

ЦЕНТРАЛІЗОВАНИЙ



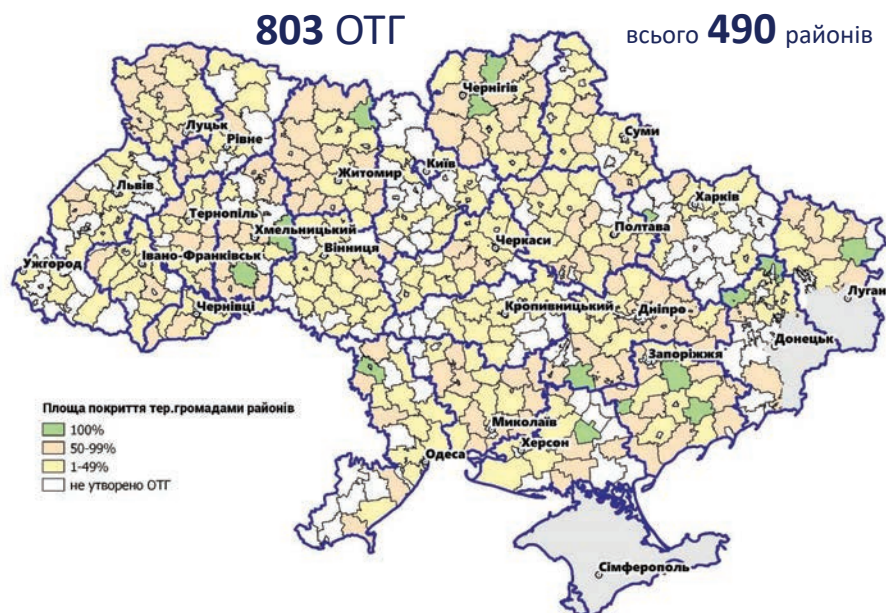
vol. 19
2018

вересень

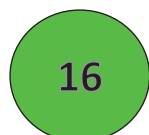
Роздаткові матеріали не є засобом масової інформації. Розповсюджуються безкоштовно під час публічних та навчальних заходів, організованих Сумським "Центром розвитку місцевого самоврядування" з фінансової підтримки Програми "U-LEAD Європою" та Мінрегіоном України.

Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 серпня 2018 р.

ОБ'ЄДНАННЯ ГРОМАД У МЕЖАХ РАЙОНІВ



ОБЛАСТЬ	РАЙОНИ				
	100%	50-99%	1-49%	0%	Загальна к-сть
АР Крим	0	0	0	0	14**
ВІННИЦЬКА	0	1	19	7	27
ВОЛИНЬСЬКА	0	8	8	0	16
ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	1	13	7	1	22
ДОНЕЦЬКА	2	3	2	6	18**
ЖИТОМИРСЬКА	1	14	8	0	23
ЗАКАРПАТСЬКА	0	0	5	8	13
ЗАПОРІЗЬКА	3	10	7	0	20
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА	0	2	11	1	14
КИЇВСЬКА	0	1	10	14	25
КИРОВОГРАДСЬКА	0	1	9	11	21
ЛУГАНСЬКА	1	5	4	2	18**
ЛЬВІВСЬКА	0	2	11	7	20
МИКОЛАЇВСЬКА	0	10	7	2	19
ОДЕСЬКА	1	5	9	11	26
ПОЛТАВСЬКА	0	7	14	4	25
РІВНЕНСЬКА	0	2	8	6	16
СУМСЬКА	0	4	12	2	18
ТЕРНОПІЛЬСЬКА	0	6	10	1	17
ХАРКІВСЬКА	1	3	7	16	27
ХЕРСОНСЬКА	1	5	5	7	18
ХМЕЛЬНИЦЬКА	3	9	4	4	20
ЧЕРКАСЬКА	0	3	13	4	20
ЧЕРНІВЕЦЬКА	0	2	8	1	11
ЧЕРНІГІВСЬКА	2	12	7	1	22
РАЗОМ	16	128	205	116	490**



Районів, де 100% території покрито ОТГ



Районів, де 50...99% території покрито ОТГ



Районів, де 1...49% території покрито ОТГ



Районів, де не утворено ОТГ (без урахування 25 районів окупованих територій)

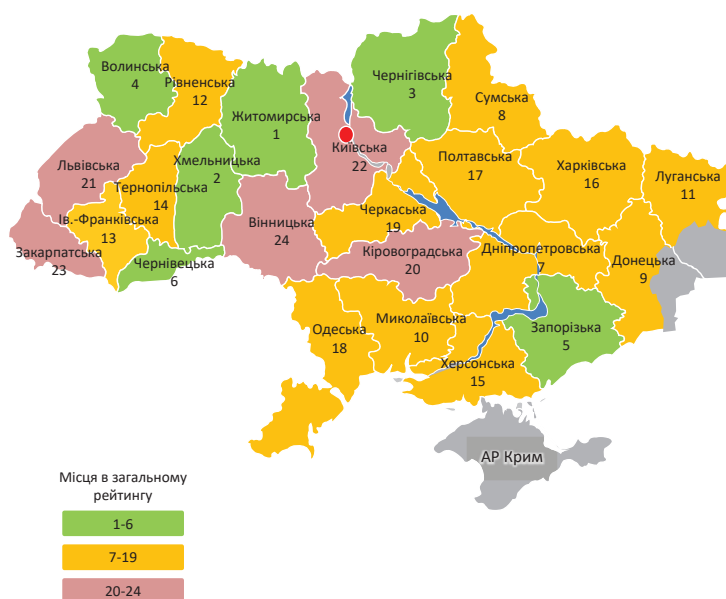


** Окупованих районів АРК, Донецької та Луганської областей

Примітка: при розрахунку покриття ОТГ районів враховувалася інформація щодо ОТГ, в яких відбулись перші вибори та які чекають рішення ЦВК стосовно призначення перших виборів

* у порівнянні з минулим місяцем

РЕЙТИНГ ОБЛАСТЕЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ОТГ ЗАГАЛЬНИЙ РЕЙТИНГ ТА МІСЦЕ ЗА ПАРАМЕТРАМИ



ОБЛАСТЬ	Загальний рейтинг	Основні параметри. Загальне місце за параметрами					
		1	2	3	4	5	6
		За к-стю ОТГ	За покриттям площі області	За к-стю територіальних громад, що об'єдналися	За к-стю ОТГ з чис-тю менше 5 тис. осіб	За % площі області, охопленої перспективним планом	За %, населення ОТГ до загальної кількості населення
ЖИТОМИРСЬКА	1	2	2	1	10	14	1
ХМЕЛЬНИЦЬКА	2	7	3	3	8	12	3
ЧЕРНІГІВСЬКА	3	8	4	4	13	15	2
ВОЛИНЬСЬКА	4	4	6	6	12	10	6
ЗАПОРІЗЬКА	5	3	1	2	21	7	10
ЧЕРНІВЕЦЬКА	6	12	8	10	6	18	4
ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	7	1	5	5	16	6	18
СУМСЬКА	8	12	11	12	15	3	9
ДОНЕЦЬКА	9	18	12	11	7	5	16
МИКОЛАЇВСЬКА	10	9	7	8	18	13	8
ЛУГАНСЬКА	11	16	10	7	24	9	7
РІВНЕНСЬКА	12	14	17	15	11	1	15
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА	13	15	18	18	2	8	14
ТЕРНОПІЛЬСЬКА	14	5	9	9	20	21	5
ХЕРСОНСЬКА	15	15	14	14	14	11	13
ХАРКІВСЬКА	16	19	22	21	1	4	23
ПОЛТАВСЬКА	17	6	12	13	22	20	11
ОДЕСЬКА	18	13	15	17	5	23	19
ЧЕРКАСЬКА	19	9	16	16	19	17	12
КИРОВОГРАДСЬКА	20	17	21	22	17	2	20
ЛЬВІВСЬКА	21	11	19	19	9	16	21
КИЇВСЬКА	22	20	23	23	4	19	22
ЗАКАРПАТСЬКА	23	21	24	24	3	24	24
ВІННИЦЬКА	24	10	20	20	23	22	17

Примітка:

- при розрахунку рейтингу за параметрами «Покриття площі області ОТГ» «Територіальні громади, що об'єдналися» враховувалися також дані тих громад, в яких відбулося приєднання. У разі наявності однакових сумарних рейтингових показників пріоритет надається регіону в якому більші параметрами «Площа ОТГ».
- «Кількість об'єднаних територіальних громад» (параметр 1) у загальному рейтингу не враховується.

