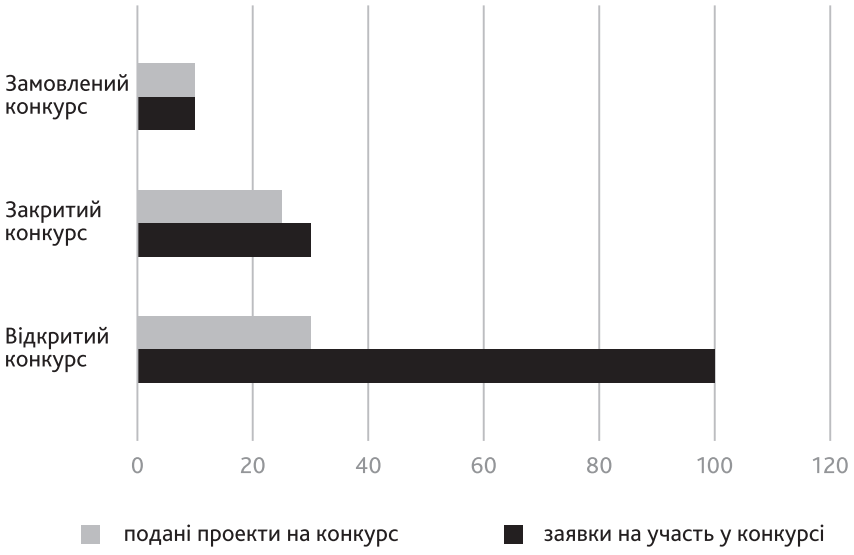
В організаторів конкурсів часто виникає запитання: чи обов'язково впроваджувати реєстрацію на участь у конкурсі (процедуру подання заявок на участь) у разі проведення відкритого конкурсу. Стаття 16 [39] фіксує необхідність реєстрації в конкурсі: «При отриманні інформації про проведення конкурсу особи, що бажають взяти в ньому участь, мають зареєструватися у організатора. *Така реєстрація означає прийняття ними правил конкурсу*». У статті 2 [43] зазначено: «*учасники конкурсу* — фахівці, авторські колективи фахівців (далі — авторський колектив), юридичні особи, *які офіційно подали замовнику конкурсу заяву про намір узяти участь у конкурсі*, або запрошені замовником до участі у конкурсі, зареєстровані замовником конкурсу і подали на конкурс проекти, які відповідають його умовам».

Подання заявок на участь у конкурсі дає також змогу аналізувати їх кількість і професійні особливості майбутніх учасників і за необхідності відкорегувати термін подання заявок (наприклад, подовжити

його й активізувати інформаційну кампанію, якщо заявок на конкурс замало) і спрогнозувати майбутню кількість учасників.

Кількість зареєстрованих учасників відкритого конкурсу завжди більша, аніж кількість поданих проектів у майбутньому. За досвідом проведення міжнародних конкурсів відкритого типу кількість поданих проектів коливається від 10% до 30% кількості поданих заявок на участь.

У конкурсах закритого типу відсоток поданих проектів відносно підтверджених намірів про участь більший — зазвичай близько 90%, у конкурсах замовленого типу — майже 100%.



Співвідношення поданих заявок на участь до поданих проектів для конкурсів різного типу

Приклад заявки на участь у конкурсі наведено в *Додатку 1*.

Приклад

Покладатися на кількість заявок повною мірою також не завжди обачно. 2011 року в Києві проводився конкурс «Крайка» (3). На конкурс було отримано 512 заявок на участь із 65 країн світу. Більшість заявок прийшли з України (84), США (34), Італії (49), Росії (29), Іспанії (23) та Японії (23).

Особисто я дуже чекала на проекти з Японії. Мені просто кортіло дізнатися: як представники східної культури переосмислять наші київські схили, що запропонують?
На конкурс ми отримали 50 проектів із 16 країн світу, з них лише два — з Японії, один з яких, до речі, взяв третю премію. Така мала кількість проектів була спричинена форс-мажорними обставинами: під час конкурсного проектування в Японії стався страшний катаклізм — «Великий землетрус Східної Японії». Землетрус подібної сили, за оцінками вчених, відбувається у цій країні не частіше разу на 600 років. Ми переживали за колег, написали всім листи зі співчуттям, відправили, але й досі не знаємо, які з них дійшли до адресатів.
Наші очікування щодо кількості проектів з Японії виявилися перебільшеними.
Тож під час організації конкурсів іноді відбувається форс-мажорні обставини, які впливають на вашу роботу, навіть якщо вони відбулися на іншому кінці планети.

Офіційне оголошення про подання заявок у конкурсі

Офіційне оголошення – це обов'язкова умова про початок конкурсної процедури. Воно має відбуватися в офіційному віснику міської ради, якщо замовник конкурсу – орган міської влади, чи в офіційному віснику Кабінету Міністрів України, якщо замовник конкурсу – центральний орган влади. В оголошенні має бути вказано термін, в який потрібно подати заявки на участь у конкурсі. Наприклад: «Заявки на участь у конкурсі подають у період з 10 червня 2017 року до 10 липня 2017 року на *e-mail*: *competition@competition.org* або за адресою: Київ, вул. Липнева, буд. 10, оф. 10, час роботи: 9:00–18:00 без перерви, телефон: 044 111 11 11. Останній термін подання заявок: 10 липня 2017 року о 18:00 за київським часом (GMT +02:00)».

/ **Зверніть увагу!**

Ніколи не піддавайтеся на вмовляння неорганізованих учасників конкурсу! Ви, і саме ви є обличчям конкурсу і дотримання конкурсної процедури вимагається саме від вас! Якщо хтось з учасників благає прийняти заявку пізніше останнього терміну їх подання — не приймайте її, дотримуйтеся конкурсної процедури! Інакше ви поставите цього учасника в нерівні умови з іншими, а конкурсну процедуру під загрозу зриву.

Робота з учасниками

Робота з учасниками конкурсу — це тривалий та іноді виснажливий процес. Він складається із залучення учасників, комплектування бази даних заявок на участь у конкурсі, бази даних учасників і постійного листування. Для ефективного інформування учасників для конкурсу відкривають окрему електронну поштову скриньку. Доступ до неї надають команді організаторів і технічному замовнику конкурсу.

Ведення електронної поштової скриньки конкурсу. Найкраще відкривати поштову скриньку в сервісі *https://mail.google.com/*. Тут зручно формувати контактні бази даних, окремі теки з листами за призначенням, легко робити розсилки. Однак, якщо розсилка становить більш як 1 500–2 000 адресатів, поштовий сервіс може заблокувати вас, тоді можете використовувати спеціальний сервіс електронних розсилок, наприклад, *https://mailchimp.com/* або інший, зручний для вас. Електронна скринька конкурсу не закривається навіть після закінчення конкурсної процедури впродовж одного-двох років для інформування учасників і членів журі про подальший перебіг подій — реалізацію результатів конкурсу.

Ведення бази даних учасників, які подали заявку. Це обов'язковий аспект роботи з учасниками. Базу даних формують найчастіше в сервісі *Excel*, де зручно робити фільтрування за країною, ім'ям, містом, статусом учасника тощо.

Зберігання заявок, поданих на конкурс. Усі заявки, подані на конкурс, зберігають в оригінальному вигляді назавжди в архіві конкурсу. Всі заявки, подані в паперовому вигляді, додатково сканують і зберігають у конкурсній теці в комп'ютері.

/ **Практична порада**

Одразу після отримання заявки на участь або проекту заносьте інформацію не тільки в базу даних учасників, а й у спеціальний файл-діаграму. Таким чином, у вас щомиті буде звіт про кількість заявок, поданих на конкурс, або проектів і регіони, з яких вони надійшли.

Листування з учасниками. Листування з учасниками включає: інформування учасників про перебіг подій, новини та можливі зміни в програмі та умовах конкурсу, а також відповіді на запитання. Якщо ви проводите міжнародний конкурс, то всі інформаційні матеріали, відповіді тощо, які розсилають усім учасникам, мають бути всіма мовами конкурсу.

Зверніть увагу!

Відповідь на лист учасника обов'язкова! Це запорука доброго іміджу конкурсу. Якщо ви не маєте змоги надати швидку відповідь (запитання потребує додаткової експертної думки), коротко напишіть, що відповідь буде надано незабаром, і зробіть лист «непрочитаним», тоді ви точно про нього не забудете.

Практична порада

Попередьте всіх організаторів конкурсу, які мають доступ до електронної скриньки конкурсу, про те, що в разі випадкового прочитання листа, який стосується іншого спеціаліста, користувач скриньки має позначити його «непрочитаним» для того, щоб лист не загубився.

Дорожня карта для учасника — це дуже корисно!

Іноді для учасників розробляють «дорожню карту» — покрокову інструкцію про участь у конкурсі.

Ось приклад дорожньої карти щодо реєстрації в конкурсі Всеукраїнського відкритого архітектурного конкурсу на концепцію громадського простору увічнення пам'яті Героїв Небесної Сотні у Львові.

ІНФОГРАФІКА

Реєстрація на участь в конкурсі

ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ ВІДКРИТИЙ АРХІТЕКТУРНИЙ КОНКУРС НА КОНЦЕПЦІЮ ГРОМАДСЬКОГО ПРОСТОРУ УВІЧНЕННЯ ПАМ'ЯТІ ГЕРОЇВ НЕБЕСНОЇ СОТНІ

Учасник конкурсу

1. **Заповнює заявку на участь у конкурсі**
   зразок заявки на участь можна завантажити
   на сторінці конкурсу *http://city-adm.lviv.ua/topic/Небесна%20Сотня*
2. **Подає заявку на участь організаторові:**
   - відскановану на e-mail: *nebesna.sotnya@city-adm.lviv.ua*
     (в темі листа вказати «заявка на участь у конкурсі»);
   - особисто або поштою на адресу:
     Управління архітектури Департаменту містобудування ЛМР,
     79008, м. Львів, пл.Ринок, 1, каб. 404,
     з обов`язковою позначкою на конверті ***«Заявка на участь у конкурсі»***
3. **Отримує підтвердження про реєстрацію на участь у конкурсі**
   підтвердження відправляють на e-mail, вказаний у заявці
4. **Отримує вихідні дані для проектування на e-mail**

Львівська міська рада

6.13.1. Реєстраційний внесок. Збір заявок на участь у конкурсі. Оприлюднення проміжних результатів. Останній термін подання заявок

Реєстраційний внесок — це опція, яку зрідка використовують в українській конкурсній практиці. Однак світові конкурси часто вимагають від учасників реєстраційні внески. Стаття 2 [43] вказує на те, що «*реєстраційний внесок* — установлений замовником конкурсу грошовий внесок учасника конкурсу для повного або часткового відшкодування витрат на виготовлення, тиражування, розсилання конкурсної документації та на повернення непремійованих проектів іногороднім авторам (якщо це передбачено умовами конкурсу), сплата якого є підставою для реєстрації учасника конкурсу та надання йому комплекту конкурсної документації». У статті 17 [39] зазначено, що: «організатор надає учасникам конкурсу всю належну документацію, необхідну для розробки їхніх проектів. У тих випадках, коли для отримання документації необхідне внесення реєстраційного внеску, цей внесок буде, якщо не передбачено інше, повернено учасникам конкурсу, які передали досьє в добрій і належній формі» (*пер. авт.*).

Тобто замовник конкурсу може ухвалити рішення про необхідність сплати реєстраційного внеску учасниками конкурсу для відшкодування витрат на виготовлення, тиражування та розсилання конкурсної документації й повернення непремійованих проектів. До того ж реєстраційний внесок може бути повернений учаснику або не повернений. Про це, а також реквізити для сплати внеску, має бути вказано в умовах конкурсу.

6.13.2. Процес проектування. Консультування учасників. Відповіді на запитання. Додаткові заходи конкурсу (лекції, презентації, екскурсії)

Після останнього терміну подання заявок починається конкурсне проектування. На цей час у вас мають бути погоджені програма та умови конкурсу, а також зібрані всі вихідні дані на проектування. Для того, щоб усі учасники були в рівних умовах, вихідні дані на проектування відправляють усім учасникам одночасно через електронну розсилку в ніч перед першим днем конкурсного проектування.

У процесі проектування в учасників можуть і будуть виникати запитання. З досвіду: найбільше запитань виникає в учасників замовленого конкурсу (з огляду на відповідальність учасника конкурсу, зафіксовану в договорі). Однак і в учасників відкритого та закритого типів конкурсів вони також виникають.

Іноді для учасників конкурсу влаштовують додаткові заходи впродовж конкурсного проектування. Наприклад, лекційні курси, які стосуються предмета проектування, або семінари та екскурсії ділянкою проектування.

Це хороша, але поки що не досить поширена практика.

/ **Приклад**

Під час конкурсу «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2) замовник конкурсу проводив семінар для учасників конкурсу «Український Дім 2.0» [32], присвячений одній із номінацій конкурсу, а саме: перетворення Українського Дому на Міжнародний культурний центр «Український Дім на Європейській площі». На семінарі розглядали питання можливих заходів з енергозбереження та поліпшення енергоефективності споруди. У результаті багато конкурсних проектів запропонували якісне вирішення цієї проблеми.

/ **Приклад**

У рамках конкурсу «ПАРК ПОЧАЙНА» (19) відбулися лекції з відродження малих річок і каналів у Німеччині та екскурсія територією для учасників конкурсу.

6.13.3. Збір конкурсних пропозицій. Декларація авторства. Інформування учасників про отримані проекти. Маркування проектів

Після закінчення процесу проектування учасники подають проекти організаторам конкурсу. Переважну кількість конкурсних пропозицій зазвичай подають в останні дні перед останнім терміном подання проектів. Для того, щоб в учасників не виникало питань щодо способу подання проектів, ви маєте чітко виписати це в умовах конкурсу.

Під час подання конкурсних пропозицій організатори конкурсу припиняють консультування учасників. Організатори конкурсу *не* записують на *CD* конкурсні проекти, *не* друкують пояснювальні записки, *не* доводять файли до придатних форматів. Вони приймають те, що їм принесли або надіслали учасники. Завдяки сучасним технологіям найкраще отримувати графічні частини конкурсних проектів на *e-mail*, бо в електронній пошті чітко фіксується дата і час відправки файлів.

Разом із проектом подають декларацію авторства

Декларація авторства — це документ, який є складником конкурсного проекту. У ньому вказують усіх авторів конкурсного проекту, їх проектів, контакти автора/авторського колективу, особи, яка має право на надання проекту, умови подання декларації авторства. Декларація авторства має бути завірена підписами авторів. У разі подання проекту від юридичної особи на декларації авторства проставляють печатку підприємства (з 23 березня 2017 року згідно із Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо використання печаток юридичними особами та фізичними особами-підприємцями» печатки більше не вимагають).

До декларації авторства додають такі документи: копії ідентифікаційних кодів авторів, розподіл премії у відсотках між авторами проекту, завірені їхніми підписами.

Стаття 32 [43] вказує на те, що: «інформація про авторів проекту (прізвища, імена, по батькові, адреси, банківські реквізити, ідентифікаційні коди), а також пропозиції щодо розподілу можливої премії між членами авторського колективу, завірені їх підписами, подаються в запечатаному конверті з девізом». Це і є декларація авторства з доданими документами.

Декларацію авторства з документами запечатують у непрозорий конверт, на якому вказують девіз проекту. Цей конверт вклада-

ють у конверт поштового відправлення (у разі поштового переказу).

Декларацію авторства подають поштовим переказом або кур'єром чи особисто до офісу організаторів.

Декларацію авторства переможців конкурсу відкривають на останньому засіданні журі при визначеному переможці.

Для зберігання декларацій авторства у замовника має бути сейф.

Приклад декларації авторства наведено в *Додатку 2*.

Повідомлення учасників про отримання конкурсних проектів замовником конкурсу

Для того, щоб бути впевненим, що всі відправлені проекти замовник конкурсу отримав, організатори пишуть листа всім учасникам з посиланням на ресурс, де зазначено девізи отриманих проектів: «Ви можете перевірити доставку вашого проекту до Оргкомітету конкурсу за посиланням. Якщо ви направили проект і не бачите його в переліку поданих проектів — просимо авторів написати на e-mail: *competition@competition.org*. Нагадуємо: останній термін подання проектів — 28 лютого 2015 року (субота) до 18:00 (GMT +02:00) за київським часом. Зберігайте квитанцію про надсилання проекту.

Кожен поданий проект оформляють *актом його прийому*, в якому вказують дату його подання та девіз, склад конкурсного проекту, інші особливості. Акти прийому поданих проектів підписують менеджер з питань роботи з учасниками та кур'єр.

За результатами отримання проектів складають *протокол*, який затверджує замовник конкурсу.