Григорій Стариков,
радник з питань регіонального розвитку
Сумського "Центру розвитку місцевого
самоврядування",
кандидат історичних наук



Ми впроваджуємо наймасштабнішу реформу в країні – децентралізацію

На початку ХХ ст. Марк Блок змусив промовляти до істориків до того часу "мовчазну більшість", тобто фокус уваги дослідників змістився з життєписів королів на вивчення життя широких кіл населення, які на відміну від перших не так явно були представлені в хроніках, анналах чи літописах. Відтоді народилась аналогія історика з людоджером, оскільки обидва повинні наполегливо відшуковувати сліди людей. Подібний антропологічний вимір характерний і для спроб змінити життя людей, з тією різницею, що історик повинен розповісти, як люди жили в минулому, а реформатор має дати відповідь, як люди житимуть.

Сьогодні ми є свідками впровадження в країні, можливо, найуспішнішої і наймасштабнішої реформи за всі роки незалежності України – децентралізації. Передача на місця повноважень і ресурсів спричинила також і виникнення відповідальності за свій розвиток. В даному випадку ми маємо унікальне явище "спогадів про майбутнє". Наріжним каменем розвитку територій зараз програмується запровадження кооперації, різноманітна підтримка малого і середнього бізнесу. Характерно, що до захоплення влади більшовиками українські села розвивались якраз в цьому ключі: високий рівень самозайнятості і підприємницької активності, які динамічно розвивались у вигляді млинів, олійниць, гуралень, різноманітних промислів, чумакування і т.п. Але роки радянської влади настільки змогли придушити цю підприємливість, що сьогодні ми маємо певну частину людей, які своїм Ельдорадо бачать будівництво дороги і впадають в ступор від

питання: а що після дороги? Одного разу в ОТГ староста колись емоційно звернувся до людей, сказавши, що будівництво дороги не повинне бути самоціллю, дорогою заради дороги, бо бездумне закатування грошей в асфальт матиме наслідком тільки те, що молодь швидше і комфортніше виїздитиме з громади. Натомість потрібно думати, як поєднати майбутнє громади і потреби молоді. Зрозуміло, що дороги є безумовно важливим елементом розвитку громади. Чи не одним з основних міфічних побоювань людей щодо реформи є уявлення, що оформлення в громаду неминуче несе закриття шкіл, дитячих садочків, ФАПів. Натомість держава ставить собі за мету зміну якості освітніх і медичних послуг і в тому числі оптимізацію цих сфер. В цьому випадку дороги конче потрібні, щоб організувати підвоз дітей до опорного закладу чи забезпечити норми доїзду швидкої допомоги. Так само дороги відіграють важливу роль і для розвитку сільських територій.

Приміром в селі створили молочний кооператив і є нагальна потреба транспортувати свою продукцію. В такому випадку дорога є необхідною умовою для розвитку цієї громади.

Основні проблеми поступу реформи більше заховані в історії та ментальності людей. Образно кажучи, вірус радянщини ще продовжує отруювати організм недовірою (до державних інституцій, до людей, зрештою щодо власних сил і здібностей), синдромом бідності (бути незаможним – нормально) і знищенням психології власника. Тому, щоб повернути активність населення, якою вона була, умовно кажучи, до 1917 р., потрібно не просто створювати робочі місця, а зробити людей відповідальними за своє життя, свідомими можливостей, які існують, активними, адаптивними до динаміки змін сучасного світу і т.п. Якщо уявити, що раптом вся інфраструктура раптом відновлена і модернізована, але без паралельних змін у свідомості громадян, то пройде не так багато років, коли вона знов прийде в занепад. Образно кажучи, наша проблема не стільки в дорогах, скільки в психологічній площині.

Попри весь скепсис до змін, які несе з собою реформа, життя людей змінюється. Можна пригадати, як свого часу, коли представники банків почали пропонувати оформити зарплатні картки, то абсолютна більшість відмовлялась і прагнула отримувати гроші у звичний спосіб "через віконце" налічними. Проте зараз так само абсолютна більшість вже користується електронними картками. Хочемо чи ні, але зміни все одно приходять. Щоб зло чи занепад перемогли достатньо просто нічого не робити, натомість позитивні зміни і розвиток потребують активності, планування і, зрештою, мрій.

Ми живемо в період інтелектуальних рішень і зміщення фокусу уваги на потенціал регіонів. Провінція зараз стала не географічним поняттям, радше станом душі. Регіональний розвиток – це в першу чергу інвестиційна діяльність, яка потребує стратегічних планів, інвентаризації активів, соціальної включеності, якісного управління освітньою та медичною сферами, чистої води, формування позитивної думки менеджерів підприємств, які вже працюють на території громади і багатьох інших факторів.

Основні пріоритети стратегічного розвитку наразі концентруються в сфері досліджень та інновацій, інформаційних та комунікаційних тех-

нологій, підтримки малого та середнього бізнесу, низьковуглецевій економіці, зайнятості і мобільності, якісній освіті та публічному управлінні.

В червні 2017 р. була сформована п'ятірка перших громад Сумщини, які спільно з Сумським Центром розвитку місцевого самоврядування розробили та затвердили Стратегії розвитку своїх територій на наступні 3 роки. Першопрохідцями стали Боромлянська, Краснопільська, Миропільська, Миколаївська (Сумського р-ну) та Хотінська ОТГ. В першому півріччі 2018 р. до них додалися Недригалівська, Дубов'язівська, Кириківська та Степанівська громади. Враховуючи, що деякі громади вже мають розроблені Стратегії розвитку (Тростянецька ОТГ), а деякі працюють над ними за допомоги спеціальних проєктів (Миколаївська, Білопільського р-ну), то на кінець 2018 р. цілком можемо вийти на той показник, що половина ОТГ нашої області матиме затверджені "маленькі конституції".

В якості прикладу початку реалізації Стратегії розвитку можна навести Краснопільську ОТГ, яка позиціонує себе як простір сімейного відпочинку "з новими традиціями і великими амбіціями". Нові традиції полягають в створенні якісно нової, ефективної і наближеної до людей системи муніципальних послуг, безпеки і комфортності проживання для всіх груп населення, а великі амбіції криються в планах вийти на перші позиції в області, як громади з максимальним сприянням розвитку молодіжних течій та підтримкою розвитку малого і середнього бізнесу. Ще одним амбітним планом громади є прагнення створити в смт Краснопілля єдиний міський простір: фонтани, ігрові (пейнтбол, кібер-спорт) і спортивні (crossfit і workout) майданчики, мурали, "містечко пригод" для дітей, музеї, сквери, торгівельні зони і зони вільного wi-fi і електронних бібліотек, фотозони, освітні і адміністративні будівлі. Фактично центр громади перетворюється на своєрідне місто-кабінет: коли сервіси для громадян зосереджені компактно, ефективно адмініструються і переплетені з сучасною відпочинковою інфраструктурою.

Модернізація країни через модернізацію регіонів відбувається шляхом створення об'єднаних територіальних громад. Не дивлячись, що ОТГ мають певну інституціональну і свідомісну обмеженість, процес децентралізації має супроводжуватись активізацією і постійною підтримкою синергії, співробітництва і вписаності громад в регіон. Розумне, стає і всеохоплююче зростання, єдність простору держави з паралельним формування регіональних ідентичностей мають суттєво змінити країну. Проте викликів для реформи наразі залишається ще багато, особливо з входженням в піке виборчих кампаній.



РОЗДІЛ I

Текст створено з використанням матеріалів навчального модуля Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / Анатолій Ткачук, Василь Кашевський, Петро Мавко. – К.: ІКЦ "Легальний статус", 2016. – 96 с.; навчального курсу "Стратегічне планування розвитку територій" (м.Київ, 13-17 березня 2017 р.) та книжки Ярослава Грицака "26-й ПРОЦЕНТ, або Як подолати історію" (К.: Фонд Порошенка, 2014. – 136 с. – (Серія "Жити по-новому").



ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ГРОМАДІ

Держава не має прерогативи окремо взятої людини, яка може дозволити собі займатись фланерством. З одного боку, владна еліта має демонструвати громадянам модель їхнього майбутнього, проте часи, коли втілення цієї візії в життя залежало виключно від бажань і здібностей політичного істеблішменту вже минули. Образно кажучи, суспільству вже не потрібен Мойсей, щоб привести їх до землі обітованої, натомість є потреба стимулювати появу низки "мойсеїв", які мають перебрати на себе функції лідерства. Але, не дивлячись на важливість змін, багато людей їх відкидає. Вони побоюються змін і опираються їм, вважаючи, що ті несуть в собі загрозу звичним ідеям та думкам.

Причин для цього є безліч: розчарування, невдалий досвід, страх перед невизначеністю, недовіра, недостатня поінформованість і т.п.

- Скажіть, будь ласка, куди мені звідси йти?
- А куди ти хочеш потрапити? – відповів Кіт.
- Мені все одно... – сказала Аліса.
- Тоді все одно куди йти, – зауважив Кіт.

Льюїс Керролл "Пригоди Аліси у Дивокраї"

Завжди можна чітко виокремити два типи людей: тих, які переконані, що вони є жертвами змін і тих, які підтримують, розробляють і втілюють ті зміни. Спротив реформам найбільш сильно відчувається на початковій стадії, коли гостро починає відчуватись ностальгія за "золотим віком", тобто "старими добрими часами".

Одним з найбільш негативних факторів, які Україні залишились в спадок від СРСР є недовіра. Недовіра громадян до влади, недовіра один до одного, недовіра до оптимістичного сценарію розвитку країни загалом. Наша держава до цих пір не має чітко артикульованих загальнонаціональних, визнаних суспільством цінностей, які зміцнювали б єдність країни, а також загальнодержавного політичного, економічного, мовного, культурного, інформаційного простору. Натомість наявна доволі сильна політична структуризація регіонів, що зумовлює намагання паразитувати на проблемах регіонального розвитку, економічних, соціальних, культурних, ментальних та інших відмінностях між регіонами для загострення політичного протистояння як на національному рівні, так і в міжрегіональних відносинах. Відсутність, до недавнього часу, адекватної державної регіональної політики ще більш посилила ризики та негативні тенденції українських реалій: наростання асиметрії в рівнях розвитку регіонів, деградація села, криза міської поселенської мережі, скорочення кількості та погіршення якості трудового потенціалу, посилення міграції працездатного населення, особливо молоді, за межі України.

Попри такі "гирі" внутрішнього характеру, наша держава відчуває на собі і вплив зовнішніх факторів, зокрема зміну світового ринку розподілу праці, наростаючу конкуренцію за ресурси, в першу чергу енергетичні та людські. Звична перевага геополітичного розташування "між Сходом і Заходом" в значній мірі на

сьогодні знівельована. Відставання України від розвинутих країн за показниками якості життя громадян, рівня інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та розвиненості інноваційного середовища продовжує стрімко наростати. До цього ще можна додати створення потенційного напруження на наших кордонах через формування сусідніми державами центрів зростання, що, в свою чергу, призводить до відтоку трудових, інтелектуальних та інших ресурсів, додаткової соціальної напруженості в прикордонних регіонах.

Станом на 1990 р. на основі оцінки ряду показників, зокрема багатства мінеральних ресурсів, обсягу виробництва аграрної продукції, рівня індустріалізації та освіченості населення, Deutsche Bank прогнозував для України одні з найвищих шансів на заможне життя порівняно з іншими республіками СРСР. Проте українського дива не сталося, навіть більше того: ми не те що не наблизились до рівня життя країн ЄС, а навпаки стали суттєво програвати цілому ряду колишніх радянських республік. Так виник парадокс "багатої країни бідних людей". Зрозуміло, що такий стан речей зумовлений цілим спектром причин: це і своєрідна ресурсна пастка, коли багатство природних ресурсів приваблювало загарбників, їхня експлуатація приносила користь метрополіям (Австро-Угорська та Російська імперії), це і відсутнє ефективне інтенсивне господарювання, і довгий період бездержавності, і проблеми з ідентичністю і ще багато-багато інших факторів.

Ще одним маркером, який також корелюється з рівнем бідності, є корупція. На жаль, в нашій державі "кумівство", плекання родинних зв'язків та персональної відданості схоже з аналогічним явищем, характерним для півдня Італії і Сицилії. Як би ми не наголошували на відмінностях між Львовом та Донецьком, за рівнем корумпованості вони значно ближче один до одного, ніж до Європи, не дивлячись на всю львівську спадщину від "бабці Австрії".

Протягом тривалого часу українці залишались "підданими" в тілі різних імперій, що призвело до суттєвого збіднення соціального капіталу порівняно з реальним, що і зумовило в кінцевому підсумку фіаско попередніх реформ. Таким чином, ми маємо ефект "значимості історії". Попри те, що регіональний розвиток за своєю суттю є концепцією економічною, а не політичною чи адміністративною, довгостроковий вплив реформи все одно матиме свій вияв в ментальній сфері громадян. Якщо брати в загальному вимірі, то в центрі будь-якої реформи так чи інакше стоїть людина і тому реформи повинні мати свою філософію, ґрунтовану на розумінні ментальних особливостей та прагнень громадян.

Важливим аспектом втілення реформ є також чітке роз'яснення суспільству їхньої суті. Образно кажучи, якщо в полюванні на диявола орієнтуватись на копита, роги та хвіст, то ми ризикуємо впіймати корову. Так, часто можна почути, що мета реформи децентралізації полягає в створенні ОТГ, в той час як справжній мотив – це ефективне наближення послуг до громадян, що має зробити їхню територію проживання максимально комфортно для них і вагоме місце тут належить ідеї регіонального розвитку.

Регіональний розвиток – це процес соціальних, економічних, екологічних, гуманітарних та інших (позитивних) змін у регіонах, які можна оцінити об'єктивно (через соціально-економічні показники) і суб'єктивно (через відчуття членами громади рівня особистого комфорту). Цей концепт тісно пов'язаний і підпорядковується ідеї **сталого розвитку** (*sustainable development*), тобто такого, що забезпечує потреби нинішнього покоління без втрат для прийдешніх. Це розвиток у межах господарської (екологічної) ємності природного середовища, що не вносить незворотних змін у природу і не створює загрози для як завгодно тривалого існування людини як біологічного виду.

Для традиційного суспільства, коли людина залежала від примх природи, бідність була нормою, а смерть загалом банальним явищем. Ці негаразди намагались компенсувати сімейною солідарністю, релігійністю та ієрархічністю. Такі суспільства не толерували і навіть боялись змін. Модерність принесла з собою еру змін, зокрема і змін на краще, тобто подолання бідності. На сьогодні близько 15% країн світу мають високі стандарти життя і в них проживає майже чверть населення планети. Більшість з цих країн стали багатими ще в XIX ст. і залишаються такими і дотепер, що і дозволяє говорити про те, що вони мають сталий розвиток.

З іншої сторони, сталий розвиток зовсім не означає постійного зростання добробуту. Європейські країни пережили дві світові війни, зазнали цілого ряду економічних криз. Тим не менш, після кожного політичного чи економічного потрясіння вони неодмінно повертались на траєкторію благополуччя. Іншими словами, сталий розвиток є чимось на зразок універсального набору методів, який можуть використовувати й інші країни, що нам і продемонструвало чимало країн з колишнього комуністичного табору.

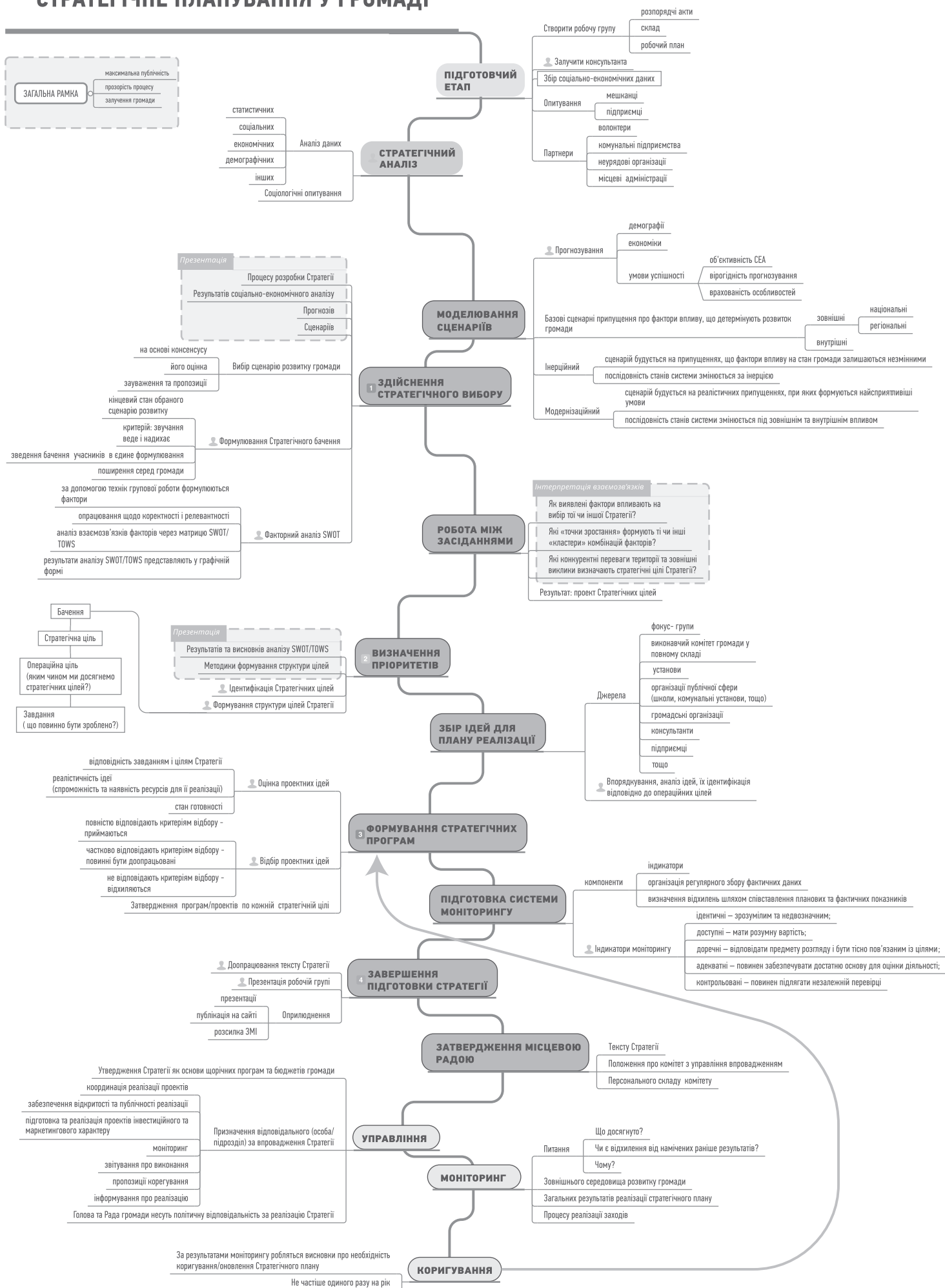
Сталий розвиток має в своїй основі **чотири ключові мети**:

- суспільний прогрес та рівність;
- стабільне економічне зростання;
- захист навколишнього середовища;
- збереження природних ресурсів.

Регіональний розвиток сам по собі не пов'язаний з автоматичною необхідністю реформування держави або її політичних чи адміністративних інституцій. Чимало країн запровадили форми "регіонального розвитку", які фундаментально не вимагають суттєвої модифікації суспільних або державних органів, чи перегляду їхніх повноважень. Такою, як правило, але не завжди, є ситуація в невеликих країнах – Ірландії, Норвегії, Швеції, Фінляндії, Нідерландах. Функціональний регіональний розвиток має на меті, головним чином, економічний розвиток і може й не супроводжуватися ширшими політичними процесами на зразок децентралізації чи регіоналізації держави.

Проект регіонального розвитку – це комплекс взаємопов'язаних заходів для розв'язання окремих проблем, оформлений як документ за встановленою законодавством формою, яким визначаються спільні дії учасників, а також ресурси, необхідні для досяг-

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У ГРОМАДІ



нення сформованих цілей протягом установлених термінів.

Що ж є **предметом регіонального розвитку** і що відрізняє регіональний розвиток від локального/місцевого? Загалом регіональний розвиток покликаний слугувати зменшенню внутрішньо-регіональних диспропорцій розвитку, стимулювати точки зростання і їхні відносини з периферією, сприяти збільшенню рівня доступності, тобто права громадян мати можливість зайнятості, отримання публічних послуг, культурного розвитку і соціальних пільг незалежно від місця проживання, розвивати мережу малих міст, міжрегіональну та транскордонну співпрацю. Таким чином, предметом регіонального розвитку є економічні інструменти, інструменти стимулювання, розвиток сільських місцевостей, економічна і соціальна інфраструктура, залучення інвестицій, інновації і дослідження, житлово-комунальне господарство, зайнятість населення, телекомунікації, публічні послуги, транспорт і доступність.

Співпраця зацікавлених сторін / суб'єктів розвитку регіону

Основним ресурсом будь-якого регіону є його громадяни, інститути та співпраця між ними. Цей чинник міг мати меншу вагу в минулому, але сьогодні він є ключем до успішного майбутнього. Упродовж багатьох років у післявоєнній Західній Європі та в інших регіонах завдання стимулювання економічного розвитку регіону залежало переважно від інструментів політики, котрі спиралися на екзогенні (зовнішні), а не ендегенні (внутрішні) чинники.

При цьому уряди намагалися впливати на моделі інвестування, пропонуючи пільги та гранти, аби спрямувати інвестиції в певні регіони. Вони намагалися втручатися у справи регіонів та стимулювати розвиток "згори вниз". Такий підхід широко застосовувався на практиці в 1950, 1960 та 1970-х рр. і досі залишається доречним. Однак його більше не вважають достатнім. Досвід показує, що успішними стають ті регіони, які вдало розвивають власну внутрішню спроможність та поліпшують ті внутрішні умови, які впливають на інвестиції та підтримують їх. Під внутрішніми маються на увазі ті повноваження, спроможність, компетенції та напрямки діяльності, які офіційно чи практично можуть здійснюватися місцевими або регіональними зацікавленими сторонами.

Розв'язання деяких проблем не завжди вимагає значних сум коштів, якщо регіональні (та місцеві) зацікавлені сторони, співпрацюючи один з одним, можуть щось робити, принаймні, з точки зору ініціювання процесу розвитку.

Як правило, першими кроками цього процесу є партнерство регіональних та місцевих кіл, яке базується на основі спільного розуміння ситуації та бачення напрямків її зміни. У центрі уваги під час здійснення цих перших кроків перебувають процеси мобілізації, навчання, розбудови потен-



ціалу, а також намагання "залучити людей", "зробити хоч щось" та розвернути в протилежний бік цикл застою, занепаду та, подекуди, відчаю.

Саме ця думка й вкладається в розуміння терміну "висхідний розвиток" або "розвиток знизу вгору". В цьому випадку мова йде про мобілізацію зусиль населення та інституцій певної місцевості чи регіону, які насправді зацікавлені в його успішності. Якщо вони виявлятимуть пасивність, то процес розвитку успішним не стане.

В свій час ЄС встановив амбітні цілі, які мають бути досягнуті до 2020 р., у п'яти основних напрямках:

Зайнятість – підвищення рівня зайнятості населення у віці від 20 до 64 років з сучасних 69% до принаймні 75%;

Інновації – досягнення рівня інвестицій, що складає 3% від ВВП в науково-дослідну діяльність, зокрема шляхом поліпшення умов інвестування науково-дослідної діяльності приватним сектором;

Кліматичні зміни – скорочення викидів парникових газів принаймні на 20% у порівнянні з рівнем 1990 р., дотримання правила, згідно з яким 20% від енергії, яка споживається в межах Євросоюзу, повинні надходити з відновлюваних джерел, зменшення використання первинних джерел енергії на 20% у порівнянні із прогнозованими рівнями (це досягається за допомогою стимуляції енергоефективності);

Освіта – скорочення частки осіб, що передчасно залишають школу, до 10% в порівнянні з теперішніми 15% та збільшення частки населення у віці 30-34 років з повною вищою освітою з 31% до принаймні 40%;

Бідність – скорочення кількості громадян, що живуть за межею національних порогів бідності, на 25%, дозволяючи тим самим більше як 20 мільйонам осіб вийти з цієї ситуації.