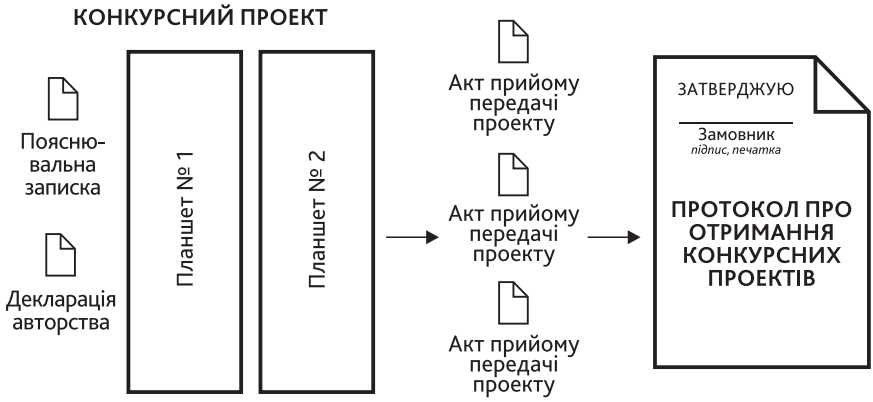


Схема оформлення отримання конкурсних проектів

Додаткове маркування проектів

Запорука чесної та прозорої конкурсної процедури — анонімність поданих проектів. Тобто і автори конкурсних проектів, і замовник конкурсу мають забезпечувати нерозголошення будь-яких відомостей про авторів проектів. Стаття 32 [43] вказує, що «матеріали конкурсних проектів подаються на конкурс анонімно під девізом у формі шестизначного числа, яке проставляється у верхньому правому кутку на перших сторінках усіх матеріалів проекту».

На практиці, безсумнівно, є ризики того, що якийсь учасник повідомить окремому члену журі девіз свого проекту. Для того, щоб максимально уникати таких ризиків, запроваджують процедуру додаткового маркування проектів. У день засідання журі або за день до того відповідальний секретар конкурсу чи експерт конкурсу (за рішенням замовника) присвоює конкурсним проектам нові девізи, маючи порівняльну таблицю зі старими та новими девізами.

Проекти подають на розгляд журі під новими девізами. Старий девіз фігурує лише під час відкривання декларацій авторства визначених переможців конкурсу. Ця процедура не обов'язкова, але бажана.

6.14. Проведення експертизи. Оформлення протоколу. Оприлюднення результатів експертизи

У *розділах 5.8. і 5.14. (п. 20)* ми досить докладно розглядали різницю між технічною та попередньою експертизами й законодавчу рамку. Цей розділ присвячено процедурним питанням проведення експертиз.

Варто додати: якщо питання доцільності попередньої експертизи справді можна обговорювати, то технічна експертиза потрібна майже в усіх випадках. Стаття 44 [39] вказує на те, що «не передбачені в правилах конкурсу креслениики, фотознімки, макети та інші документи вилучають до початку розгляду проекту журі», а стаття 45: «Журі не допускає до участі в конкурсі будь-який проект, що не відповідає обов'язковим умовам, інструкціям або правилам конкурсу» (*пер. авт.*). Стаття 47 [43] також зазначає на потребі відділити проекти, що відповідають умовам конкурсу, від інших: «Перед розглядом конкурсних проектів журі виключає з їхнього складу матеріали, не обумовлені програмою та умовами конкурсу.

Журі не розглядає проекти:

- відправлені або подані після закінчення встановленого терміну;
- анонімність яких було свідомо порушено;
- такі, що не відповідають вимогам програми та умовам конкурсу. Такі проекти можуть бути рішенням журі допущені до участі на виставці конкурсних проектів з позначкою «Поза конкурсом».

Для того, щоб журі ухвалили такі рішення, хтось має провести дослідження щодо складу проектних матеріалів, порушення/непорушення анонімності, відповідності програмі та умовам конкурсу й надати результати досліджень членам журі на розгляд для ухвалення рішення. Саме це і є технічна експертиза (*термін «технічна експертиза» — власний. — Прим. авт.*).

Окрему увагу потрібно приділити питанню непорушення анонімності проектів: стаття 1 Закону України «Про авторське право та суміжні права» зазначає, що «оприлюднення (розкриття публіці) твору — здійснена за згодою автора чи іншого суб'єкта авторського права і (або) суміжних прав дія, що вперше робить твір доступним для публіки шляхом опублікування, публічного виконання, публічного показу, публічної демонстрації, публічного сповіщення тощо». Щоб не порушити

анонімність, зазначте у програмі та умовах вимогу не публікувати конкурсний проект до офіційної публікації підсумків конкурсу.

Рішення про проведення експертизи має ухвалити замовник і видати про це розпорядчий акт, замовник також має визначитися: технічну чи попередню експертизу він потребує та ухвалити своїм рішенням склад експертів. «Склад експертної групи погоджується з головою журі» (ст. 45 [43]).

Тут виникає питання суто організаційного характеру: до засідання журі здійснюють експертизу проектів (і технічну, і попередню), бо згідно із статею 45 [39]: «Журі не допускає до участі в конкурсі будь-який проект, що не відповідає обов'язковим умовам, інструкціям або правилам конкурсу» (*пер. авт.*). У статті 45 [43] зазначено: «в експертних висновках, які підписуються всіма експертами, дається оцінка позитивних якостей і недоліків кожного конкурсного проекту, а також можуть бути надані рекомендації щодо присудження премій».

Однак голову журі обирають на першому засіданні журі таємним голосуванням (ст. 44 [43]). Якщо на засідання журі виносять результати експертизи проектів, то групу експертів було сформовано заздалегідь, без погодження з головою журі, бо його просто не існувало.

Як вийти з такої колізії? Проводити два засідання журі, на першому засіданні обирати його голову і погоджувати склад групи експертів, на другому — розглядати проекти.

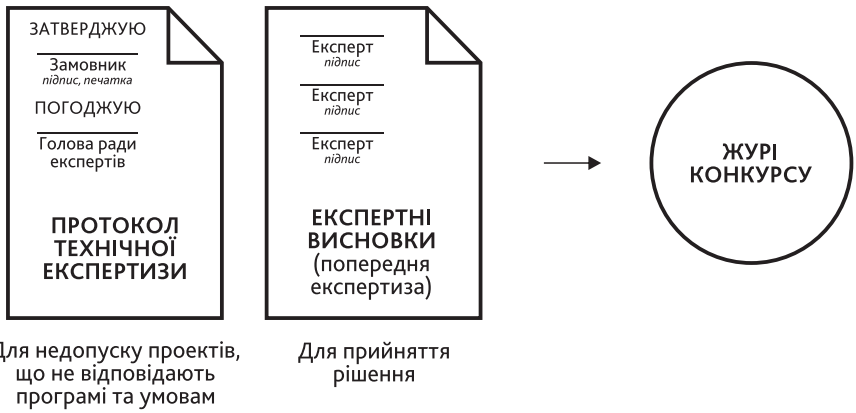


Схема оформлення результатів технічної та попередньої експертизи

Результати експертизи має запротоколювати і затвердити замовник конкурсу. Процедуру експертизи визначають окремим рішенням замовника (з огляду на відсутність у законодавчому полі опису таких процедур раджу її виписати, це убезпечить вас надалі від судових спорів). Протокол технічної експертизи конкурсних проектів та експертні висновки попередньої експертизи погоджує голова ради експертів конкурсу та затверджує замовник конкурсу. Протокол технічної експертизи конкурсних проектів та експертні висновки попередньої експертизи замовник надає членам журі для майбутнього врахування в оцінці проектів конкурсу та ухвалення рішення.

Протокол технічної експертизи оприлюднюють на офіційному сайті конкурсу.

Експертні висновки попередньої експертизи передають членам журі.

Фото Андрія Михайлова

6.15. Оприлюднення конкурсних пропозицій в інтернеті. Виставка: друк виставки, монтаж

Оприлюднення конкурсних пропозицій в інтернеті

Оприлюднення конкурсних пропозицій зазвичай відбувається на сайті конкурсу або на партнерських ресурсах. Бажано не використовувати для оприлюднення конкурсних проектів соціальні мережі. Можливість коментування без адміністратора може спричинити шквал неконструктивної критики, яка нічого, крім розчарування і замовника, і учасників конкурсу, не принесе.

Найкращим варіантом залишається власний ресурс для публікації. По-перше, це безпечніше, а по-друге, економить час на комунікацію з адміністратором партнерського сайту. Однак цей ресурс має «винести» тягар публікацій графічних матеріалів.

Будьте готові, що для викладення матеріалів конкурсних проектів в інтернеті організаторам доведеться попрацювати. Необхідно буде перевести всі графічні матеріали всіх конкурсних проектів у прийнятний формат для публікації у вебі з відповідною роздільною здатністю, щоб матеріали були читабельними, однак не важили забагато. Таку саму процедуру необхідно буде провести з пояснювальними записками.

Архітектурні макети і моделі треба буде якісно сфотографувати та увідповіднити фото до вимог розміщення на сайті.

Картинку-візуалізацію з конкурсного проекту також окремо зберігають як заставку проекту.

Якщо в конкурсі 10–20 проектів, на це може піти приблизно день. У випадку з конкурсом «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2) проектів було 149, приблизно половина з них мали по два планшети. Обробка та публікація в інтернеті на партнерському сайті зайняла тиждень роботи цілої команди. Зважайте і на такі можливі обставини.

Виставка: друк виставки, монтаж

Виставка конкурсних проектів повинна бути відкритою для відвідувачів не менш як упродовж двох тижнів після оголошення результатів конкурсу. Відвідання виставки має бути безплатним (ст. 53 [43]).

Друк виставки, як уже було зазначено, краще робити централізовано. Якщо ви так і запланували, то необхідно буде скористатися послугами професійного дизайнера з поліграфії, який підготує файли конкурсних проектів до друку.

Виставку можна надрукувати на будь-якому матеріалі: картон, пінокартон, спеціальні полімерні матеріали для планшетів тощо. З нашого досвіду: дуже добре виглядає виставка, надрукована на вініловій основі, — банери. Їх можна розміщувати просто неба, що іноді дуже вигідно для конкурсу, бо привертає увагу багатьох людей. Під час здачі до друку ви повинні мати уявлення, яким чином такі банери закріплювати і за необхідності замовити люверси (отвори) на планшетах чи інші види кріплення.

Технічний менеджер має стежити за друком планшетів, підписати гранки/макети та контролювати якість робіт. На виставці окрім планшетів самих конкурсних проектів доцільно заверстати і надрукувати планшет з інформацією про конкурс. Саме кріплення завжди залежить від приміщення, в якому заплановано виставку.

Монтаж виставки — питання не тільки монтажників, а й мистецтвознавців. Формування експозиції — це окрема наука, тож для таких робіт бажано запросити мистецтвознавця або архітектора, який розробить вам ефектну експозицію.

Монтаж виставки може зайняти від одного до кількох днів.

/ **Важливо!**

За міжнародними правилами конкурсні проекти оприлюднюють на вистаці лише після підсумування результатів конкурсу, тобто після останнього засідання журі для забезпечення анонімності проектів.

/ **Приклад**

На конкурсі «КОНТР/АКТ» (5) було вирішено розмістити виставку на території Києво-Могилянської академії для того, щоб студенти Академії змогли проголосувати за кращий проект, а ректор Академії — член журі конкурсу — зміг би визначитися з рішенням на основі думки студентів. Для цього виставку поставили просто неба у дворі академії, після чого вона «перекочувала» до Департаменту містобудування та архітектури для засідання журі, потім на фестиваль «PROмісто», а згодом до Будинку архітектора.

/ **Приклад**

Наймасштабніша виставка просто неба, яку нам довелося формувати,— виставка конкурсних проектів конкурсу «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2), яка була розміщена на Майдані Незалежності впродовж двох місяців. Вона містила

близько 200 конкурсних планшетів. Експозицію виставки проектували спільно з тимчасовими виставковими конструкціями, на яких розміщувалися планшети. Організація виставки в столиці потребувала додаткових дозвільних документів і багато зусиль. Монтаж тривав близько двох тижнів. Виставкові конструкції люб'язно надав меценат конкурсу компанія *ZINTECO*.

6.16. «Народне» голосування

Народне голосування — одна з форм участі громадськості в конкурсній процедурі — нині достатньо популярне. Громадянам потрібно відчути, що вони впливають на долю свого міста і тому із задоволенням беруть участь у таких заходах.

Народне голосування зазвичай відбувається в інтернеті, рідше — безпосередньо. З одного боку, це хороша практика залучення громадян, а з іншого — вона приховує певні ризики.

По-перше, народне голосування має розміщуватися на ОДНОМУ офіційному ресурсі замовника. У разі розміщення проектів і голосувань на кількох ресурсах, громадяни не можуть зрозуміти, який із них «правильний», і не голосують або голосують на всіх, чи голосують на тому, який може виявитися сфальсифікованим.

/ **Приклад**

Організатори конкурсу «ТЕРИТОРІЯ МАЙДАНУ» (21) у Полтаві застосували практику народного голосування, розмістивши конкурсні проекти на офіційному сайті одного з департаментів обласної держадміністрації. Натомість опозиційне інтернет-видання самостійно розмістило голосування за конкурсні проекти на своєму сайті. Це спантеличило багатьох полтавців і викликало суперечки щодо того, які саме результати враховувати. Врешті організатори ухвалили рішення враховувати результати лише офіційного голосування. Голоси людей на інтернет-виданні, яке не мало жодного стосунку до конкурсу, було зафіксовано, але не враховано.

По-друге, голосування на інтернет-сайтах іноді накручують. Спроби фальсифікації голосів будуть завжди. Тому під час запуску народного голосування ваші IT-спеціалісти мають бути напоготові. І результати голосування мають пройти перевірку щодо фальсифікації голосів.

По-третє, рішення стосовно переможців конкурсу ухвалює журі. Це означає, що воно може враховувати голосування громади, а може не враховувати. Це — право журі.

По-четверте, рішення, ухвалене в групі в результаті спокійного обговорення і розгляду всіх «за і проти», найчастіше *набагато зваженіше*, аніж механічне складання одноосібних рішень окремих людей, навіть коли їх набагато більше.

По-п'яте, зазвичай рішення журі і народного голосування не збігаються, що призводить до певного розчарування громадськості: «Нас не почули!».

Законодавчо процедуру народного голосування нічим не передбачено, тому її доцільність залишається на розсуд замовника. Із власного досвіду: найширше народне голосування проводилося на конкурсі «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2), де взяло участь приблизно 10 000 українців. Інтернет-майданчик для голосування люб'язно надала громадська організація *«КОЛО-Медіа»*. До речі, результати голосування з результатами журі не збіглися.

6.17. Засідання журі конкурсу. Організація. Порядок денний. Методи відбору кращих проектів. Підсумки конкурсу. Протокол про підсумки конкурсу. Рішення журі

Засідання журі — це завжди виклик для організаторів конкурсу. Величезну роботу, проведену організаторами з формування конкурсної документації, залучення учасників, організації роботи з учасниками, інформаційної кампанії та отримання проектів, нарешті завершено. Залишається підсумувати результати конкурсу та визначити переможця. Саме це і відбувається на засіданнях журі.

Організація засідання журі

Організація засідання журі включає підготовку приміщення, матеріалів для роботи, техніки й канцелярського забезпечення, а також організацію кави-брейків та обіду. Перед засіданням журі також бажано підготувати проекти деяких документів.

Підготовка приміщення

Приміщення, зручне для засідання журі, має бути обладнане великим столом, необхідною кількістю стільців, вішалкою тощо. Бажано мати природне світло. Перед засіданням перевіряють електропостачання: роботу розеток та іншого обладнання. Неподалік від кімнати засідань має бути вбиральня й доступ до води.

Каву-брейк бажано організовувати в додатковому приміщенні поряд з основним, там же можна влаштувати обід. Для кави-брейку та обіду бажано наймати службу кейтерингу. Упродовж засідання на столі має бути питна вода для членів журі.

Канцелярське забезпечення: папір, ручки, олівці, ножиці, канцелярський ніж, наліпки.

Техніка: комп'ютер для показу проектів із відповідними програмами, екран і проектор. Додатковий комп'ютер (ноутбук) для ведення протоколу та інших записів, виходу в інтернет, диктофон, фотоапарат, відеокамера, принтер А4.

Матеріали для засідання: альбоми конкурсних проектів і пояснювальні записки для кожного члена журі, конкурсна документація, протокол технічної експертизи та попередньої експертизи для кожного члена журі.

Проекти матеріалів до засідання (готує відповідальний секретар конкурсу): проект порядку денного, проект протоколу засідання (без результатів рішень, лише порядок і відомі дані).

/ Фото Андрія Михайлова

Персонал, який має бути присутнім на засіданні: технічний менеджер з питань роботи з технікою, адміністратор, фотограф, відеооператор, перекладач (у разі наявності іноземних членів журі або експертів).

І не забуваймо, що головна дійова особа, яка представляє замовника на засіданні журі, — відповідальний секретар.

Хто може бути присутнім на засіданні журі?