Очевидно, що регіональний розвиток, на відміну від занепаду, сам по собі не відбувається, іншими словами – повинен бути суб'єкт (чи суб'єкти) цього процесу. Конституція України і Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні", питання розвитку громади по-



кладає безпосередньо на місцеві ради та їхні виконавчі комітети. Однак, оскільки умови життя у громаді стосується всіх і кожного, то і планування розвитку громади також повинно стосуватися всіх і кожного. Тому партнерами місцевої влади у плануванні розвитку громади в ідеалі повинні бути і місцевий бізнес, і навчальні інституції, і громадські організації тощо.

Розроблення регіональних стратегій розвитку

Розроблення регіональних стратегій розвитку здійснюється з урахуванням стратегій розвитку міст, селищ та сіл, першочергового розвитку депресивних територій, стратегічних пріоритетів розвитку районів відповідного регіону. План заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку є основою для розроблення інвестиційних програм (проектів), спрямованих на розвиток регіонів (стаття 11 Закону України "Про засади державної регіональної політики"). На підтримку пріоритетів та завдань Державної та регіональних стратегій розвитку працюють Державний фонд регіонального розвитку, субвенція на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад, Державно-приватне партнерство (ДПП), Міжнародна технічна допомога (в тому числі пряма секторальна бюджетна підтримка ЄС, що надається в рамках міжнародних договорів України), позики та кредити міжнародних фінансових організацій

під державні або муніципальні гарантії (для великих проєктів).

Необхідні передумови Стратегічного планування:

- наявність стратегічного дискомфорту, який формує запит на стратегічну поведінку, що своєю чергою ставить стратегічне завдання;
- критична маса однодумців у раді, виконкомі та громаді: стратегічний потенціал громади та початки стратегічного мислення;
- наявність джерела фінансування проєкту: закладений рядок у бюджеті або зовнішній ресурс;
- правильний вибір професійних консультантів;
- формування групи професійних експертів для аналітичної роботи;
- ефективна організація процесу;
- визначення потенційного корпусу спеціалістів, які у подальшому будуть здійснювати управління Стратегією;
- ефективний інформаційний супровід процесу.

План – це задум, проєкт, завдання, здійснення яких вимагає виконання попередньо обдуманих дій, заходів, об'єднаних спільною метою. Ключовими словами тут є "задум, проєкт". Без задуму того, чого ми хочемо досягти, планування не має сенсу. Отож, коли ми говоримо про громаду, то план розвитку громади – це "задум" того, якою ми хочемо бачити свою громаду у майбутньому, або яких умов життя місцевої спільноти ми хочемо досягти. Наявність плану дозволяє говорити, що ми хочемо керувати власним розвитком. Планування власного розвитку дозволяє громаді краще усвідомити цілі власного розвитку, краще зрозуміти власні конкурентні переваги, а також небезпеки та загрози, які можуть на неї очікувати, дозволяє ефективніше та економніше витрачати власні та зовнішні ресурси (фінансові, інфраструктурні, людські), здійснювати контроль за їх використанням, і, головне, – дозволяє відійти від способу "управління" методом "засипання ям".

Працюючи над стратегічним планом розвитку ОТГ, варто пам'ятати, що він розробляється на середньострокову перспективу і повинен базуватись на перевагах конкретної громади, відповідати Стратегії регіонального розвитку області і держави, бути реальним, враховувати реальні фінансові можливості, включати громадську участь і виключати лобізм.

Можна визначити три фундаментальні елементи управління розвитком: стратегія (план довготермінового вкладання стратегічних ресурсів території з метою досягнення стратегічних цілей її розвитку), маркетинг (імідж, реклама, позиціонування, просування) та менеджмент (оперативне управління програмами і проєктами).

Атрибути стратегічного управління:

- бачення розгорнутого в часі ландшафту (прогноз можливих варіантів розвитку подій за умови, що нічого не буде робитися для впливу на траєкторію розвитку – події відбуваються за інерцією)
- здійснення вибору, в ситуації невизначеності і ризику, бажаного обраного сценарію розвитку подій на існуючому ландшафті
- розуміння – що з того, що ми маємо сьогодні (потенціал і можливості), є пріоритетно важливим для розвитку даної території (громади)
- свідомий вибір конкретних способів (траєкторій або системи цілей) розв'язання проблем або реалізації можливостей.

Процес стратегічного планування розвитку громади можна представити як ряд кількох послідовних кроків або дій: 1) організація роботи; 2) проведення стратегічного аналізу; 3) прогнози, моделювання сценаріїв і здійснення стратегічного вибору; 4) розробка плану дій (цілі, завдання); 5) громадське обговорення та ухвалення Стратегії; 6) моніторинг і впровадження Стратегічного плану. Кроки можуть бути і більше подрібненими; перелічені є основними з необхідних.

У процесі стратегічного планування перед етапом аналізу існує **підготовчий етап**, який не є методологічним, однак не менш важливим, а саме – організація роботи. Він включає кілька наступних кроків:

- підготовка необхідних розпорядчих актів для легалізації процесу, а також Робочий план;
- формування ефективної робочої групи, яка зможе взяти на себе відповідальність за розробку Стратегії;
- забезпечення максимальної публічності і прозорості процесу розробки стратегії через ефективну комунікацію з громадою та залучення якомога більшого числа учасників до процесу;
- залучення досвідченого консультанта стратегічного планування для методологічного супроводу процесу стратегічного планування, виконання методологічно складних робіт (зокрема, виконання соціально-економічного аналізу, прогнозів та опрацювання сценаріїв) та "складання" документа Стратегічного плану;
- організація збору статистичних і економічних даних для соціально-економічного аналізу;
- опитування мешканців та підприємців шляхом анкетування.

Наступний етап – етап планування, першим кроком якого є прогнозування та моделювання сценаріїв розвитку громади. Це один з найважливіших кроків у процесі розробки Стратегії.

Найважливішими прогнозами в контексті формулювання сценаріїв розвитку громади є демографічний та економічний прогнози. Демографічний прогноз – це довготермінове передбачення кількості населення та його статеві-вікової структури. Він буде укладатися на припущеннях щодо народжуваності, очікуваної тривалості життя і міграції. Економічний прогноз повинен ґрунтуватися на історичних трендах та аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на функціонування економіки громади, регіональних та загальнодержавних прогнозах розвитку економіки. Основними параметрами, які необхідно оцінити та спрогнозувати, є випуск товарів і послуг, зайнятість, доходи бюджету, заробітна плата. Важливим є зв'язок демографічного та економічного прогнозів, виконання яких бажано доручити зовнішнім консультантам з відповідним досвідом.

Сценарне моделювання є важливою методологічною базою стратегічного вибору. В даному випадку, сценарієм є послідовність подій, які можуть

за певних умов відбутися в майбутньому із значною долею ймовірності. Основними сценаріями розвитку громади є: базовий (інерційний) та модернізаційний.

Базовий сценарій формується відповідно до комплексу припущень, що баланс зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стан громади залишається незмінним. Модернізаційний сценарій будується на основі найсприятливіших і водночас реалістичних припущень щодо зміни конфігурації факторів впливу.

Після того, як експертами сформульовані базовий та альтернативні сценарії розвитку громади, проводимо перше засідання Робочої групи (РГ), на якому представляємо процес розробки стратегії, результати соціально-економічного аналізу, результати опитувань мешканців і підприємців, а також прогнози та сценарії. Однією з цілей першого засідання є вибір альтернативного сценарію розвитку громади. Тому після презентації важливо провести активну дискусію та дати можливість членам РГ висловити свою оцінку запропонованому сценарію і запропонувати свої зауваження та пропозиції. Обраний сценарій повинен бути прийнятим РГ на основі консенсусу. Прийняття сценарію розвитку дозволить нам перейти до формулювання Стратегічного бачення.