Засідання журі — це своєрідне таїнство ухвалення рішення. На засіданні журі *МАЮТЬ* бути присутніми з правом голосу: члени журі конкурсу. Без права голосу: відповідальний секретар конкурсу.

За згодою членів журі або якщо це вказано в програмі та умовах конкурсу на засіданні журі *МОЖУТЬ* бути присутніми члени дорадчого органу або групи експертів. Інших осіб і ЗМІ на засідання журі запрошувати не варто.

/ **Приклад**

На одне із засідань журі окремого конкурсу прийшов депутат місцевої ради. Маніпулюючи статусом депутата, він почав втручатися в роботу журі й навіть вимагав включення його до членів журі та права на голосування. Він фактично зірвав засідання. Довелося робити перерву. Після того, як депутат пішов, роботу журі було відновлено, однак всі почувалися «не в своїй тарілці».

/ **Приклад**

На засіданні журі конкурсу «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2) голова журі Карл Фінгергут — досвідчений швейцарський архітектор, під головуванням якого в журі відбулося більше 50 європейських конкурсів, на початку засідання зауважив: «Усе, що тут буде сказано, має залишитися між нами. Ми маємо прийняти колегіальне рішення, з яким кожен із нас буде згодний. У процесі обговорення можуть статися випадки зміни власного рішення окремими членами журі, «гарячі висловлювання» і таке інше. Однак рішення буде прийнято наприкінці. Для того, щоб зберегти власні обличчя і обличчя конкурсу, а також не поставити під удар жодного члена журі за можливої спроби звинувачення від автора, проти проекту якого він голосував, ми маємо зберегти наші суперечки в таємниці» (*викладено в редакції автора*).

Про що йшлося: засідання журі — це окрема процедура, до якої не можуть втручатися ані ЗМІ, ані політики, *які не беруть на себе відповідальності за ухвалення рішення*. Це — складна важлива процедура. Для її дотримання необхідно допомогти членам журі, а саме забезпечити спокій і тишу.

У публікаціях про засідання журі завжди подають остаточні рішення, а не сам процес його ухвалення.

Навіщо робити відео- та фотозйомку й фіксувати засідання на диктофон?

Запис на диктофон має два завдання: по-перше, запис зберігається назавжди в архіві конкурсу для надання доказів у разі судових спорів. По-друге, аудіозапис допоможе сформулювати протокол засідання журі відповідальному секретарю конкурсу. Запис на диктофон НЕ викладають у публічний доступ.

Фотозйомка необхідна для фіксування роботи журі (засідання справді відбулося) та для публікацій про результати конкурсу. Знімки також увійдуть у каталог.

Відеозйомка необхідна суто для надання доказів у разі судових спорів. У резонансних конкурсах бажано не нехтувати відеозаписом. Запис на відео НЕ викладають у публічний доступ.

Скільки засідань журі необхідно для визначення рішення?

Мінімум — одне, максимум — не обмежено. Усе залежить від тематики, формату конкурсу й особового складу журі та його здатності дискутувати і домовлятися.

На конкурсах, на які було подано велику кількість проектів, засідань журі може бути більше — на початку роботи відбирають шорт-лист — наприклад, десяток кращих проектів, далі обирають переможців. Наприклад, на конкурсі на Меморіал 9/11 (1) журі працювало майже місяць, бо на конкурс було подано більше півтисячі проектів.

На конкурсах, для яких визначено окремі номінації, засідань журі може бути кілька за кількістю номінацій тощо.

Тобто в кожному окремому випадку ви маєте ухвалити рішення: скільки засідань журі вам знадобиться. Звісно, якщо ви запрошуєте до членів журі іноземних фахівців або представників з інших міст України, не варто влаштовувати багато засідань — це складно і для членів журі, і для замовника конкурсу, а також потребує додаткових витрат на проживання, переліт та організацію засідань.

Щоб остаточно визначитися, скільки засідань може бути необхідно, з'ясуймо, що саме на них має відбутися.

Принциповий порядок денний засідань журі конкурсу з одного туру

- Обрання голови журі.
- Погодження складу групи експертів головою журі *(за наявності попередньої експертизи)*.
- Коротка довідка від замовника конкурсу про перебіг подій конкурсу та статистику поданих проектів.
- Коротка довідка про особливості теми, мети й завдання конкурсу (так званий *input* — європейська практика).
- Представлення проектів незалежними експертами (європейська практика) і протоколів технічної та попередньої експертизи.
- Розгляд проектів, поданих на конкурс.
- Вилучення проектів, які не відповідають програмі та умовам конкурсу.
- Ухвалення рішення щодо допуску вилучених з конкурсу проектів до виставки проектів із позначкою «поза конкурсом».
- Розгляд проектів, допущених до конкурсу.
- Ухвалення рішення щодо критеріїв оцінки проектів.
- Ухвалення рішення щодо методу відбору кращих проектів.
- Відбір кращих проектів.
- Присудження премій.
- Розкриття конвертів із деклараціями авторства переможців конкурсу.
- Формування рішення журі.
- Підпис рішення журі.
- Формування протоколу засідання.
- Підпис протоколу засідання журі головою журі та відповідальним секретарем конкурсу.

Якщо ви вкладетеся в одне засідання — це буде дуже добре.

З власного досвіду: засідання журі в конкурсі із шести проектів триває від трьох до восьми годин.

Зупинимося на окремих позиціях засідання журі, на якому ухвалюють рішення щодо переможців конкурсу, докладніше.

Мета цього засідання — *«відбір кращих проектів, поданих на конкурс»*. У цій фразі важливе кожне слово: *відбір*, а не призначення; *кращих із тих, що подані*, а не з тих, які могли би бути, але не подані.

Рішення щодо методу відбору кращих проектів

Метод відбору кращих проектів має важливе значення, бо результати одного і того ж конкурсу під час вибору різних методів, вочевидь, різнитимуться.

/ Фото Андрія Михайлова

Є два принципових підходи до відбору кращих проектів: *голосування, визначення кращого проекту за критеріями* або *вироблення консенсусу*. В українських конкурсах традиційно використовують голосування або визначення кращого за критеріями, в європейських — вироблення консенсусу.

Кожна процедура має свої переваги та вади. Розглянемо їх.

Голосування може бути відкрите або таємне. За відкритого голосування не приховують, як проголосував той або інший учасник. За таємного голосування, навпаки, вживають заходи, щоб ця інформація була недоступна.

Голосування — це процедура висловлення позиції про кращий проект за результатами обговорення. Це виглядає так:

- Хто за те, щоб цей проект було визнано найкращим?
  Голосування: 5 — за, 2 — проти.
  Рішення ухвалено. Згаданий проект вважають найкращим.

Види голосування

Голосування простою більшістю голосів: такий вид голосування найпоширеніший. Кожен член журі голосує раз, висловлюючи свою позицію щодо кількох проектів. Рішення ухвалюють простою більшістю голосів.

Наприклад, на засіданні присутні сім членів журі. Обговорюють десять проектів. Ставлять на голосування першу премію. Кожен член журі може віддати свій голос лише раз одному з 10 проектів або не віддати його жодному. У такому випадку є ризик, що два проекти отримають позитивні рішення щодо присудження першої премії. Тобто три члени журі віддадуть свій голос одному проекту, інші три члени журі — іншому проекту, а один член журі утримається. Якщо голова журі не матиме вирішального голосу або утримається, рішення може бути не прийнятим.

У таких випадках приймають систему ***голосування простою кількістю голосів***. Тобто кожен член журі може голосувати стільки разів, скільки вважає за потрібне. Наприклад, ті самі сім членів журі голосують за першу премію серед 10 проектів. Кожен член журі може проголосувати тричі або п'ять разів за різні проекти. З кожного проекту рахують кількість голосів, переможцем визначають той проект, що набрав найбільшу кількість.

Метод голосування має певні вади. Прийняте рішення може бути не зваженим і не враховувати думку меншості. Так, рішення, засновані на думці більшості, зменшують причетність кожного учасника групи до ухваленого рішення. Ті, хто опинився в меншості, мен-

шою мірою відчувають свої зобов'язання відповідно до рішення, ухваленого більшістю. Результатом такої «урізаної причетності» стає менша готовність захищати рішення і діяти відповідно до нього.

- Голосування спрямовано радше на суперництво, аніж на співпрацю.
- Ухвалення рішення засноване на дихотомії: виграли-програли, без урахування можливості компромісу або іншого рішення.
- Критерій більшості часто видається не повноважним і відчуженим, що змушує меншість підкоритися.
- Прихильники консенсусу стверджують, що така «тиранія більшості» порушує згуртованість спільноти, сприяє розколу і знижує його ефективність [8].

Визначення кращого проекту за критеріями — це процедура виставлення оцінок проекту за визначеними критеріями і математичний підрахунок балів. Наприклад, максимальна кількість балів — 10:

Проект № 1

Перший критерій — 10 балів.

Другий критерій — 5 балів.

Третій критерій — 7 балів.

Проект № 2

Перший критерій — 10 балів.

Другий критерій — 10 балів.

Третій критерій — 10 балів.

Проект № 3

Перший критерій — 7 балів.

Другий критерій — 4 бали.

Третій критерій — 4 бали.

Загальна кількість балів у проекті № 1 – 22 бали.

Загальна кількість балів у проекті № 2 – 30 балів.

Загальна кількість балів у проекті № 3 – 15 балів.

Після підрахунку зазвичай відбувається голосування:

— Хто за те, щоб затвердити результати визначення найкращих проектів за критеріями?

За — 7 (одноголосно).

Рішення ухвалено. Проект № 2 вважають найкращим.

Складності голосування за критеріями. З власного досвіду можу сказати, що за наявності більше п'яти критеріїв оцінки та шкали балів більше трьох членам журі складно виставити бали. Різниця між шістьма та сімома балами за десятибальної шкали невелика, майже невідчутна

під час ухвалення рішення, однак у результаті кожен бал має значення. Після підрахунку балів у деяких членів журі може з'явитися розчарування в результатах і незадоволення собою внаслідок різниці в бал, який він необачливо поставив або не поставив певному проекту.

Метод вироблення консенсусу (метод витіснення (extrusion))

Консенсус — процес знаходження, пошуку, вироблення рішення, яке б задовольнило всіх учасників переговорів, без винятків, а також саме таке рішення. Консенсус (лат. *cosesus* — згода, одностайність) у дослівному перекладі — збіг думок.

Принцип консенсусу — одноголосне ухвалення рішень усіма учасниками наради.

Віднайдення консенсусу — метод ухвалення такого рішення, яке схвалять усі учасники процесу, що допомагає компенсувати вади перебування в меншості і дійти до найприйнятнішого рішення. Термін «консенсус» зазвичай використовують і для позначення процесу ухвалення рішення, і для самого рішення. Таким чином, рішення-консенсус невідривно пов'язане із самим процесом. Метод консенсусу, не схожий на інші методи ухвалення рішень (наприклад, голосування, що ґрунтується на думці більшості), використовують у багатьох спільнотах [28].

У деяких демократичних країнах до голосування вдаються тільки як до крайнього засобу, а консенсус вважають найкращим методом ухвалення рішень.

Метод витіснення працює таким чином: розглядають усі подані на конкурс проекти по черзі. Для кожного проекту застосовують таку процедуру: проект обговорюють, уточнюють його позитивні сторони і вади. Після обговорення, якщо хоча б один із членів журі виступив за те, що згаданий проект може увійти в наступне коло обговорення, проект залишають у конкурсі. Якщо жоден із членів журі не вважає за потрібне залишити проект, то його «витісняють» з конкурсу.

Усі проекти проходять перше коло. У конкурсі для подальшого обговорення залишають певну кількість проектів. Знов відбувається обговорення. Наступне коло «витіснення» залишає ще менше проектів. І так повторюється до визначення переможців конкурсу.

Метод консенсусу також має своїх опонентів: критика методу консенсусу зазначає, що він зручний для невеликих груп, учасники яких мають мотивацію, досвід ухвалення рішень консенсусом і досить близькі між собою, та він має низку вад, зокрема:

- Збереження статус-кво. Здатність окремих осіб і меншості блокувати рішення створює зручні умови для всіх, хто не хоче змінювати наявний стан речей. Таким чином, певна ситуація може

зберігатися в групі дуже довго, навіть після того, як вона вже не влаштовує більшість.

- Вразливість до розбіжностей. Право блокувати рішення може зробити групу заручником упертої меншості або індивіда. У результаті ухвалене консенсусом рішення буде задовольняти меншу частину групи і шкодити інтересам більшої її частини.
- Парадокс Абеліна. Метод консенсусу чутливий до всіх форм групового мислення, найдраматичніша з яких — парадокс Абеліна. Згідно з ним група може ухвалити рішення, якого не хоче ніхто з членів групи. З іншого боку, за умови, що учасники групи насправді бажають запитати і вислухати думки та зауваження один одного, можливість виникнення парадоксу Абеліна буде зведено до мінімуму.
- Часові витрати. Оскільки метод консенсусу передбачає дискусії та внесок кожного, процес може потребувати багато часових витрат. Це буде суттєвою перешкодою в ситуації, коли рішення треба ухвалити швидко або обговорити думки всіх учасників групи за прийнятний період часу неможливо. До того ж це може стати перешкодою для учасників, які не мають змоги або бажання витрачати необхідний для ухвалення рішення консенсусом час [28].

У будь-якому разі ви можете зафіксувати рішення, ухвалене консенсусом, додатковим голосуванням:

— Хто за те, щоб ухвалити рішення за результатами обговорення щодо проекту № 1, 2, 3?

— Одноголосно.

— Рішення ухвалено. Запишіть у протокол.

Приклад

На засіданні журі конкурсу «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2) під головуванням швейцарського архітектора Карла Фінгергута було застосовано метод консенсусу: вперше в моїй практиці. Насправді це було вражаюче! У резонансному конкурсі члени журі спочатку дуже нервували щодо відповідальності, покладеної на них, однак під час постійного обговорення нервовість спала, натомість настала робоча атмосфера. Було знято персональну відповідальність: «Я голосую за такий-то проект». Натомість кілька разів обговорили кожен проект, і група спільно дійшла рішення. Відчуття колективних зусиль і нового знання, яке відкрилося спільно, було дуже приємним для всіх учасників процесу і корисним для результатів.

У разі голосування кожен член журі має шанс говорити про те, що насправді він голосував за інший проект, а в переможці вийшов такий-то. У разі застосування методу консенсусу всі члені журі мають одностайну думку щодо переможців. І це добре для конкурсу загалом.

Приклад

На семінарі, присвяченому інтегрованому розвитку міст, у жовтні 2016 року представники департаменту міського планування Ляйпцига (Німеччина) розповідали про методи залучення громадськості до проектів міського розвитку, зокрема про процедуру плебісциту (місцевий референдум щодо зміни статусу території в німецьких містах). Деякі з учасників семінару з української сторони зауважили, що в Україні й досі відсутній закон про місцеві референдуми, що унеможливлює згадану практику, на що німецькі колеги відповіли: «Насправді ми користуємося плебісцитом вкрай зрідка. Та якщо ситуація дійшла до голосування — це означає, що справи кепські. Міська адміністрація не доопрацювала пошуку консенсусу» (*за ред. авт.*).

Процедуру ухвалення рішення обирати членам журі конкурсу.

Важлива теза!

Метод консенсусу практично виключає корупційні ризики. Членам журі доводиться відкрито обговорювати кожен проект, і «протягування» «свого» проекту майже неможливе, а в разі такої спроби «протягування» наочне, а це означає можливість реагування від інших членів журі та ухвалення рішення щодо висловлення недовіри непорядному члену журі.

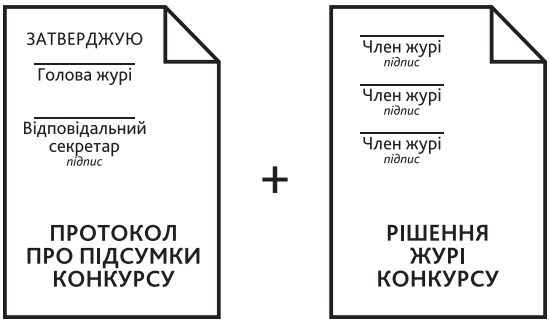
Законодавча рамка

Стаття 49 [43] чітко зазначає про процедуру голосування: «Журі приймає рішення стосовно кожного з проектів окремо і розпочинає з присудження першої премії. Рішення приймаються простою більшістю голосів шляхом відкритого або таємного голосування. У разі рівного розподілу голосів, поданих за конкурсний проект, голова журі має право вирішального голосу». Українське законодавство навіть не передбачає іншої процедури ухвалення рішення. Це — атавізм законодавства радянського періоду.

Однак якщо в програмі та умовах конкурсу ви зазначите право членів журі обирати методику ухвалення рішення, а потім закріпити

ухвалене рішення голосуванням, то будь-яка методика буде легітимна.

Підсумовування результатів конкурсу складається з двох документів: протоколу про підсумки конкурсу та рішення журі.