Стратегічне бачення є концентрованим уявленням мешканцями того, якою вони хочуть бачити свою громаду у майбутньому. Однак, щоб таке уявлення не було "фантазією на вільну тему", воно повинно мати під собою реальне підґрунтя, а саме для цього нами було виконано всю попередню роботу. Стисло кажучи, стратегічне бачення є кінцевим станом обраного нами сценарію розвитку. "Формула" Стратегічного бачення має бути лаконічною та, в той же час, змістовною. Серцевиною Стратегічного бачення є основна, базова функція, яку виконує громада в системі району, регіону, країни. Необхідною ознакою Стратегічного бачення є впізнаваність громади в зовнішньому середовищі, яка відображається в її основних географічних, економічних, соціальних, історичних, культурних та інших характеристиках, що ними має відзначатися громада у майбутньому.

Визначення Стратегічного бачення є другою важливою ціллю першого засідання робочої групи. Завданням модератора (консультанта) є інтеграція (зведення) формулювань бачення від всіх учасників групової роботи в єдину формулу, яка задовольнить всіх. Стратегічне бачення повинно бути консенсусно узгодженим всією РГ в результаті активного обговорення. Цю, формально, першу версію Стратегічного бачення бажано поширити серед громади, щоб вона була сприйнятою більшістю мешканців. Завершення формулювання Стратегічного бачення дозволяє "вийти" на пріоритети (Стратегічні цілі) розвитку громади. Для цього необхідно виконати факторний аналіз SWOT. Це – третя ціль першого засідання РГ.

SWOT-аналіз – це визначення слабких і сильних сторін, потенційних загроз та перспектив розвитку. Аббревіатура **SWOT** впливає з перших букв англійських слів **S-W-O-T**:

Strengths	-	Сила (сильні сторони)
Weaknesses	-	Вади (слабкі сторони)
Opportunities	-	Обставини (можливості)
Threats	-	Труднощі (загрози)

Сильні сторони (Strengths) — внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс територіальної громади, що можуть зумовити формування конкурентної переваги у майбутньому

Слабкі сторони (Weaknesses) — види діяльності, ресурси, обставини, які територіальна громада використовує не досить добре, або не по призначенню

Можливості (Opportunities) — можливості, шанси, що їх може використати територіальна громада для досягнення стратегічних цілей, скажімо в найближчі 10 років

Загрози (Threats) — будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху територіальної громади в напрямку досягнення своїх місії та цілей в найближчі 10 років

Аналіз SWOT виконується в кілька етапів: на першому етапі за допомогою технік групової роботи формулюються фактори у чотирьох квадрантах (S-W-O-T). Після того, як фактори сформульовано, їх необхідно опрацювати щодо коректності і релевантності (відповідності тому чи іншому квадранту). Результатом цього етапу є таблиця з факторами SWOT. Наступний етап – це власне сам аналіз взаємозв'язків цих факторів через матрицю SWOT/TOWS.

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори		
		Сильні сторони	Слабкі сторони
	можливості	Агресивна (наступальна) – максимальне використання сильних сторін громади за одночасного використання зовнішніх можливостей	Динамічна (конкурентна) – формування конкурентних переваг громади через баланс слабких сторін регіону та можливостей, пов'язаних з оточенням
	загрози	Консервативна (збереження) – максимальне використання сильних сторін внутрішнього потенціалу громади за одночасного зменшення зовнішніх загроз	Оборонна – протидія зовнішнім загрозам громади

І, нарешті, третім, найважливішим, етапом аналізу є інтерпретація відшуканих взаємозв'язків. Тут необхідно пояснити, як саме виявлені комбінації факторів впливають на вибір тої чи іншої стратегії, які "точки зростання" формують ті чи інші "кластери" комбінацій факторів SWOT, які конкурентні переваги території та зовнішні виклики визначають стратегічні цілі нашої стратегії. Результатом цього етапу мають бути аналітичні висновки, з яких і виводяться Стратегічні цілі. Вибір типу стратегії теоретично залежить від результатів аналізу взаємозв'язків між факторами SWOT, однак, відразу зазначимо, що в реальній ситуації "чистих" стратегій не існує, найчастіше доводиться вибирати змішаний тип стратегії з елементами конкурентної, наступальної та консервативної стратегії, що передбачає опору на сильні сторони з використанням можливостей оточення з одночасним подоланням загроз.

Ідентифікація Стратегічних цілей завершує процес формування Стратегії розвитку громади. Результатом цього кроку мають бути сформульовані стратегічні цілі, які впливають зі Стратегічного бачення. Враховуючи обмежені розвиткові ресурси та, відповідно, раціональне обмеження кількості пріоритетів, стратегічних цілей не повинно бути більше **трьох**.

Цю роботу також здійснюємо під час другого засідання РГ. На засіданні представляємо Робочій гру-

пі методику формування структури цілей. Як і кожен інший, Стратегічний план має ієрархічну природу, тобто, він складається із системи цілей, нижчі з яких підпорядковані вищим і перебувають у системних взаємозв'язках між собою.

З точки зору методології на цьому етапі (складання контурів стратегічного плану) ми повинні відповісти на запитання, яким чином ми досягнемо стратегічних цілей (операційні цілі) та що ми повинні для цього зробити (завдання-проекти). Інакше кажучи, маємо перейти від загального до конкретного, тобто, розкрити зміст стратегічних цілей у операційних цілях, та зміст операційних цілей – у завданнях. Одночасно підсилюємо групу вузькими спеціалістами зі сфери стратегічної цілі. Особливо важливо це тоді, коли стратегічна ціль "накладається" на вузьку технічну галузь міського господарства, наприклад, житлово-комунальну сферу. Тут нам конче будуть потрібні інженери-спеціалісти, добре обізнані з функціонуванням цієї сфери. Результатами роботи груп за цією методикою мають бути сформульовані та складені за рейтингом стратегічні проблеми в межах кожної стратегічної цілі. Відтак, за принципом "прогресивних дзеркальних перетворень" формуємо операційні цілі (ціль є дзеркальним відображенням проблеми).

Орієнтовний графік розробки стратегії розвитку

місяць	захід
червень	Засідання Робочої групи (1 день): – Презентація та обговорення результатів СЕА – Формулювання стратегічного бачення – Проведення SWOT – аналізу
червень	Розробка елементів Стратегії: SWOT-матриці та порівняльних переваг, викликів та ризиків
липень	Засідання Робочої групи (1 день) – Презентація SWOT-матриці, порівняльних переваг, викликів та ризиків, підготовка проекту структури стратегічних напрямів, цілей та завдань Стратегії
серпень	Детальний опис Стратегії
вересень	Засідання Робочої групи (1 день) – Презентація та обговорення проекту Стратегії
вересень	Доопрацювання тексту Стратегії з урахуванням пропозицій, висловлених учасниками Робочої групи
вересень	Мобілізація проектів до Плану реалізації Стратегії
жовтень	Засідання груп регіональних експертів Програмування проектних ідей у План реалізації Стратегії
листопад	Розробка Плану реалізації Стратегії: – Приведення інформації у логічну послідовність, планування фінансових ресурсів, визначення часових рамок проектів і їх узгодження. Розробка документу "Проект Плану реалізації Стратегії". – Поширення інформації про "Проект Плану реалізації Стратегії" та його обговорення
грудень	Презентація та обговорення Плану реалізації Стратегії на засіданні Робочої групи
грудень	Доопрацювання Плану реалізації Стратегії – Збір і опрацювання пропозицій та розробка кінцевого тексту Плану реалізації Стратегії

Подібна методика відноситься до класичного підходу "згори-вниз", який вимагає певної кваліфікації, і тут, як правило, не обійтись без допомоги досвідчених консультантів. Однак, виходячи з розуміння того, що у новосформованих територіальних громадах може відчуватися нестача кваліфікованих спеціалістів у специфічних галузях господарства громади (та й саме господарство, ймовірно, перебуватиме на стадії організації), експертів з достатнім досвідом управління територіями та ін., спробуємо запропонувати спрощену методику формування структури цілей. Таку методику можна охарактеризувати як підхід "знизу-вгору".

Методика полягає у зборі ідей (відразу для цілей та завдань) від якомога більшої кількості учасників процесу планування, для чого, крім класичної роботи в групах, яка все ж має бути основною, використовуємо, наприклад, інтернет та інші ефективні інструменти комунікації та залучення. Тобто, крім членів Робочої групи, до процесу генерування ідей залучаємо виконавчий комітет громади у повному складі, установи та організації публічної сфери (школи, комунальні установи тощо), громадські організації, підприємців тощо. Наше завдання тут – зібрати всі ідеї від усіх зацікавлених груп і середовищ без огляду на те, якого рівня ціль чи завдання буде запропоновано. Умовно таку методику назвемо "Концерт на замовлення". Перевага такої методики у використанні

творчого потенціалу максимальної кількості мешканців. Як результат такої активності, ми отримаємо величезний масив різноманітних ідей, який необхідно впорядкувати і проаналізувати. Недоліком, очевидно, буде хаотичність і значна кількість неадекватних пропозицій. Роботу з "просіювання" отриманих пропозицій варто покласти на досвідчених консультантів.

Основою для початку роботи над Стратегічними програмами є наша структура цілей, яку ми розробили у Стратегії. Це – своєрідний кістяк Плану реалізації, а повноцінним Планом він стає, коли кожне тематичне поле завдань буде заповнене відповідними проектами. Використовуючи сучасні комунікаційні технології (звісно, не відкидаючи традиційних), поширюємо інформацію про збір проектних ідей для Плану реалізації, насамперед через офіційний сайт громади, обов'язково зазначаючи кінцевий термін подання проектних ідей. У тексті оголошення розміщуємо також формуляр опису проектної ідеї. Всі ідеї повинні надсилатися в електронній формі. Після збору всіх ідей проводимо третє засідання Робочої групи, для якого роздруковуємо всі формуляри з описами по кількості членів РГ. Групу ділимо за кількістю Стратегічних цілей, і кожна підгрупа оцінює надіслані проектні ідеї на відповідність завданням і цілям Стратегії. Додатковими критеріями оцінювання повинні бути реалістичність ідеї (організаційна спроможність

та наявність ресурсів для її реалізації). Відбираємо ті проектні ідеї, які повністю відповідають нашим критеріям і готові до включення до відповідної Стратегічної програми. Проектні ідеї, які є цікавими і важливими з точки зору Стратегії, але до яких є зауваження в частині якихось розділів формуляра, відправляємо на доопрацювання автору, і після доопрацювання включаємо до програми.

Прикмети якісного Стратегічного плану:

- ◆ націленість (наявність конкретних цілей);
- ◆ реалістичність;
- ◆ внутрішня стрункість та узгодженість;
- ◆ концептуальна ясність, логічність і простота формулювань оперативних цілей;
- ◆ гнучкість (можливість корекції у будь-якій частині плану без шкоди для цілісності);
- ◆ достатня (але не надмірна) деталізація;
- ◆ оптимально вибраний часовий горизонт;
- ◆ конкретні і непорушні терміни реалізації цілей;
- ◆ раціональний рівень ризику;
- ◆ простота і зрозумілість завдань в рамках програм та проектів.

Щодо впровадження Стратегічного плану постає цілий ряд запитань, які зводяться до двох базових елементів: системи управління та системи моні-

торингу, оцінювання та корекції (внесення змін). У структурі виконавчого комітету ОТГ підрозділу стратегічного управління, як правило, не передбачено. Тому, ми повинні чітко усвідомити аксіому, що без конкретно визначеного відповідального виконавця неможливо реалізувати жодного проекту – те ж саме стосується і стратегічного плану в цілому. На початках формування структури виконавчого комітету у складі управління (відділу) економічного розвитку варто передбачити групу чи хоча б посадову особу, в якій у переліку посадових обов'язків було б записано "координація впровадження та моніторинг стратегічного плану". При цьому, само собою зрозуміло, що політичну відповідальність за реалізацію Стратегії повинні взяти на себе Голова та Рада громади.

У ході розвитку організаційно-кадрової спроможності ОТГ варто задуматися над створенням окремого підрозділу з функціями стратегічного аналізу та прогнозу, який займався б виключно питаннями стратегічного характеру. У подальшій перспективі можливий варіант передачі функції стратегічного управління незалежній Агенції місцевого розвитку на засадах угоди про партнерство (цивільно-правова угода).

Які ж основні функції мав би виконувати "стратегічний" підрозділ? У **першу чергу** – це координація реалізації проектів Стратегічного плану. Його пу-



бличність передбачає участь громади не лише у розробці, а й в реалізації – тобто, будь-яка установа, організація чи окрема особа має право реалізувати якийсь проект Стратегії на конкурсних умовах, пропонуючи найвигіднішу проектну пропозицію. Тому в процесі реалізації Стратегії декілька проектів можуть реалізуватися водночас декількома виконавцями, що вимагає координації та контролю. **Друга важлива функція** підрозділу, яка впливає з логіки економічного розвитку громади, – це підготовка та реалізація проектів інвестиційного та маркетингового характеру, які мають достатній рівень складності та вимагають спеціальних професійних знань та досвіду, що ними мають володіти спеціалісти місцевого економічного розвитку. Цей напрям можна розвивати аж до впровадження системи залучення та супроводу інвестора. **Третя базова функція** такого підрозділу – це моніторинг реалізації та корекція (внесення змін) Стратегічного плану.

Моніторинг реалізації Стратегічного плану Моніторинг є інструментом відстеження та оцінки розвитку громади у відповідності зі Стратегічними баченням та стратегічними цілями. По суті, лише моніторинг може підтвердити ефективність вкладення стратегічних ресурсів громади, тому зупинимось на ньому детальніше. На практиці моніторинг являє собою процес регулярного збору та аналізу ключових даних (індикаторів) для визначення: які зрушення чи прогрес досягнуті у виконанні стратегічного плану.

Головний сенс моніторингу полягає у виконанні двох взаємопов'язаних функцій – спостереження (відслідковування) та попередження. Відслідковування проводиться з метою виявлення відповідності наявного стану речей бажаному результату, а спостереження – з метою попередження небажаних наслідків. Моніторинг начебто відповідає на питання: Що досягнуто? Чи є відхилення від намічених раніше результатів (показників)?

У цілому для проведення моніторингу виконання стратегічного плану важливими є такі **компоненти**:

- показники/індикатори (планові чи цільові, фактичні);
- організація процесу регулярного збору фактичних показників (тобто, хто, коли і як провадитиме моніторинг);
- співставлення планових та фактичних показників та визначення відхилень.

Моніторинг стратегічного плану містить в собі три складові частини:

1. Моніторинг зовнішнього середовища розвитку громади. Базується на дослідницькій роботі з вивчення ситуації в галузях та територіях, які мають стратегічне значення для громади. Власне, які це галузі та території – прописано у самому документі стратегічного плану.

2. Моніторинг загальних результатів реалізації стратегічного плану, ступеню просування по вибраних стратегічних та операційних цілях. Базу-

ється на аналізі статистики і обмеженої кількості відібраних показників. Як правило, провадиться групою аналітиків. Результати моніторингу підбиваються не рідше одного разу на рік в аналітичних звітах фіксованої структури з висновками про рівень досягнення цілей та необхідності коригування стратегічного плану.

3. Моніторинг процесу реалізації заходів (моніторинг зусиль та окремих результатів). Проводиться здебільшого тематичними комісіями (фокус-групами, цільовими групами). Висновки моніторингу відображаються в базі даних і звіті, в якому фіксуються: узагальнена оцінка просування заходів стратегічного плану, оцінка актуальності заходів, оцінка пріоритетних заходів, оцінка в потребах бюджетного фінансування, пропозиції щодо коригування стратегічного плану та адміністративних документів, пов'язаних із процесом реалізації стратегії (план дій, міський бюджет, інвестиційна програма тощо). За результатами моніторингу робляться висновки про необхідність коригування/оновлення стратегічного плану та стимулюється його реалізація.

В основі будь-якого моніторингу лежать **індикатори**. Без них провести моніторинг практично неможливо. Як правило, під індикатором мають на увазі конкретну міру здійснення того чи іншого явища чи процесу. Наприклад, в системі державного управління індикаторами можуть бути: кількість держслужбовців на різних рівнях влади, витрати на одного службовця, кількість фахово підготовлених службовців тощо.

Тож, які індикатори необхідні для проведення моніторингу в процесі реалізації стратегічного плану? Як віднайти оптимальний баланс набору індикаторів? Універсальної формули, звісно ж, немає. Кожна громада в процесі визначення цілей та написання конкретних проектів постає перед необхідністю створення своєї системи індикаторів та своєї моделі моніторингу, які складаються у відповідності з потребами та запитамися цієї громади.