Протокол про підсумки конкурсу (Протокол засідання журі)

У протоколі про підсумки конкурсу зазначають: оцінку конкурсних проектів і рекомендації щодо їх використання, обґрунтування ухваленого рішення або причини відхилення конкурсних проектів від розгляду, інші міркування журі. Протокол підписують голова та секретар журі (ст. 50 [43]).

Протокол про підсумки конкурсу ведуть усіма офіційними мовами. Тобто якщо конкурс має дві мови — українську та англійську, — під кожним абзацем українського тексту пишуть абзац англійською мовою.

Протокол оформляють одразу після засідання. Його формує відповідальний секретар конкурсу. Перед підписом протоколу голова журі має обов'язково уважно ознайомитися з ним.

Протокол про підсумки конкурсу є публічним документом, він має бути опублікованим на офіційних ресурсах конкурсу та надісланим усім учасникам конкурсу.

/ **Практична порада**

Проект протоколу бажано підготувати заздалегідь. Це досить типовий документ, у який ви згодом внесете всі дані засідання та за потреби долучите інші небхідні пункти. Засідання журі зазвичай досить виснажливе, голова журі може бути фахівцем, який приїхав з іншого міста або країни. Тому очікування протоколу не досить приємне. Наявність проекту документа, в який необхідно лише внести дані, є корисним.

Рішення журі про розподіл премій та інших видів заохочення

Рішення журі про розподіл премій та інших видів заохочення включає розподіл премій, опис позитивних якостей проектів-переможців і рекомендації членів журі щодо реалізації проекту-переможця. Рішення журі пишуть всіма офіційними мовами конкурсу й підписують усі його члени, які брали участь у засіданні. Рішення журі колегіально пишуть самі його члени. Це важливий документ, який публікують лише на вимогу членів журі конкурсу.

Іноді члени журі пропонують поділити преміальний фонд іншим чином. Наприклад, не присуджувати першу премію, а кошти, виділені на неї, видати як додаткову третю і додаткову заохочувальну тощо.

У разі проведення конкурсу позабюджетним коштом замовник конкурсу радше погодиться з таким рішенням журі. Однак у разі організації конкурсу коштом міського або державного бюджетів відповідальний секретар конкурсу має повідомити членам журі, що відхилення від чітко визначених премій у програмі та умовах конкурсу може не тільки ускладнити виплату премій, а й взагалі унеможливити її. Бюджетні кошти перед їх витрачанням проходять «кола пекла» в кабінетах держслужбовців. Замовник конкурсу має витратити їх згідно із заявленими в програмі та умовах сумами і кількостями. Якщо поважне журі вважає за недоцільне присуджувати першу премію, то кошти мають бути повернуті до бюджету невитраченими. Замовник конкурсу не зможе витратити їх на додаткові премії або за іншим призначенням.

Розкриття конвертів із деклараціями авторства переможців конкурсу. У статті 51 [43] зазначено процедуру розкриття конвертів із деклараціями авторства переможців конкурсів у одному та двох турах: «У разі підбиття підсумків конкурсів з одного туру розкриваються конверти з девізами тільки тих конкурсних проектів, які отримали премії. Конверти розкриває після підписання рішення журі відповідальний секретар конкурсу у присутності голови та не менш як двох членів журі.

У разі підбиття підсумків першого туру конкурсу з двох турів конверти з девізами конкурсних проектів, автори яких допускаються до участі у другому турі, відкриваються тільки відповідальним секретарем конкурсу. Авторам цих проектів надсилається відкоригована програма та запрошення на участь у другому турі конкурсу. Зазначені проекти зберігаються в замовника конкурсу».

Відповідно в конкурсах з одного туру виникає питання щодо можливості розкриття конвертів з іншими деклараціями авторства

для публікації проектів у каталозі конкурсних проектів та отримання статистики конкурсу (кількість учасників конкурсу за фахом, регіоном тощо). З одного боку, законодавство цього не забороняє, а з іншого, і не рекомендує.

Після ухвалення рішення про переможців розкривають конверти з деклараціями авторства переможців конкурсу.

Загальні принципи проведення засідання журі

1. **Засідання має проводитися з безпосередньою участю його членів**

Часто виникають запитання, чи можна підсумувати результати конкурсу голосуванням членів журі в інтернеті?

З одного боку, жодних заперечень ані в українському законодавстві, ані в Переглянутій рекомендації немає, а з іншого — питання обговорення проектів залишається відкритим. Потрібно також зауважити, що протокол підсумків конкурсу і рішення журі мають бути підписаними безпосередньо.

Якщо ви маєте великий за обсягом конкурс, збори членів журі ускладнені, можна використовувати таку процедуру: відбір короткого списку через голосування в інтернеті, а потім розгляд проектів з нього безпосередньо на засіданні. Таку практику застосовували на конкурсі молодих архітекторів *CANactions* (22) упродовж кількох років.

2. **Члени журі мають бути присутніми на засіданні журі.** Ця теза ніби очевидна, однак на практиці виникають досить неприємні ситуації, коли деякі з членів журі з огляду на певні обставини (і об'єктивні, і суб'єктивні) не прибувають на засідання. У таких випадках, щоб «не втратити обличчя», вони надсилають своє рішення замовнику конкурсу на пошту і сподіваються, що воно буде враховано. Ситуація не дуже приємна, бо, з одного боку, може не зібратися кворум і тоді засідання має бути перенесеним з урахуванням щільного графіка кожного з поважних членів журі. З іншого — безпосередньо під час обговорення члени журі, присутні на засіданні, ухвалюють рішення щодо методу відбору кращих проектів, а також обговорюють позитивні сторони проектів і вади. І в процесі обговорення думка члена журі може змінюватися. Це — важливий процес пізнання, який впливає на ухвалення зваженого рішення.

Чи враховувати в такому випадку позицію відсутнього на засіданні члена журі? Міжнародна практика говорить: ні, українська — так. Стаття 37 [39] фіксує це положення: «необхідно, щоб усі члени журі, які мають право голосу, та їхні заступники, які не мають права голосу, були присутніми на всіх засіданнях журі впродовж усього часу. Якщо член журі відсутній на першому засіданні, заступник отримує право голосувати замість нього до кінця засідання. Якщо з якоїсь причини член журі має

на короткий час покинути засідання, до заступника переходить право голосу на час відсутності члена журі, і будь-яке ухвалене рішення в цей час остаточне. Якщо член журі відсутній на більшій частині засідання або не присутній на ньому до кінця, він передає своє право голосу заступнику аж до ухвалення остаточного рішення» (*пер. авт.*).

/ **Приклад**

На конкурсі «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» виникла складна ситуація, коли один з іноземних членів журі після відвідування Москви (це було в квітні 2014 року, Майдан ще стояв, починалася анексія Криму), відмовився бути членом журі конкурсу. З ним активно листувалися, однак його рішення було непохитним. Замовник повідомив про його рішення іншим членам журі з розлогим поясненням ситуації. Інший іноземець, з огляду на ситуацію, мабуть, злякався відповідальності й написав у відповідь, що він, на жаль, не зможе приїхати, бо також роздумує про свою участь у журі. Він тримав у напруженні замовника більш як тиждень і, не надавши свого заступника, повідомив, що приїхати не зможе, однак надішле своє рішення на пошту для врахування під час засідання. Це було дуже неприємно, однак відбулося те, що відбулося.

На засіданні журі відповідальний секретар надав копії листів членів журі, які відмовилися й не змогли приїхати на засідання, однак надали свою позицію щодо кращих проектів. Рішення про врахування їхніх оцінок мало ухвалити журі. Голова журі категорично відмовився враховувати позицію, надіслану через інтернет, бо він вважав, що кожен член журі, думку якого має бути враховано, повинен бути присутнім на засіданні. Адже рішення журі є колегіальним, яке народжується в дискусії. І жодним чином не інакше. У результаті думку іноземця, який надіслав оцінки, було взято до уваги, однак не враховано.

Після підсумування результатів конкурсу його відповідальний секретар надіслав листа до іноземного фахівця з описом ситуації, що склалася, та вибаченнями за ті незручності, які сталися. У відповідь ми отримали досить гнівного листа, що він витратив багато часу на дослідження проектів, формування позиції та листування. Його позицію донесли до голови журі. Він сказав: «Це — питання професійної етики. Замовник, той член журі й члени журі, які були присутні на засіданні, зробили все, що могли. Ми маємо результат. Він — незмінний».

3. **Як зібрати членів журі докупи під час обговорення?** Це робота голови журі. У разі резонансних конкурсів або складної теми конкурсу, невиробленої політики питання і таке інше може виникнути ситуація, коли члени журі, зібравшись на засідання, будуть дискутувати не про подані проектні пропозиції, а про те, як би було краще спроектувати. Або говорити: «хороших проектів немає, давайте розходитися…». У такому випадку бажано нагадати членам журі мету їхнього засідання: «Метою засідання є *«відбір кращих проектів, поданих на конкурс»*. Тобто не ідеальних проектів, а найкращих із тих, що подані на конкурс. Конкурс можна вважати таким, що не відбувся, «якщо на конкурс подано менше трьох конкурсних проектів, з яких члени журі не вважають за можливе присудити премію жодному». В інших випадках вони мають попрацювати (ст. 47 [43]).

Фото Андрія Міжуєвича

6.18. Оголошення та публікація результатів конкурсу. Церемонія нагородження переможців. Каталог конкурсу

Оголошення результатів конкурсу

Стаття 50 [43] наголошує, що «зазначені документи *(протокол про підведення підсумків конкурсу та рішення журі. — Прим. авт.)* передаються замовнику конкурсу у тижневий термін з дати підбиття підсумків», однак у міжнародній практиці прийнято інше — стаття 46 [39]: «Усі рішення журі публікують у термін, узгоджений з Міжнародною спілкою архітекторів і вказаний у програмі конкурсу» (*пер. авт.*).

Що довше результати конкурсу залишаються неопублікованими, то більше шансів на те, що замовника конкурсу будуть звинувачувати у «зраді». Щоб убезпечити його від звинувачень у неправомірних діях одразу після підписання рішення журі відповідальний секретар конкурсу телефонує переможцям і вітає їх із перемогою. Публікація результатів конкурсу має відбутися якнайшвидше, бажано наступного дня після засідання журі.

/ **Приклад**

Засідання журі конкурсу «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2) було досить виснажливим. Визначили чотири номінації, загальна кількість поданих проектів становила 149. Журі засідало два повних дні (по п'ять годин на одну номінацію). Наприкінці другого дня ввечері рішення з усіх номінацій було остаточно ухвалено. Відповідальний секретар у присутності членів журі розкрив конверти з деклараціями авторства. Усі раділи закінченню складної важливої процедури. Голова журі Карл Фінгергут сказав, що необхідно одразу повідомити переможцям телефоном або на *e-mail* про їхню перемогу. Це — стандартна європейська практика.

Однак замовник конкурсу мав намір оголосити переможців на виставці просто неба за участю мера міста Києва Віталія Кличка. Він був у відрядженні, з якого мав повернутися за чотири дні. Відповідальний секретар конкурсу повідомив про такі наміри голову журі. Карл Фінгергут перепитав, чи є певна норма в українському законодавстві щодо такої ситуації, але відповідної норми не було зазначено. Тож європейський голова журі нібито заспокоївся і взяв до відома позицію замов-

ника. Однак щодня, аж до урочистого оголошення переможців прямо на Майдані, він писав листи до замовника конкурсу, що потрібно прискорити публікацію результатів конкурсу.

Оголошення результатів конкурсу відбувається у форматі публікації та церемонії нагородження.

Публікація результатів конкурсу. Є обов'язкова вимога щодо публікації результатів конкурсу в тому виданні, де про нього оголошувалося,— стаття 52 [43]: «Інформація про результати конкурсу має бути відкритою. Підсумки конкурсу *протягом місяця* після прийняття рішень журі мають оприлюднюватися у тих друкованих засобах масової інформації, в яких було вміщено оголошення про конкурс, а автори, яким присуджено премії або інші види заохочення, протягом цього терміну повідомляються про порядок і місце їх отримання. Опублікування конкурсних проектів здійснюється відповідно до умов конкурсу в порядку, встановленому законодавством».

Тобто ви маєте вказати умови опублікування проектів у програмі та умовах конкурсу, а також, якщо ви розміщували інформацію про оголошення конкурсу в ЗМІ та інтернет-виданнях (наприклад, конкурсних сайтах), ви повинні надіслати їм для публікації і результати конкурсу.

Результати конкурсу ви також маєте надіслати до Національної спілки архітекторів України та Міжнародної спілки у разі проведення міжнародного конкурсу. Стаття 49 [39]: «Фотографії проектів, відзначені премією, направляють до Міжнародної спілки архітекторів для їх можливої публікації» (*пер. авт.*).

Церемонія нагородження переможців

Церемонію нагородження можна обмежувати прес-конференцією та врученням дипломів, а можна провести як концерт із церемонією в Оперному театрі. Усе залежить від вашої фантазії та можливостей.

Церемонії нагородження міських конкурсів зазвичай мають такий формат: у присутності перших осіб міста — мер, головний архітектор — на виставці конкурсних проектів відбувається урочисте оголошення переможців конкурсу в присутності ЗМІ. Іноді додатково влаштовують прес-конференцію.

Якщо результати конкурсу оголошують під час міського фестивалю, можна об'єднати зусилля і провести церемонію на фестивалі. Це збагачує таку подію і полегшує роботу організаторам конкурсу (запрошення гостей на церемонію).

Після оголошення переможців конкурсу бажано проводити відкриті презентації проектів-переможців для широкої аудиторії. Такі презентації проводили після конкурсів «Крайка» (3), «Острови» (4), «КОНТР/АКТ» (5) і «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2).

Каталог конкурсу

Каталог конкурсу — це бажана опція. Конкурс пройде, виставка завершиться, планшети здадуть в архів. Однак зафіксовану пам'ять і про перебіг подій конкурсу, і про премійовані проекти найкращим чином зберігають у каталозі конкурсу. Він може включати тільки премійовані проекти або ж усі проекти, подані на конкурс.

Створення каталога конкурсу потребує великих зусиль і формування редакційного офісу. За доби електронних технологій, а також за умов недостатнього фінансування можна створити каталог конкурсу в електронному вигляді для публікації в інтернеті (без друкованої версії).

Друковану версію формують для учасників конкурсу, членів журі, партнерів, місцевих політиків, інших зацікавлених осіб. Друкована версія каталога — це «подарункова» версія, тому якість друку та подання матеріалів (дизайн, верстка, текстові матеріали) мають бути на високому професійному рівні.

Каталог конкурсу в електронному вигляді публікують на офіційних ресурсах конкурсу в інтернеті.

6.19. Виплата премій

Українським законодавством чітко вказано терміни виплати премій — стаття 52 [43]: «… автори, яким присуджено премії або інші види заохочення, протягом цього терміну (*місяця. — Прим. авт.*) повідомляються про порядок і місце їх отримання…»; стаття 40: «Виплата грошових премій та вручення додаткових видів заохочень переможцям будь-якого виду конкурсу повинна бути здійснена замовником конкурсу у місячний термін з дня прийняття рішення журі». Стаття 21 [39] також вимагає виплати у місячний термін: «Організатор конкурсу зобов'язується погоджуватися з рішенням журі та виплачувати премії впродовж місяця з дня оголошення результатів конкурсу» (*пер. авт.*). На практиці, на жаль, цього не завжди дотримуються.

/ Фото CANactions

РОЗДІЛ III

/ Фото CANactions

7. Що після конкурсу? Реалізація проекту-переможця. Особливості замовлення переможцям конкурсу наступних етапів проектування. Особливості замовлення переможцям-іноземцям

Як ми вже згадували в *розділі 1.5.*, конкурс — це лише «нульова стадія» архітектурного проектування. Конкурс пройшов — що далі?

Тут необхідно зазначити головну дійову особу — замовника конкурсу. Саме замовник ухвалює рішення щодо подальшої реалізації конкурсного проекту.

В організації конкурсу для замовника найважливішим є чітке *усвідомлення реальної мети проведення конкурсу та ясність його намірів*: чи може замовник гарантувати переможцю право подальшого проектування та втілення його проектної ідеї, чи насправді мета замовника — розширення особистої рамки уяви та збагачення власної «картину світу»? Чесна відповідь на це питання — одна із запорук успішного проекту.

Відсутність реалізації проекту-переможця, на жаль, дискредитує не тільки замовника конкурсу, а й конкурсну практику загалом.

Один із рецептів для замовника — первісне визначення ще на стадії народження конкурсу: ви проводите «конкурс ідей» чи «конкурс проектів»? Однак на практиці виникають різні ситуації. На жаль, мушу зазначити: поки що Київ не може похвалитися реалізацією проектів-переможців конкурсів на замовлення міської влади. Причини різні, але в основному — це відсутність політичної волі та часті політичні зміни. Через два роки після проведення конкурсу КОНТР/АКТ (5) розпочато перші роботи щодо реконструкції Контрактової площі та вулиці П. Сагайдачного з перетворенням на пішохідну зону. Є великий шанс на реалізацію результатів конкурсу «ПАРК ПОЧАЙНА» (19) з огляду на підтримку міських політиків і потужну силу громадського руху «Почайна». Інші конкурси поки що лягли в скарбничку ідей. У Львові ситуація краща: реалізовано проекти Міжнародного відкритого конкурсу архітектурних, дизайнерських і ландшафтних проектів для впорядкування місць, пов'язаних з єврейською історією у м. Львові «Площа Синагог», та Українсько-польсь-

кого конкурсу на пам'ятник львівським професорам, яких розстріляли нацисти на Вулецьких пагорбах у Львові 1941 року, та інші.

Реалізація проекту-переможця — це відносини між замовником будівництва та переможцем конкурсу щодо розроблення наступних стадій проектно-кошторисної документації.

Законодавча рамка

Стаття 55 [43]: «Відзначені преміями на відкритому та закритому конкурсі проекти та всі проекти замовленого конкурсу використовуються замовником конкурсу у спосіб, визначений в оголошенні про конкурс та його умовах, у порядку, встановленому законодавством». Тобто якщо замовник у програмі та умовах конкурсу зазначив, що проект-переможець має переважне право на наступні стадії проектування, то взаємини замовника щодо цього етапу мають бути саме з автором/авторським колективом проекту-переможця конкурсу.

Стаття 58 [43] дає певний люфт у подальших діях замовника: «Якщо журі після присудження премії не визнало жодного проекту таким, який може бути рекомендований для подальшої реалізації, замовник звільняється від зобов'язань перед переможцем конкурсу щодо замовлення на подальше розроблення проектно-кошторисної або містобудівної документації, *що повинно бути застережено в оголошенні про конкурс і його умовах»*.

Що це означає на практиці? У рішенні поважного журі надають міркування про позитивні якості проектів-переможців. Тут також можуть надавати рекомендації щодо реалізації проекту-переможця.

Хочу звернути увагу на те, що замовник конкурсу має беззаперечно ухвалити рішення журі стосовно переможців конкурсу, однак питання реалізації залежить лише від нього (замовника). У цьому разі він може прислухатися до рекомендації або ні.

/ **Приклад**

На конкурсі «ТЕРИТОРІЯ МАЙДАНУ» (21) ухвалення рішення стосовно переможців відбувалося способом «голосування за критеріями». Щодо рекомендацій з реалізації проекту-переможця різні члени журі мали різну думку (частина — за, частина — проти). Це було зафіксовано в рішенні журі й передано замовнику конкурсу для ухвалення остаточного рішення щодо реалізації проекту-переможця.

Українське законодавство також фіксує випадки відмови авторів проекту-переможця від реалізації. Про це в статті 56 [43]: «У разі від-

мови переможця конкурсу від подальшої реалізації його конкурсного проекту замовник конкурсу на підставі рекомендацій журі, викладених у протоколі про підсумки конкурсу, може обрати для реалізації інший премійований проект».

Міжнародне законодавство вказує: «Як загальне правило, право власності організатора конкурсу (замовника конкурсу.— Прим. авт.) *обмежено реалізацією лише одного та єдиного варіанта проекту*. Однак правилами конкурсу може бути передбачено реалізацію кількох варіантів проекту за відповідними умовами» (*пер. авт.*) (ст. 31 [39]), а стаття 25 говорить про те, що: «У конкурсі проектів організатор (замовник.— *Прим. авт.*) зобов'язується доручити виконання проекту, що отримав першу премію, його автору. Якщо журі вважає, що переможець конкурсу не в змозі виконати певний проект, воно може запропонувати йому залучити для втілення проекту архітектора або міського планувальника за його вибором та ухваленого журі й організатором конкурсу» (*пер. авт.*).

Процедура закупівлі

Згідно із Законом України «Про публічні закупівлі» [17] (ст. 35) із переможцем архітектурного чи мистецького конкурсу можна провести переговорну процедуру закупівлі (прямий договір на виконання проектно-кошторисних робіт).

Ризики

У разі замовлення подальших стадій проектування у переможця конкурсу замовник будівництва може зіткнутися із сюрпризом у вигляді кошторису на виконання проектних робіт. Особливо це стосується міжнародних відкритих конкурсів. Наприклад, переможець конкурсу — всесвітньовідоме архітектурне бюро, яке має високі гонорари за свою роботу, виставить досить велику ціну за проект. Якщо конкурс проведено приватним коштом, ці питання будуть узгоджуватися в переговорному порядку. Та якщо конкурс проведено бюджетним коштом, проектування та будівництво також планують за публічні кошти, то з цим може виникнути серйозна проблема. Адже витрати бюджетних коштів відбуваються суто за спеціальними розцінками. І вони не відповідають рівню заробітку іноземних архітектурних компаній. У такому разі доцільно залучати позабюджетні кошти ґрантів для покриття витрат на проектування.

Як працювати надалі з авторським колективом?

Якщо проект-переможець виконано одним автором або юридичною особою, то питання укладення договору на подальші стадії

проектування стає суто технічним. Що робити, коли проект-переможець виконано авторським колективом?

Авторський колектив — це група осіб, які об'єдналися для розроблення конкурсного проекту. Вони можуть бути офіційно працевлаштованими в різних організаціях або мати власні підприємства. Як же визначитися — з ким укладати договір на майбутні етапи проектування?

Є кілька способів. З'ясуємо окремі з них.

По-перше, всі члени авторського колективу можуть дати письмову згоду на те, що інтереси авторського колективу представлятиме певна юридична особа — наприклад, одне з ТОВ, представник якого був членом авторського колективу. У такому разі договір укладають із цією юридичною особою.

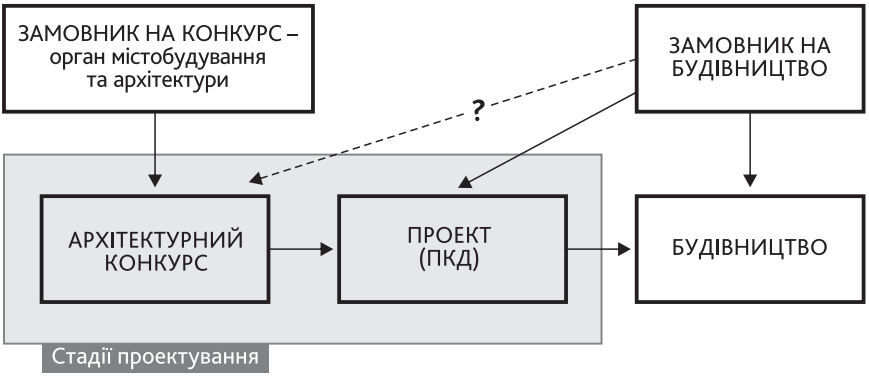
По-друге, члени авторського колективу можуть створити окреме підприємство — ТОВ «Члени авторського колективу проекту-переможця» (*назва умовна*), з яким буде укладено договір.

По-третє, замовник за пропозицією та згодою всіх членів авторського колективу укладає договір з окремою юридичною особою, яка бере на субпідряд членів авторського колективу. (Варіантів може бути і більше.)

Хто може провести переговорну процедуру закупівлі з переможцем конкурсу?

У деяких містах України, у тому числі в Києві, точаться дискусії щодо права замовника будівництва проводити переговорну процедуру (укладати прямий договір) із переможцем конкурсу у разі, якщо замовником конкурсу виступала інша установа — наприклад, орган містобудування та архітектури.

Проблематика в такому: стаття 43 [43] говорить про те, що «витрати на проведення конкурсу включаються до зведеного кошторису розроблення відповідної проектно-кошторисної документації на будівництво об'єкта або містобудівної документації». Якщо конкурс замовляє замовник будівництва, тобто власник земельної ділянки або визначене від міста комунальне підприємство, ситуація зрозуміла і не викликає питань. *Однак якщо замовник конкурсу та замовник будівництва — різні установи, то чи може скористатися результатами конкурсу інша установа і укласти прямий договір із переможцем конкурсу?*



Кошторис на будівництво (ст. 43 [43])

Насправді — може. Проаналізуймо законодавство. Стаття 5 [43] зазначає: «Переможець конкурсу має переважне право на подальше розроблення (чи участь у розробленні) проектно-кошторисної або містобудівної документації, якщо інше не передбачено умовами конкурсу. При цьому *між замовником і переможцем конкурсу* укладається відповідна угода (контракт) у порядку, встановленому законодавством» (зверніть увагу: між замовником і переможцем — тут ідеться не про замовника конкурсу, а про замовника будівництва).

Стаття 35 Закону України «Про публічні закупівлі» [17] говорить: «п. 2. Переговорна процедура закупівлі *застосовується замовником* як виняток у разі: 1) закупівлі творів мистецтва або закупівлі, пов'язаної із захистом прав інтелектуальної власності, або *укладення договору про закупівлю з переможцем архітектурного чи мистецького конкурсу*». Тут знов-таки йдеться про замовника (не конкурсу, а будівництва).

З цього можна зробити такий висновок: місцевий орган містобудування та архітектури має передати результати конкурсу (включаючи оригінали протоколів, рішень журі та інших документів конкурсу) визначеному замовнику будівництва. Останній має взяти до уваги, що було проведено конкурс. Тендерний комітет замовника будівництва має визначити можливість застосування переговорної процедури з переможцем архітектурного конкурсу згідно зі статтею 35 [17].

Звісно, це має бути викладено в розпорядчому документі місцевого органу виконавчої влади за намірів реалізації проекту-переможця.

Друге питання, яке виникає: чи може орган містобудування та архітектури укласти договір на розроблення проектно-кошторисної документації? Типове положення про органи містобудування

та архітектури визначає їхню функцію як замовника містобудівної документації (генеральних планів, зонінгів і детальних планів територій), а не замовника проектно-кошторисної документації окремих об'єктів будівництва. Звісно, положення можна і змінити, однак службу замовника проектно-кошторисної документації в органі містобудування та архітектури створити буде непросто з огляду на граничну кількість працівників в органах виконавчої влади.

Тому бажано передавати функцію замовника на проектно-кошторисну документацію іншим установам, які мають у своєму складі службу замовника.

Особливості замовлення переможцям-іноземцям

Стаття 57 [43] зазначає, що «в разі присудження першої премії у всеукраїнському, регіональному, місцевому конкурсі іноземному учаснику форма його залучення до подальшого розроблення проектно-кошторисної або містобудівної документації вирішується відповідно до статті 20 Закону України «Про архітектурну діяльність» [10].

Стаття 20 Закону України «Про архітектурну діяльність» [10] передбачає, що «…На території України іноземці та особи без громадянства, які не отримали відповідний кваліфікаційний сертифікат, можуть виконувати роботи, визначені статтею 19 цього Закону (*проектні роботи, виконання яких не потребує наявності відповідного кваліфікаційного сертифіката. — Прим. авт.*), та брати участь у розробленні містобудівної документації, здійснювати проектування об'єктів архітектури, розробляти робочу документацію для будівництва лише на підставі договорів з суб'єктами підприємницької діяльності, які мають ліцензію на виконання окремих видів господарської діяльності у будівництві або із фахівцями, які мають кваліфікаційний сертифікат».

На практиці це означає, що з перемогою в конкурсі іноземної команди авторів замовник конкурсу має запропонувати переможцю кілька місцевих архітектурних бюро з відповідними сертифікатами або ліцензіями для можливої співпраці. Переможці ознайомлюються з пропозиціями й обирають одне місцеве архітектурне бюро, яке буде офіційним підрядником на проектно-кошторисні роботи. Водночас ідуть перемовини про частку участі іноземного та українського бюро й формують тристоронні договори або договори субпідряду.

Якщо ви плануєте замовити проектно-кошторисну документацію бюджетним коштом, проконсультуйтеся попередньо з місцевим департаментом фінансів про бюджетні асигнування та порядок взаєморозрахунків.

/ Фото Андрія Михайлова

8. Авторське право

Авторське право — це важливий аспект створення об'єкта архітектури. Нехтування цим правом призводить до судових спорів і втрати іміджу обох сторін спору. «*Авторське право на твір виникає внаслідок факту його створення*» (ст. 11 Закону України «Про авторське право та суміжні права» [9]).

Суб'єкти авторського права — автори творів, зазначених у частині першій статті 8 цього Закону, їхні спадкоємці та особи, яким автори чи їхні спадкоємці передали свої авторські майнові права (ст. 7 [9]).

Об'єктами авторського права є твори у галузі науки, літератури і мистецтва, а саме: 9) твори архітектури, містобудування і садово-паркового мистецтва; 12) ілюстрації, карти, плани, креслеників, ескізи, пластичні твори, що стосуються географії, геології, топографії, техніки, архітектури та інших сфер діяльності (ст. 8 [9]).

/ **Зверніть увагу!**
Перед проведенням конкурсу на реконструкцію об'єкта архітектури (це може бути і будівля, і площа) або реставрацію з пристосуванням потрібно з'ясувати авторські права на об'єкт конкурсного проектування.

Стаття 1 [9] дає такі визначення: «*автор* — фізична особа, яка своєю творчою працею створила твір», *«твір архітектури* — твір у галузі мистецтва спорудження будівель і ландшафтних утворень (креслення, ескізи, моделі, збудовані будівлі та споруди, парки, плани населених пунктів тощо)».

Якщо ви проводите конкурс на реконструкцію, то майте на увазі, що згідно із статтею 12 [9] «Власникові матеріального об'єкта, в якому втілено оригінал твору образотворчого мистецтва чи архітектури, не дозволяється руйнувати цей об'єкт без попереднього пропонування його авторові твору за ціну, що не перевищує вартості матеріалів, витрачених на його створення. Якщо збереження об'єкта, в якому втілено оригінал твору, є неможливим, власник матеріального об'єкта, в якому виражено оригінал твору, повинен дозволити авторові зробити копію твору у відповідній формі, а якщо це стосується архітектурної споруди — фотографії твору».

Тобто якщо автор споруди живий, то ви маєте узгодити з ним свої дії, якщо ні, то треба буде пошукати спадкоємців. Бажано запросити його до участі в конкурсі як учасника чи експерта або члена журі. Це знизить ризики непорозуміння та конфліктних ситуацій.

З часом об'єкти архітектури стають суспільним надбанням. *Суспільне надбання* — це твори й об'єкти суміжних прав, термін дії авторського права і (або) суміжних прав на які закінчився (ст. 1 [9]).

Авторські та суміжні права поділяють на *особисті немайнові та майнові права автора*.

«*Особисті немайнові права автора* не можуть бути передані (відчужені) іншим особам» (ст. 14 [9]). *Майнові права автора* включають: а) виключне право на використання твору». «*Виключні права авторів* на використання творів архітектури, містобудування, садово-паркового мистецтва передбачають і *право їх участі у реалізації проектів цих творів*»! (ст. 15 [9]).

На практиці це означає, що питання авторського права на конкурсний проект має бути виписано в програмі та умовах конкурсу. Це також означає, що під час реалізації конкурсного проекту залучення автора/авторки/авторського колективу проекту обов'язкове. Стаття 30 [39]: «Проект, що отримав першу премію, може бути використаний організатором конкурсу (замовником. — *Прим. авт.*) лише в тому випадку, якщо він доручає виконання проекту автору. Всі інші проекти, незалежно від того, премійовані вони чи ні, можуть бути використані організатором конкурсу повною мірою або частково лише за згодою автора» (*пер. авт.*). Стаття 29: «Право художньої власності належить автору проекту; без його офіційної згоди в проект не можна вносити будь-які зміни» (*пер. авт.*). Стаття 10: «Лауреату міжнародного конкурсу надають відповідні гарантії у зв'язку з його участю у втіленні певного проекту. Якщо проект лауреата не втілюють, то має бути передбачено компенсацію, що відповідає важливості проекту» (*пер. авт.*). Стаття 27: «У випадку, якщо організатор конкурсу ідей має наміри використовувати повною мірою або частково проект, що отримав першу премію, або якийсь інший проект, він співпрацює кожного разу, коли це можливо, з його автором» (*пер. авт.*).

Що робити, якщо автор/авторка проекту-переможця не може безпосередньо брати участь у наступних стадіях проектування?

«Якщо переможець конкурсу з будь-яких причин не може безпосередньо здійснювати подальше розроблення проектно-кошторисної або містобудівної документації, *за ним зберігається право на авторську участь у цій роботі або, за його згодою, на отримання відповідної авторської винагороди* за використання його **конкурсного проекту** в порядку, встановленому законодавством» (ст. 56 [43]).

Чи має право автор публікувати свій конкурсний проект? Стаття 32 [39]: «У всіх випадках автор будь-якого проекту зберігає своє

право на відтворення, якщо цього не виключають положення правил конкурсу» (*пер. авт.*). Окремо потрібно зауважити: в програмі та умовах конкурсу бажано вказати, що публікація конкурсних проектів авторами має відбуватися після офіційного оприлюднення результатів конкурсу для того, щоб не порушувати анонімність проекту.

Співавторство. Особливості взаємин з авторським колективом

«Співавторами є особи, спільною творчою працею яких створено твір. Авторське право на твір, створений у співавторстві, належить всім співавторам незалежно від того, чи утворює такий твір одне нерозривне ціле або складається із частин, кожна з яких має самостійне значення.

Відносини між співавторами визначаються угодою, укладеною між ними. Право опублікування та іншого використання твору в цілому належить всім співавторам. Якщо твір, створений у співавторстві, утворює одне нерозривне ціле, то жоден із співавторів не може без достатніх підстав відмовити іншим у дозволі на опублікування, інше використання або зміну твору. У разі порушення спільного авторського права кожен співавтор може доводити своє право в судовому порядку.

Якщо твір, створений у співавторстві, складається з частин, кожна з яких має самостійне значення, то кожен із співавторів має право використовувати створену ним частину твору на власний розсуд, якщо інше не передбачено угодою між співавторами.

Винагорода за використання твору належить співавторам у рівних частках, якщо в угоді між ними не передбачається інше» (ст. 13 [9]).

Ця досить розлога цитата із законодавства зазначає, що питання співавторства — це питання авторського колективу. Для того, щоб замовник конкурсу не був втягнутий у суперечки про авторство об'єкта архітектури або співавторство та частки участі, в конкурсах передбачено декларацію авторства. Форму декларації наведено в Додатку 3. Формуючи зразок декларації авторства, ви маєте фактично спонукати авторські колектив з'ясувати всі питання авторства *до* надсилання конкурсного проекту. Тобто в декларації авторства мають бути відображені всі співавтори і частки розподілення участі та премій, а також особа, яка має відповідне делегування від інших авторів з надання проекту третім особам. Бажано також у програмі та умовах конкурсу вказати, що питання авторського права та всіх суперечок щодо дійсності авторських прав учасники конкурсу вирішують самостійно, без залучення організаторів конкурсу.

Приклад

На один із конкурсів «ІНТЕР*YEAR» було подано дві конкурсні роботи з одним об'єктом — реалізованим рестораном в Одесі. Два різних учасники вважали себе авторами цього проекту, не зазначаючи іншого як співавтора. Завдяки тому, що в програмі та умовах конкурсу було вказано про те, що питання авторського права та всіх суперечок щодо чинності авторських прав учасники конкурсу вирішують самостійно, без залучення організаторів конкурсу, конфліктна ситуація не торкнулася замовника конкурсу. Обидві роботи було вилучено з конкурсу.

Окремого розгляду потребує ситуація з авторським правом на службовий твір.

Авторське право на службові твори

«*Службовий твір* — твір, створений автором у порядку виконання службових обов'язків відповідно до службового завдання чи трудового договору (контракту) між ним і роботодавцем» (ст. 1 [9]).

«Авторське особисте немайнове право на службовий твір належить його автору. Виключне майнове право на службовий твір належить роботодавцю, якщо інше не передбачено трудовим договором (контрактом) та (або) цивільно-правовим договором між автором і роботодавцем» (ст. 16 [9]).

У конкурсній практиці це означає: якщо автор/авторка/авторський колектив розробив конкурсний проект у рамках трудового договору з юридичною особою-роботодавцем, то майнове авторське право належить роботодавцю — це аксіома. Саме з цією юридичною особою ви будете мати подальші взаємини з укладення договору на розроблення проектно-кошторисної документації.

Фото Андрія Михайлова

9. Співпраця з іншими заходами (фестивалі, міські свята тощо)

Організація конкурсу, як ми вже побачили на численних прикладах, — це багатогранний процес, в якому збігаються всі навички проектного менеджменту: інтелектуальні розробки, інформаційна кампанія, дипломатичні перемовини, формування баз даних, публічне обговорення, листування, залучення цільових аудиторій — аж до фінального «продажу» результатів конкурсу міським політикам для їх реалізації.

В організації конкурсу ви можете об'єднувати зусилля з іншими суміжними міськими проектами. Тоді ваша співпраця призведе до синергії результатів.

У містах проводять різноманітні заходи, відзначають свята. Це можуть бути:

- загальноміські фестивалі (про місто в усіх проявах);
- професійні фестивалі, конференції, форуми, будівельні виставки тощо (всеукраїнські, міжнародні, міські фестивалі архітектури);
- окремі заходи, присвячені подіям, професійним святам (наприклад, День міста, День архітектури, день присвяти окремій особі) тощо;
- інші.

Співпраця між публічними заходами конкурсу та іншим загальноміським заходом може бути дуже ефективною.

Чим це вигідно для конкурсу?

По-перше, ви будете доповнювати одне одного із залученням гостей заходу. Гості фестивалю стануть також і гостями конкурсу.

По-друге, ви зможете доповнювати одне одного інформаційною кампанією. Зазвичай загальноміське свято або фестиваль має більший бюджет та обсяг інформаційної кампанії, аніж конкурс.

По-третє, саме на майданчику вже сформованого та організованого заходу (наприклад, фестивалю) ви можете провести відповідальні публічні заходи: виставку проектів, нагородження переможців, лекції членів журі, презентації проектів-переможців, інші. Майданчик фестивалю надасть відповідне технічне забезпечення (світло, звук, сцену тощо) і відповідну технічну підтримку спеціалістів.

Чим це вигідно для загальноміського заходу?

По-перше, на користь фестивалю діють перші дві згадані вище причини: цільова аудиторія конкурсу та його інформаційна кампанія доповнюють фестивальні активності.

По-друге, конкурс — це завжди інтрига й азарт. Конкурс стає родзинкою будь-якого фестивалю, форуму, конференції тощо. Фестиваль із конкурсом дає набагато привабливіший інформаційний привід для ЗМІ, аніж фестиваль без конкурсу. Організатори конкурсу також прикрасять фестиваль виставкою конкурсних проектів, зробивши фестивальний майданчик привабливішим. Ви можете навіть розділити витрати між двома організаторами за домовленістю.

Члени журі конкурсу можуть прочитати лекції на фестивалі, провести презентації проектів тощо.

Зазвичай фестивалі планують заздалегідь — від півроку до року на планування та організацію. Тож на початку організації конкурсу ви маєте подивитися на графіки проведення загальноміських свят від міста й комерційних структур і провести перемовини.

Вдалі приклади співпраці архітектурних конкурсів та загальноміських і професійних подій:

- Щорічний архітектурний конкурс «Волюта» на премію НСАУ та будівельна виставка *Kievbuild*.
- Конкурс «Крайка» та міжнародний архітектурний фестиваль *CANactions* (2011).
- Конкурс «Острови» та міжнародний архітектурний фестиваль *CANactions* (2012).
- Щорічний конкурс ландшафтних архітекторів та архітектурний фестиваль «Просто неба».
- Конкурс «КОНТР/АСТ» і фестиваль міських проектів «PROмісто» (2015).
- Конкурс «RYBALSKY» і Всеукраїнський архітектурний фестиваль «Просто неба» (2017).

Звісно, спільна робота конкурсу і фестивалю має певні ризики, як і будь-яка співпраця. Конкурс може «загубитися» на занадто великому заході (потужна будівельна виставка або серед заходів на День міста), організатори можуть не дійти згоди, можуть виникнути певні непередбачувані обставини впродовж організації — «дві господині в хаті — не одна!». Та все ж таки, попри ризики, спільна праця завжди надихає і надає ефекту доданої вартості обом заходам — конкурсу і загальноміському святу.

/ Фото Андрія Михайлова

10. Судова практика

На жаль, конкурси також є предметом судових спорів. Коли ми вперше зіткнулися з оскарженням результатів конкурсу в судовому порядку, пам'ятаю, що впала в стан шоку. Однак мій керівник тоді сказав: «Не хвилюйся, ми все зробили правильно, тепер це — справа юристів. Суди існують ось для чого: якщо дві особи мають різні позиції та переконання і не можуть дійти згоди, то вони звертаються до суду, щоб він їх розсудив. Ось і все...». Тоді це допомогло мені вистояти.

За останні кілька років найпоказовішими судовими справами були такі: оспорювання легітимності проведення експертизи замовником конкурсу — чи справді було порушено анонімність поданого проекту через публікацію частини проекту на офіційній сторінці його автора в інтернеті; оскарження легітимності проведення конкурсу на територію, спроектовану раніше, при живому авторі; оскарження легітимності результатів конкурсу з огляду на можливе порушення прав одного з учасників; оскарження результатів конкурсу з огляду на те, що нібито інтереси окремої міської спільноти не було враховано в написанні конкурсного завдання; оскарження рішення про проведення конкурсу у зв'язку з порушенням конкурсної процедури загалом.

Майже всі судові справи було вирішено на користь замовників конкурсу. Утім, деякі справи було програно на користь позивачів — переважно з процедурних питань.

Приклад

Найбільш широкого резонансу останніми роками отримала судова справа, що стосувалася оскарження рішення виконавчого комітету Харківської міської ради від 02.11.2016 року № 768 «Про проведення відкритого архітектурного бліц-конкурсу на ескіз-ідею пам'ятного знака на майдані Свободи у м. Харкові» загалом позивачем ГО «Міські реформи». Цей процес привернув увагу всієї України.

Реконструкція скверу на площі Свободи в Харкові почалася в серпні 2016 року. На площі колись стояв пам'ятник Леніну. Потім міський голова Харкова повідомив, що на місці пам'ятника встановлять новий. За результатами конкурсу журі обрало стелу з ангелом і чотирма історичними постатями. Після чого містяни зареєстрували більше 10 петицій до міської влади з вимогою переглянути результати, а активісти подали в суд.

Позивач звернув увагу на те, що: в конкурсі не передбачено

премій; проведено бліц-конкурс за умовами відкритого; не вказано виду конкурсу за географією учасників; не вказано конкретної теми конкурсу; відсутні вимоги до професійного рівня учасників; відсутні окремі пункти програми конкурсу; відсутнє чітке розмежування між основними й обов'язковими умовами та умовами, які допускають свободу творчості; відсутні соціальні та економічні вихідні дані; терміни проведення відкритого конкурсу менші, аніж чотири місяці, та інше.
2017 року суд встановив, що оскаржуване рішення протиправне та підлягає скасуванню, оскільки не відповідає приписам Закону України «Про архітектурну діяльність», Порядку проведення архітектурних та містобудівних конкурсів, затвердженому постановою КМУ від 25.11.1999 № 2137, постанові КМУ від 08.09.2004 № 1181 «Про деякі питання спорудження (створення) пам'ятників і монументів», Порядку спорудження (створення) пам'ятників і монументів, затвердженому спільним наказом Держбуду України та Мінкультури України від 30.11.2004 № 231/806.
Конкурс було скасовано в першій інстанції.

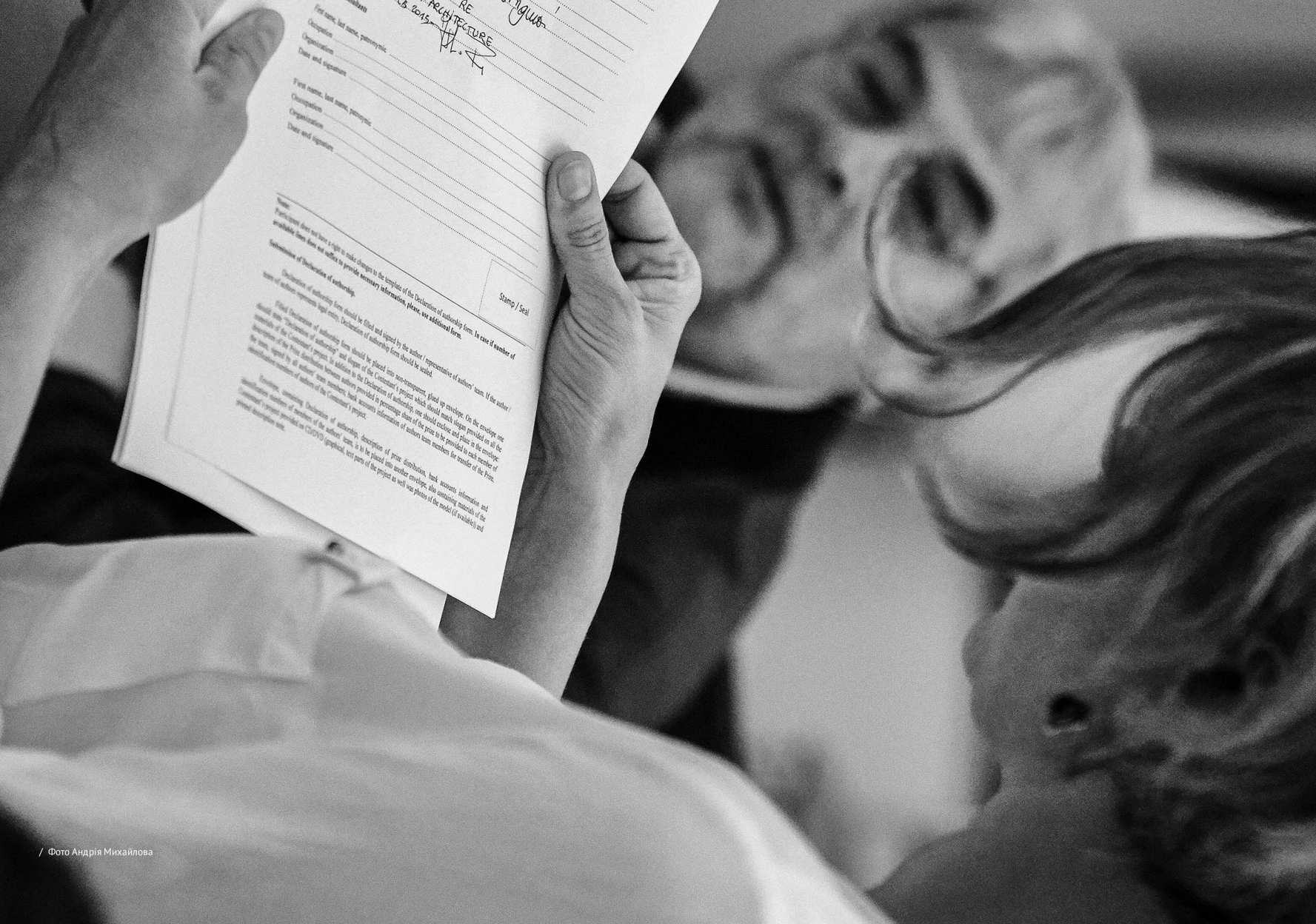
Суд розглядає спір лише з погляду процедури. Усі емоції щодо «політичної необхідності», «суспільного резонансу», «здорового глузду» в суді розбиваються об постанову Кабінету Міністрів від 25.11.1999 № 2137 «Про затвердження Порядку проведення архітектурних та містобудівних конкурсів» [43]. Чи була легітимною процедура конкурсу? Чи відповідають дії замовника конкурсу програмі та умовам конкурсу? Чи було порушено права учасника конкурсу (чи поставлено окремого учасника конкурсу в нерівні умови порівняно з іншими) — такі запитання ставлять учасники судового процесу.

Саме тому під час формування програми та умов конкурсу, а також наступної організації конкурсного процесу конче потрібно дотримуватися процедури. Навіть ухвалюючи «непопулярні рішення».

Демократія — це процедура. Що краще її буде організовано, то менше ризиків отримати незадоволених учасників і судові спори.

/ ©oro CANactions

РОЗДІЛ IV



/ Фото Андрія Михайлова

11. Що треба змінити в законодавстві?

Розглянувши численні приклади та ретельно проаналізувавши причиново-наслідкові зв'язки різних процедур ухвалення рішень у галузі розвитку міст, можна дійти висновку: нинішнє законодавство, що регулює конкурсну практику в Україні, потребує оновлення.

Це пов'язано з новими викликами, які сьогодні стоять перед українським суспільством. Постанову Кабінету Міністрів № 2137 [43] написано 1999 року, на початку здобуття Україною незалежності. Зміни до цього регуляторного акта вносили раз — 2007 року й вони мали суто технічний характер (постанова Кабінету Міністрів від 21 лютого 2007 р. № 266 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 25 листопада 1999 р. № 2137») [42].

Вочевидь, теперішній стан і суспільства, і архітектурної та містобудівної галузі суттєво відрізняється від кінця 90-х років XX століття. Україна стала на шлях демократичного розвитку в напрямі набуття європейських цінностей.

Договір про Європейський Союз, підписаний 7.02.1992 року в Маастрихті у Нідерландах, що поклав початок Євросоюзу, так визначає його цінності: «Прихильність принципам свободи, демократії та поваги до прав людини, основних свобод і верховенства права, поглиблення солідарності між народами та поваги до їх історії, культури і традицій, прагнення до подальшої активізації демократичного та ефективного функціонування...» (*пер. авт.*).

Ці цінності загальні для спільноти держав — членів Євросоюзу, яка характеризується плюралізмом, недискримінацією, терпимістю, справедливістю, солідарністю та рівністю між жінками і чоловіками. Дотримання цінностей забезпечують відповідні правові та нормативні акти. Конкурсна практика унаочнює демократичні цінності Європи в дії.

У Лейпцизькій хартії «Міста Європи на шляху сталого розвитку», прийнятій у Лейпцизі 24–25 травня 2007 року, рекомендовано активніше втілювати в життя принципи *політики інтегрованого міського розвитку*. «Під політикою інтегрованого міського розвитку ми маємо на увазі одночасне і справедливе врахування потреб та інтересів, релевантних для розвитку міста. Політика інтегрованого міського розвитку є процесом, у якому координуються просторові, секторальні і тимчасові аспекти ключових сфер міської політики. Вкрай необхідним є залучення суб'єктів господарювання, зацікавлених учасників

та широкої громадськості… Баланс інтересів, який досягається політикою інтегрованого міського розвитку, створює опорну базу для *консенсусу між державою, регіонами, містами, громадянами та суб'єктами господарювання*. Шляхом концентрації знань і фінансових ресурсів обмежені публічні фінанси можуть бути використані більш ефективно. Таким чином публічні та приватні капіталовкладення можна ефективніше узгоджувати між собою. *Політика інтегрованого міського розвитку* дозволяє залучення позавідомчих співробітників і *спирається на активну участь громадян при облаштуванні свого безпосереднього навколишнього середовища*» [57]. Конкурсну практику рекомендовано під час реалізації політики інтегрованого розвитку міст.

Нам потрібно увідповіднити українське конкурсне законодавство до вимог правових актів Європи, визначити необхідність регулювання на державному, регіональному та місцевому рівнях з урахуванням загальної тенденції дерегуляції й децентралізації в нинішній Україні. Адже кожне місто країни стикається з індивідуальними викликами сьогодення.

Треба також створити умови для формування ринку послуг із професійної організації конкурсів, появи відповідних сайтів новин (сайтів з анонсами конкурсів, що проводяться в Україні за прикладом європейських і світових) тощо. Ми потребуємо не тільки демократичних процедур надання публічних послуг і способів ухвалення рішень, що стосуються міського розвитку, а й народження нового ринку надання послуг з організації конкурсів. Результати конкурсів, проведених більш як шість років тому, з намірами їх реалізації бажано переглядати. Особливо — конкурсів на пам'ятники та меморіали.

Потрібно ретельно проаналізувати заходи з дерегуляції, які можливо впровадити на національному рівні, дати змогу містам розробляти власні положення про конкурси, зняти жорстке регулювання процедури ухвалення рішення журі та погодження програми й умов конкурсу органами виконавчої влади тощо.

З огляду на велику недовіру громадян до влади було б добре дати змогу створювати дорадчі органи конкурсів для активної участі громадськості та фахових експертів, надати певні рекомендації щодо процедур громадського обговорення конкурсної документації та унеможливлення корупційних ризиків «конкурсів для своїх».

Для поширення конкурсної практики бажано створювати відповідні конкурсні відділи в місцевих органах містобудування та архітектури за прикладом європейських країн. Для ухвалення зважених рішень і грамотно поставленого завдання потрібно проводити регу-

лярний містобудівний моніторинг і дослідження громадської думки на замовлення міських політиків.

Треба врегулювати благодійну діяльність меценатів, які вкладають кошти в об'єкти архітектури та проекти міського розвитку, спонукаючи їх ухвалювати рішення за результатами конкурсів для зменшення ризику протестів громадян.

У містах мають початися процеси формування аналітичних служб, які надаватимуть фахову підтримку з формулювання завдання на конкурс та оформлення якісної конкурсної документації.

Окремого регулювання потребують об'єкти монументального мистецтва в міському середовищі — конкурси на пам'ятники, пам'ятні знаки, монументальний розпис, паркові скульптури, арт-інсталяції, перформанси тощо. Ця сфера потребує не тільки формування регуляторних документів, а й оновлення термінології згідно із сучасними світовими трендами.

Нарешті, має з'явитися відповідальність за невиконання вимог законодавства. Під час формування містобудівних умов та обмежень міста треба ставити вимоги про необхідність ухвалення проектних рішень за результатами конкурсів у випадках, визначених законодавством. Спеціалісти-пам'яткоохоронці мають надавати відповідні рекомендації забудовникам під час складання історико-містобудівних обґрунтувань в історичних ареалах міст тощо. Території, на яких архітектурне проектування має починатися з проведення архітектурного конкурсу, потрібно чітко визначити в містобудівній документації на місцевому рівні.

І, нарешті, процедури архітектурних конкурсів мають укорінитися в процедурах публічних закупівель у сфері архітектурного та містобудівного проектування.

Оновлення законодавчої бази має відбуватися за участю всіх зацікавлених сторін, лише тоді воно буде стійким і життєздатним.

/ Фото Андрія Михайлова

12. Післямова

Починаючи роботу над цією книжкою, мені здавалося, що її обсяг не перевищить 50 сторінок тексту, однак, поринувши з головою у світ дослідження конкурсної практики, зрозуміла: попри суттєве збільшення обсягу матеріалу, я досі маю більше запитань, аніж відповідей.

Українське суспільство перебуває в стані активного розроблення демократичних процедур, ми потребуємо не безвідповідальної свободи, а інклюзивних політичних інститутів, які дадуть нам змогу формувати прозорі та зрозумілі правила для всіх.

Конкретно в нашій архітектурній практиці — це, безумовно, конкурси. Київ, в актуалізованій Стратегії розвитку якого вказано про поширення конкурсної практики в галузі містобудування та архітектури, потребує власного міського положення про конкурси. Законодавство на державному рівні вочевидь потребує оновлення та увідповіднення до європейського. Бажано мати окремі регулятивні документи для проведення мистецьких конкурсів, положення про меценатство тощо.

Серед наступних кроків я бачу кілька проектних семінарів для всіх зацікавлених сторін із вироблення «конкурсної політики» та формування нормативно-правових актів у галузі.

Сподіваюся, ця праця стане лише першим кроком для активізації фахової та громадської дискусії щодо принципів і засад конкурсної практики для її поширення та увідповіднення до кращих європейських практик. Відчуваю, що попереду ще багато роботи і важливо, щоб вона була спільною.

Буду рада отримати ваші зауваження та пропозиції щодо поліпшення конкурсної практики та ваші власні історії про організацію конкурсів або участь у них в Україні та інших країнах світу на адресу: *bondar.hanna@gmail.com*.

13. Список використаних джерел

1. TREATY ON EUROPEAN UNION signed in Maastricht on 7 February 1992, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, Brussels Luxembourg, 1992.
2. European Convention on Human Rights, European Court of Human Rights Council of Europe, F-67075 Strasbourg cedex.
3. PROZORRO Публічні закупівлі.
4. Why is Civic Engagement Important? Emily Ruf March 3, 2013.
5. Аджемоглу, Дарон; Робінсон, Джеймс. Чому нації занепадають / пер. з англ. О. Дем'янчука. — К.: Наш формат, 2016. — 472 с.
6. Актуалізація Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року (проект).
7. Громадське радіо. Громадська хвиля: «Воїни АТО заслуговують на окремий меморіал». — Дмитро Гурін, 19 серпня 2015 – 10:17.
8. Голосування — Матеріал з Вікіпедії.
9. Закон України «Про авторське право та суміжні права».
10. Закон України «Про архітектурну діяльність».
11. Закон України «Про благоустрій населених пунктів».
12. Закон України «Про запобігання корупції».
13. Закон України «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки».
14. Закон України «Про основи містобудування».
15. Закон України «Про охорону культурної спадщини».
16. Закон України «Про природно-заповідний фонд».
17. Закон України «Про публічні закупівлі».
18. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності».
19. Знаходження консенсусу — матеріал з Вікіпедії.
20. Каталог Міжнародного архітектурного фестивалю CANactions 2010.
21. Каталог Міжнародного архітектурного фестивалю CANactions 2011.

22. Каталог проектів Відкритого міжнародного архітектурного конкурсу «Благоустрій центральної частини м. Києва до Євро-2012 та на перспективу».

23. Каталог премійованих проектів конкурсу «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / TERRA DIGNITAS».

24. Конкурсне завдання Відкритого міжнародного архітектурного конкурсу «Благоустрій центральної частини м. Києва до Євро-2012 та на перспективу».

25. Конкурсне завдання «Відкритого міжнародного конкурсу на кращу містобудівну концепцію збереження та розвитку київських островів як сталої екосистеми водо-зеленого рекреаційного діаметра м. Києва «Дніпровські перлини».

26. Конкурсне завдання «Всеукраїнського архітектурного закритого бліц-конкурсу на визначення кращої концепції організації громадського простору на Контрактовій площі у Подільському районі м. Києва».

27. Конкурсне завдання «Міжнародного відкритого конкурсу на оновлення громадського простору центрального ядра м. Києва з меморіалізацією подій Революції Гідності «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / TERRA DIGNITAS».

28. Консенсус. Вікіпедія.

29. Матеріали Міжнародного воркшопу CANactions-2010 «Крайка».

30. Матеріали Міжнародного воркшопу CANactions-2012 «Контрактова площа: сценарії розвитку».

31. Матеріали Детальний план території в межах вулиць Електриків, Набережно-Рибальська у Подільському районі м. Києва.

32. Матеріали семінару для учасників Міжнародного відкритого конкурсу на оновлення громадського простору центральної частини м. Києва з меморіаліазцією подій Революції Гідності «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» «Український Дім 2.0».

33. Міжнародна хартія з охорони й реставрації нерухомих пам'яток і визначних місць (Венеціанська хартія).

34. Міжнародна хартія про охорону історичних міст (Вашингтонська хартія).

35. Місцева демократія в Україні: нові стандарти. / Укр. незалеж. центр політ. дослідж.: М.В. Лациба, І.М. Лукеря, О.Л. Ващук-Огданська.— К.: Агентство «Україна», 2013.— 236 с.

36. Мокроусова О.Г. «Культурна спадщина Києва в контексті історії архітектурних конкурсів XIX — початку XX століття». Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата історичних наук. Київ — 2014.

37. Наказ Державного комітету України з будівництва та архітектури від 30.11.2004 № 231/806 «Про затвердження Порядку спорудження (створення) пам'ятників і монументів».

38. Наказ Міністерства культури та мистецтв від 01.09.2004 № 577 «Про організаційні заходи щодо створення музейного комплексу «Мистецький Арсенал».

39. Переглянута Рекомендація стосовно міжнародних конкурсів з архітектури та містобудування ЮНЕСКО від 27.11.1978.

40. Петиція «Призупинити конкурс на проект Меморіалу Героям Небесної Сотні!» *http://www.petitions247.net/memorial2015*.

41. Постанова Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2004 року № 1181 «Деякі питання спорудження (створення) пам'ятників і монументів».

42. Постанова Кабінету Міністрів від 21 лютого 2007 р. № 266 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 25 листопада 1999 р. № 2137».

43. Постанова Кабінету Міністрів від 25.11.1999 № 2137 «Про затвердження Порядку проведення архітектурних та містобудівних конкурсів».

44. Постанова Кабінету Міністрів від 03.11.2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики».

45. Публічні закупівлі: поради для замовників. Олег Кушнір. — Архів електронного видання «Бухгалтер і Закон».

46. Развитие центра города: практические рекомендации по организации конкурсов идей развития территории. Руководство по проведению конкурсов идей. — Донецк, 2013. — 76 с.

47. Розпорядження Київської міської державної адміністрації від 28.04.2014 № 516 «Про деякі питання встановлення пам'ятних знаків в м. Києві».

48. Статистичний щорічник м. Києва. — К.: ТОВ «Видавництво «Консультант», 2015.

49. Спільнота в FB «Київський велотрек».

50. Схеми до урбаністичного аналізу центральної частини міста Києва (Хрещатик, Майдан Незалежності) до конкурсу «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / TERRA DIGNITAS».

51. Україна: огляд урбанізації. — Міжнародний банк реконструкції та розвитку / Світовий банк, Вашингтон: Office of the Publisher, The World Bank, 2015.

52. Урбаністичний аналіз Софійської площі в м. Києві, автор — архітектор Влодко Зотов.

53. Дудка О.М. Архітектурні конкурси як засіб пошуку нових рішень та їх вплив на формування новітніх архітектурних ідей / Коммунальное хозяйство городов, № 99 (2011) Серія: Технічні науки та архітектура — статті. Харків: Харківська національна академія міського господарства, кафедра архітектурного і ландшафтного проектування, 2011.

54. Кондель-Пермінова Н. Конкурс «Майдан'2014 / Територія Гідності»: Новий формат публічних обговорень // Сучасні проблеми дослідження, реставрації та збереження культурної спадщини: зб. наук. праць. Ін-т проблем сучас. мистец. НАМ України. — К.: Фенікс, 2014. — Вип. 10. — С. 122–142.

55. Кондель-Пермінова Н. Міжнародний конкурс «TerraDignitas»: Перезавантаження архітектури й дизайну в Україні // Сучасні проблеми дослідження, реставрації та збереження культурної спадщини: зб. наук. праць. Ін-т проблем сучас. мистец. НАМ України. — К.: Фенікс, 2015. — Вип. 11. — С. 144–175.

56. European Public Procurement Legislation and Architectural Services Recommendations and Guidelines for Transposition to National Law. Architects Council of Europe. Adopted by the General Assembly of the ACE On 20th November 2004. Version prepared and printed in October 2005.

57. Лейпцизька хартія «Міста Європи на шляху сталого розвитку». Прийнята з нагоди неформальної зустрічі міністрів з питань міського розвитку і територіальної єдності, проведеної в м. Лейпциг 24–25 травня 2007 року.

58. Guidelines UIA competition guide for design competitions in architecture and related fields interpreting and implementing the UNESCO «Standard Regulations for International Competitions in Architecture and Town-Planning». Сеул, березень 2017 року.

14. У цій книжці досліджено такі конкурси:

1. Міжнародний конкурс на проект меморіалу Всесвітнього торговельного центру як шану пам'яті загиблим в результаті терактів 11 вересня в м. Нью-Йорк (2007).
2. Міжнародний відкритий конкурс на оновлення громадського простору центрального ядра м. Києва з меморіалізацією подій Революції Гідності «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2014–2015).
3. Відкритий міжнародний архітектурний конкурс «Благоустрій центральної частини м. Києва до Євро-2012 та на перспективу» («Крайка») (2011).
4. Відкритий міжнародний конкурс на кращу містобудівну концепцію збереження та розвитку київських островів як сталої екосистеми водо-зеленого рекреаційного діаметра м. Києва «Дніпровські перлини» (2012).
5. Всеукраїнський архітектурний закритий бліц-конкурс на визначення кращої концепції організації громадського простору на Контрактовій площі у Подільському районі м. Києва «КОНТР/АКТ» (2015).
6. Міжнародний закритий бліц-конкурс на краще інженерно-архітектурне рішення Мостового пішохідно-велосипедного переходу між парками «Хрещатий» та «Володимирська гірка» в м. Києві (2013).
7. Всеукраїнський архітектурний бліц-конкурс на визначення кращого ескізного проекту пам'ятного знака на честь 1025-річчя хрещення Київської Русі («Хрещення Русі») (2013).
8. Щорічний всеукраїнський конкурс на найкращий інтер'єр року «ІНТЕР*YEAR» (1999 по сьогодні).
9. Огляд-конкурс «Премія Національної спілки архітекторів України» (щорічний).
10. Державна премія в галузі архітектури.
11. Відкритий конкурс на найкращий проект художньої інтервенції на місці колишнього пам'ятника Леніну в Києві «Суспільна угода» (2016).

12. Конкурс «Майбутнє минулого» на найкращу концепцію просторового рішення старовинної садиби Міхельсона на вул. Пушкінській, 33а, 35–37 (2015).
13. Всеукраїнський конкурс для архітекторів та дизайнерів на найкращий дизайн предмета освітлення «Світла ідея».
14. Студентський конкурс АРТЕКА.
15. Студентський конкурс «Інтер'єр майбутнього» на кращий проект інтер'єру з використанням гіпсокартонних виробів *KNAUF*.
16. Огляд-конкурс дипломних проектів студентів архітектурних вищих навчальних закладів (щорічний).
17. Конкурс на найкраще інженерно-архітектурне рішення реконструкції сходів Старокиївської гори від Пейзажної алеї до урочища Гончарі-Кожум'яки в м. Києві (2016).
18. Конкурс на участь вітчизняних та іноземних інвесторів у створенні музейного комплексу «Мистецький Арсенал» (2008).
19. Всеукраїнський архітектурний закритий конкурс на кращу концепцію парку культури та відпочинку «ПАРК ПОЧАЙНА» в Оболонському районі міста Києва (2017).
20. Всеукраїнський відкритий архітектурний конкурс на увічнення пам'яті Героїв Небесної Сотні в м. Львів (2016).
21. Всеукраїнський відкритий архітектурно-художній конкурс на визначення найкращого Концептуального проекту відкритого громадського простору «ТЕРИТОРІЯ МАЙДАНУ» у м. Полтава (2016).
22. Конкурс молодих архітекторів *CANactions* (2009 — по сьогодні).
23. Міжнародний відкритий конкурс архітектурних, дизайнерських та ландшафтних проектів для впорядкування місць, пов'язаних з єврейською історією у м. Львові «Площа Синагог» (2010).
24. Конкурс на кращі будинки і споруди, збудовані та прийняті в експлуатацію в Україні у 2015 році. Замовник — Державна архітектурно-будівельна інспекція.
25. Міжнародний архітектурний конкурс ідей створення меморіального парку «Дорогожицький некрополь» у м. Києві (2016).
26. Конкурс *IQ PUBLIC ART*: розробка мистецького об'єкта на майданчику поблизу *IQ Business Center* (2016).

27. Закритий міжнародний конкурс на розробку концепції організації громадської площі навколо виробничого корпусу, що реконструюється, київської кондитерської фабрики «РОШЕН» (2016).
28. Всеукраїнський архітектурний конкурс «Творчество плюс качество» (ТПК).
29. Всеукраїнський конкурс *TERMOSolution* компанії *PAROC Group* на найкраще архітектурно-будівельне рішення з використанням матеріалів *PAROC* (2005).
30. *RYBALSKY* design & communicate competition — закритий конкурс у 2-х номінаціях: «Архітектурно-просторове рішення кварталу та якірного об'єкта з культурною функцією у житловому районі *RYBALSKY*» та «Концепція активізації та функціонування публічних просторів на території Рибальського острова» (2017).
31. Всеукраїнський архітектурний закритий конкурс на найкращий концептуальний проект благоустрою парку «ПАРК ГЕРОЇВ УКРАЇНИ» в Деснянському районі м. Києва (2017).

Коротка інформація про конкурсну практику авторки книжки:

Координаторка конкурсів: «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2), «КРАЙКА» (3), «КОНТР/АКТ» (5), «ХРЕЩЕННЯ РУСІ» (7), «ПАРК ПОЧАЙНА» (19), *TERMOSolution* (29).

Участь в організації: «*IHTEP*YEAR*» (8), Конкурс молодих архітекторів *CANactions* (22).

Учасниця конкурсів: «Інтер'єр майбутнього» (15), «ТПК» (28).

Членкиня журі конкурсів: «ТЕРИТОРІЯ МАЙДАНУ» (21), *IQ PUBLIC ART* (26), «ПАРК ГЕРОЇВ УКРАЇНИ» (31), «СОБОРНА ПЛОЩА В МИКОЛАЄВІ», голова журі «ПАРК ПОЧАЙНА» (19).

Головна редакторка-упорядниця конкурсних завдань: *TERMOSolution* (29), КРАЙКА (3), «ХРЕЩЕННЯ РУСІ» (7), «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / *TERRA DIGNITAS*» (2), «КОНТР/АКТ» (5), «ПАРК ПОЧАЙНА» (19).

Додаток 1. Зразок заяви на участь у конкурсі

МІЖНАРОДНИЙ ВІДКРИТИЙ КОНКУРС НА КОНЦЕПЦІЮ
ОНОВЛЕНОГО ГРОМАДСЬКОГО ПРОСТОРУ ЯДРА МІСТА
КИЄВА З МЕМОРІАЛІЗАЦІЄЮ ПОДІЙ РЕВОЛЮЦІЇ ГІДНОСТІ
ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ/TERRA DIGNITAS

ЗАЯВКА НА УЧАСТЬ У КОНКУРСІ

Я, _____(ПІБ),

прошу зареєструвати мене як учасника Міжнародного відкритого конкурсу на концепцію оновленого громадського простору ядра міста Києва з меморіалізацією подій Революції Гідності – ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ/TERRA DIGNITAS

Спеціальність:

- скульптор ☐
- архітектор ☐
- інше (вказати) _____

Контактні дані

Поштова адреса: поштовий індекс _____, місто _____,

вул. _____, буд._____, кв. _____

моб. (_____)_____, Телефон: (_____)_____

e-mail: _____

www. _____

З Програмою та Умовами Конкурсу ознайомлений (а)

Дата_____ 201_____ р.

Підпис _____ (_____)

ЗАЯВКИ НА УЧАСТЬ У КОНКУРСІ ПРИЙМАЮТЬСЯ:

НА E-MAIL: mgns.kyiv@gmail.com

АБО ПОШТОЮ НА АДРЕСУ: 01001, м. Київ, вул. Хрещатик, 32, Департамент містобудування та архітектури з поміткою «на конкурс «Меморіал Небесної Сотні»

АБО ФАКСОМ: (044)279-41-67

АБО ЗАНЕСТИ ОСОБИСТО ДО ОФІСУ ОРГАНІЗАТОРІВ: м. Київ, вул. Хрещатик, 32, Департамент містобудування та архітектури, каб. 306а (перед візитом просимо зателефонувати (068) 687-11-96)

ДОВІДКИ ЗА ТЕЛ. (068) 687-11-96

ЗАПРОШУЄМО ВАС ДО УЧАСТІ В КОНКУРСІ!

Додаток 2. Зразок декларації авторства

Додаток до Програми та умов
Міжнародного відкритого конкурсу на
оновлення громадського простору
центрального ядра м. Києва
з меморіалізацією подій Революції Гідності
«Територія Гідності / Terra Dignitas»

Девіз

Декларація авторства

НА КОЖЕН КОНКУРСНИЙ ПРОЕКТ ПОДАЄТЬСЯ ОКРЕМА ДЕКЛАРАЦІЯ АВТОРСТВА.
*У випадку подачі на конкурс конкурсного проекту, виконаного авторським колективом, **кожен член авторського колективу** має заповнити окремий індивідуальний бланк Декларації авторства (кількість членів авторського колективу має дорівнювати кількості заповнених бланків Декларації авторства, вкладених в один конверт).*

Даний конкурсний проект бере участь в конкурсі в наступній номінації (позначити):
☐ **Номінація I. «**Громадський простір Майдану та центрального ядра м. Києва»
☐ **Номінація II.** «Меморіалізація подій Революції Гідності та увічнення пам‘яті Героїв Небесної Сотні»
☐ **Номінація III.** «Міжнародний культурний центр «Український Дім на Європейській площі»
☐ **Номінація IV.** «Багатофункціональний музейний комплекс «Музей Свободи / Музей Майдану»

1. Я, як автор / один з авторів (необхідне підкреслити), ознайомлений та погоджуюсь з Програмою та умовами конкурсу.

2. Я, як автор/один з авторів (необхідне підкреслити), конкурсного проекту уповноважений/не уповноважений представляти даний конкурсний проект в конкурсі (необхідне підкреслити).

3. Я, як автор/один з авторів (необхідне підкреслити), згоден прийняти рішення Журі як остаточне та погоджуюсь на некомерційну публікацію мого конкурсного проекту замовником конкурсу.

4. Я, як автор/один з авторів, підтверджую, що даний конкурсний проект виконаний мною особисто / мною у складі авторського колективу / під моїм керівництвом (необхідне підкреслити).

5. Я, як автор/один з авторів, підтверджую, що не буду оприлюднювати даний конкурсний проект до повідомлення про результати конкурсу в установленому порядку.

6. У випадку отримання мною / авторським колективом даного конкурсного проекту Першої премії в номінації I, II, III, IV (необхідне підкреслити), я готовий здійснювати роботу над проектно-кошторисною документацією / взяти участь у такій роботі (необхідне підкреслити) відповідно до законодавства України.

Авторський колектив

(будь ласка заповніть дану форму друкованими літерами)

☐ Автор
☐ Керівник авторського колективу
☐ Представник авторського колективу

назва організації (за наявності) ……
ім‘я ……..
по-батькові……..
прізвище…….....
фах…… ……...
Адреса: поштовий індекс, країна, місто ……..
вулиця, будинок, офіс/квартира……..…….....
телефон: ……факс: ..…… .
мобільний телефон: …….
e-mail: ……..
www ……..……
Дата та підпис…….....

Інші автори

Ім'я, по-батькові, прізвище ……

Фах ……

Дата та підпис ……

Ім'я, по-батькові, прізвище ……

Фах ……

Дата та підпис ……

Ім'я, по-батькові, прізвище ……

Фах ……

Дата та підпис ……

Ім'я, по-батькові, прізвище ……

Фах ……

Дата та підпис ……

Експерти, консультанти

Ім'я, по-батькові, прізвище ……

Фах ……

Організація……

Дата та підпис ……

Ім'я, по-батькові, прізвище ……

Фах ……

Організація……

Дата та підпис ……

Штамп / печатка

Примітка:
Учасник не має права змінювати шаблон бланку Декларації авторства. **У випадку недостатньої кількості рядків для заповнення, будь ласка, використайте додатковий бланк.**

Подання Декларації авторства.

Бланк Декларації авторства має бути заповнений та підписаний автором / представником авторського колективу. Якщо автор / авторський колектив представляє юридичну особу, бланк Декларації авторства має бути завізований печаткою.

Заповнений бланк Декларації авторства має бути поміщенний у непрозорий, заклеєний конверт. На конверті з написом «Декларація авторства» вказується лише девіз конкурсного проекту, який має співпадати з девізом на всіх матеріалах конкурсного проекту. В цей конверт з Декларацією авторства також вкладаються: опис розподілу премії з вказанням відсоткового відношення по авторам з підписами всіх членів авторського колективу; банківські реквізити членів авторського колективу для отримання премії; ідентифікаційні номери авторів конкурсного проекту.

Конверт з Декларацією авторства, описом розподілу премій, банківськими реквізитами та ідентифікаційними номерами членів авторського колективу вкладається в інший конверт, який містить матеріали конкурсного проекту, записаними на CD/DVD диск (графічна, текстова частини проекту та фото макету/моделі (за наявності)) та пояснювальну записку в друкованому вигляді.

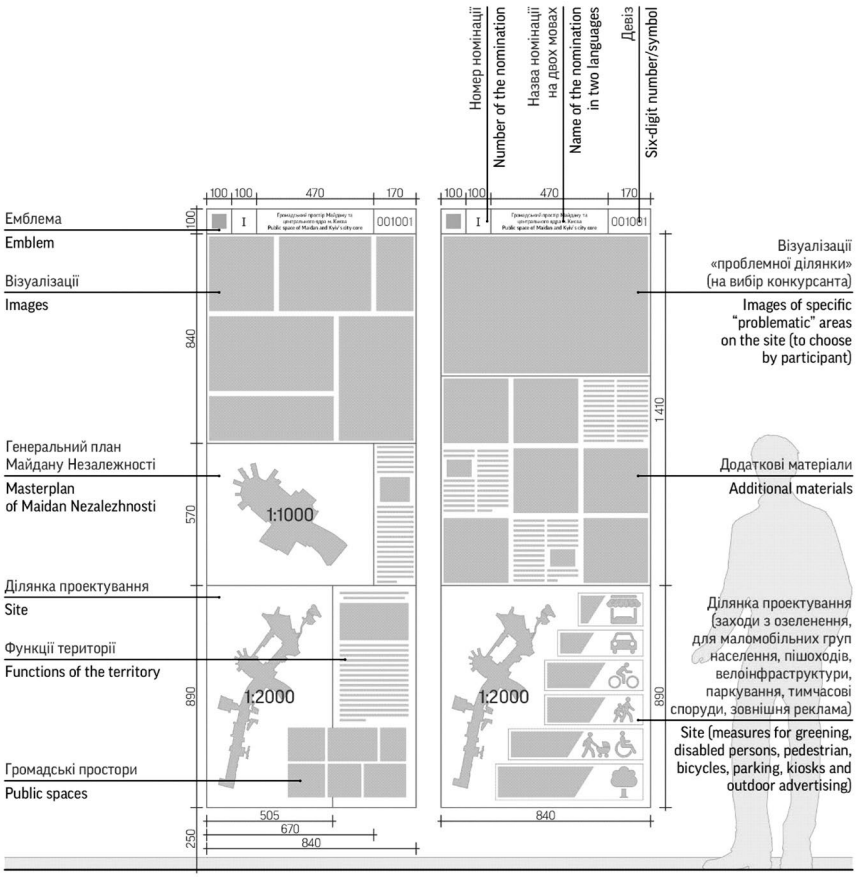
Конверт з Декларацією авторства та матеріалами конкурсного проекту відправляється поштовим переказом на адресу: **вул. Хрещатик 32, м. Київ, Україна, 01001, Департамент містобудування та архітектури** з приміткою «на конкурс» на ім'я Бондар Ганни Вячеславівни.
Автор /авторський колектив має надіслати Декларацію авторства поштою на адресу замовника конкурсу в такий термін, щоб замовник конкурсу отримав поштовий переказ **до 28 лютого 2015 року**.
Замовник конкурсу оприлюднює інформацію про всі надіслані проекти (їх девізи) окремим листом кожному зареєстрованому учаснику на e-mail, вказаний при реєстрації.

Рекомендується зберігати квитанцію про поштовий переказ для підтвердження своєчасного відправлення Декларації авторства.

Додаток 3. Зразок конкурсного планшета

Номінація I. Громадський простір Майдану та центрального ядра м. Києва

Nomination I. Public space of Maidan and Kyiv`s city core



Ганна Бондар

Архітектурні конкурси та конкурси розвитку територій: демократія в дії

Практичні рекомендації з організації та проведення

Рецензенти *Наталія Кондель-Пермінова*
Владислава Осьмак
Дмитро Гурін
Михайло Кальницький
Сергій Целовальник
Катерина Гончарова

Дизайн і верстка *Антон Драженко*
Редакторка *Людмила Таран*
Технічна редакторка та коректорка *Надія Цісик*

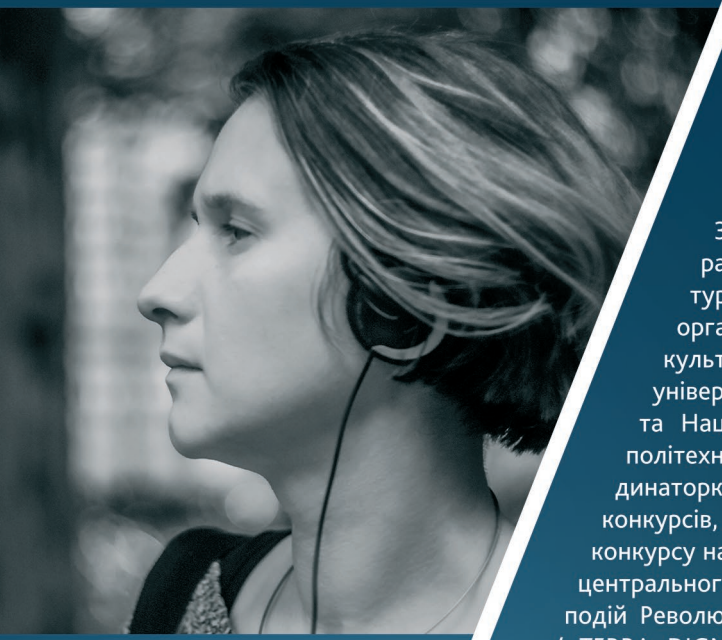
Фото на обкладинці *Софія Бондар*
Андрій Михайлов
Анатолій Німцов

Підписано до друку 27.12.2017
Папір крейдований.
Формат 70х100/16. Тираж 1000 прим.
Друк офсетний. Гарнітура PT Sans.
Ум.друк.арк. 35,22

Видавництво ТОВ «АРТ КНИГА»
03067, Київ, вул. Виборзька, 84. Тел.: +38 (097) 000 43 35

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавця, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції серія ДК№4727 від 30.05.2014 р.

Віддруковано в типографії
Видавничий будинок «АВАНПОСТ-ПРИМ»
Київ, вул. Сурікова 3, корпус 3. Тел.: +38 (044) 251 27 68



Ганна Вячеславівна Бондар

Народилася в 1975 році в м. Києві. Закінчила Національну академію образотворчого мистецтва та архітектури за фахом «Мистецтвознавство — організація та управління художньою культурою», Київський національний університет будівництва та архітектури та Національний університет «Львівська політехніка» за фахом «Архітектор». Координаторка міжнародних та всеукраїнських конкурсів, зокрема Міжнародного відкритого конкурсу на оновлення громадського простору центрального ядра міста Києва з меморіалізацією подій Революції Гідності «ТЕРИТОРІЯ ГІДНОСТІ / TERRA DIGNITAS» (2014–2015). Координаторка стратегічної ініціативи «Дніпровська перлина» в рамках Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року (2012–2013), міського проекту реновації історичного середовища на Подолі та Дніпровських схилах «Київ Самобутній» (2013–2015). Кураторка фестивалю міських проектів «PROмісто» (Київ, 2015), проектного семінару «Право на місто» (Київ, 2015). У 2015–2016 роках виконувала обов'язки головного архітектора м. Києва.