Проте існують **загальні вимоги до індикаторів**. То ж вони повинні:

- бути вимірюваними (тобто вимірюваними в звичайних та звичних одиницях, наприклад: кг, га, дні, шт., і таке інше);
- відповідати вимогам регулярності відслідковування і враховувати періодичність та циклічність явища, яке вивчається;
- давати можливість бути перевіреними незалежною оцінкою чи іншими методами;
- бути доступними і практичними при зборі інформації (тобто мати розумну вартість, затрати на збір індикаторів повинні бути невисокими);
- бути доречними та адекватними контексту, тобто відповідати тому предмету, який розглядається і бути логічно пов'язаними із цілями, які відслідковуються;
- бути чутливими до змін, котрі необхідно виміряти та не повинні піддаватись впливу сторонніх факторів.

В якості прикладу можна навести індекс людського розвитку (*Human Development Index, HDI*), який був розроблений в 1990 р. групою економістів на чолі з Махбубом-уль-Хаком. Він розраховується на базі трьох головних вимірів рівня розвитку тієї чи іншої країни:

- довге та здорове життя;
- доступ до якісної освіти;
- гідний рівень життя (добробут).

Джерела інформації, які використовуються для збору показників індикаторів повинні бути надійними та максимально об'єктивними. Отже, **ідеальний індикатор** повинен бути:

- ідентичним – зрозумілим та недвозначним;
- доступним – мати розумну вартість;
- доречним – відповідати предмету розгляду і бути тісно пов'язаним із цілями, що відслідковуються;
- адекватним – повинен забезпечувати достатню основу для оцінки діяльності;
- контрольованим – повинен підлягати незалежній перевірці.

Для порівняння наведемо приклади **неякісних індикаторів**:

- невимірюваний індикатор: покращення якості обслуговування пасажирів (Як виміряти?);
- нечіткий індикатор: підвищення рівня економічного зростання на 5% (Якого росту? ВВП? ВВП? Чи якогось іншого?);
- двозначний індикатор: зниження рівня безробіття: (Якого? Офіційного чи неофіційного?);
- індикатор, який піддається значному впливу сторонніх факторів: зростання рівня середньої зарплати по місту (при рості рівня інфляції це відбудеться само по собі).

Деякі **поради для розробки якісних індикаторів**:

- ◆ варто мати кілька індикаторів для моніторингу кожного результату;
- ◆ варто враховувати зацікавленість різних сторін (і в той же час знаходити баланс між ними, адже індикаторів не повинно бути надто багато);
- ◆ нормальним є явище додавання окремих нових чи скасування окремих старих індикаторів у наступні періоди здійснення моніторингу.

Поданий вище схематичний алгоритм дій в справі написання стратегії розвитку для тієї чи іншої громади, звісно ж, не вичерпує всіх питань, що можуть виникнути в процесі роботи. Слід також зважати і на таку тенденцію, що доля всіх людських ідей – втілюватись в найбільш недосконалій формі. Проте методика стратегічного планування дає можливість не тільки складати прості і ясні плани, але і унаочнити шляхи, як підступитись до їхнього виконання. Стратегічне планування є не стільки реакцією на диспропорції у розвитку окремих частин держави, скільки певною інвестицією в майбутнє. Минуле, безперечно, є важливим для усвідомлення сьогодення і формування візії наступних кроків, проте надія на його подолання і започаткування реальних позитивних змін в громадах, захована виключно в майбутньому.





Нотатки про розвитку ОТГ

інвесторів. В ході реформи робиться спроба змінити таку неприємну для нас упізнаваність, зміною фокусу уваги на можливості регіонів і людей. По суті, люди – це той ресурс і найбільше багатство, яке є в кожній громаді, але далеко не всім вдається зробити розумні інвестиції в соціальний капітал. Кваліфікована робоча сила, подолання недобросовісної конкуренції та створення потужної інфраструктури здатні збільшити інвестиційну привабливість, проте шлях до цього пролягає через розумне стале зростання.

В даному контексті не можна не сказати кілька слів і про аспекти, які дещо ускладнюють процес реформи. Принцип добровільності при створенні ОТГ, який є інструментом демократії, на сьогоднішній день практично припинив виконувати конструктивну функцію і все більше перетворюється на свою протилежність, стаючи своєрідним "токсином" для реформи. Завдяки затягнутому процесу об'єднання в громади реформа все більше стає схожою на потяг, коли хтось сів в СВ, хтось в купе, хтось в плацкарт, а хтось взагалі лишився на пероні.

З одного боку, добровільність має йти поруч з історичною пам'яттю, тому малювати території громад олівцем на

4 грудня 2017 р. в Києві проходив II Форум громад. Ще рік тому навіть найбільші оптимісти навряд чи уявляли собі масштаб подібного заходу і що в ньому братимуть участь Президент України, Прем'єр-міністр, Голова Верховної Ради та інші високопосадовці. Якщо раніше поступ реформи децентралізації не сприймався як незворотній, то тепер, попри весь наявний скепсис, в об'єднаних громадах проживає більше 6 млн. наших громадян, а площа створених ОТГ перевищує за розмірами такі країни, як, скажімо, Угорщина чи Португалія.

Тобто своєрідний Рубікон реформа пододала. Проте децентралізація як така і створення об'єднаних громад не є самоціллю, мета реформи – це нова модель держави, яка заснована на ініціативі людей. В радянський період культивувався образ легко-замінної "людини-гвинтика", безправного і слухняного виконавця.

Наразі ж завданням реформи є подолання цього спадку і створення реального потужного місцевого самоврядування. Крім цього, децентралізація також є одним з компонентів асиметричної відповіді в умовах гібридної війни, оскільки руйнує матрицю централізації, яка зав'язана на вертикальне підпорядкування.

На сьогоднішній день "брендом" нашої держави в світі є війна на сході і корупція, тобто ті речі, які є найбільш відлякуючими для



<http://despro.org.ua/>

сталінський манер не варіант. Разом з тим, має бути і певний дедлайн. Не в останню чергу, це зумовлено і тим, що розроблена модель створення громад зазнала сильної деформації під впливом місцевих латифундистів, які прагнуть створювати більше дрібних громад, щоб мати змогу легше їх контролювати. В Сумській області стан речей погіршується ще й через те, що міста обласного значення переважно слабо включені в реформу і не є її прихильниками.

В значній мірі негативний вплив на впровадження реформи здійснюється послабленням ролі та компрометацією Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР). Зокрема, це і ідея замінити формування ДФРР в обсязі 1% від державного бюджету на 10% від податку на прибуток, це і вилучення коштів на депутатський "ручник", це і низька ефективність обласних комісій з оцінювання проєктів.

Ще одним ризиком для реформи є поступове вичер-

першу п'ятірку стратегій в Сумській області

пання можливостей державного бюджету підтримувати розвиток громад. Якщо в 2016 р. субвенція на інфраструктуру для ОТГ становила 1 млрд. грн. і розподілялась між 159 громадами, то в цьому році вона має скласти 1,9 млрд., але розподілена буде вже між майже 700 громадами. Тому, в ідеалі, децентралізація – це шлях від патерналізму до підприємливості, виявлення і реалізація прихованого і недооціненого потенціалу регіонів.

Але тут також є загроза того, що бідні можуть ще більше збідніти, а багаті стати ще багатшими, тобто розрив між ними не зменшиться, а навпаки – збільшиться. Суттєвим каталізатором цього процесу може стати збільшення конкуренції між громадами за людський та фінансовий ресурс. Фактором, який спрямований стати і певним амортизатором цих ризиків, і "запустити" громади є розробка стратегій розвитку, тобто бачення своєї громади в певній часовій перспективі і шлях втілення заданого образу.

В Сумській області в червні 2017 р. п'ять громад Боромлянська, Краснопільська, Миколаївська (Сумського району), Миропільська та Хотінська розпочали процес розробки своїх планів розвитку на 2018-2020 рр. Відбиралась група відповідно до виявленого ними бажання на відкрите запрошення Центру до співпраці. Логіка темпоральних меж диктувалась терміном закінчення в 2020 р. європейського циклу, державної і обласної стратегій розвитку.

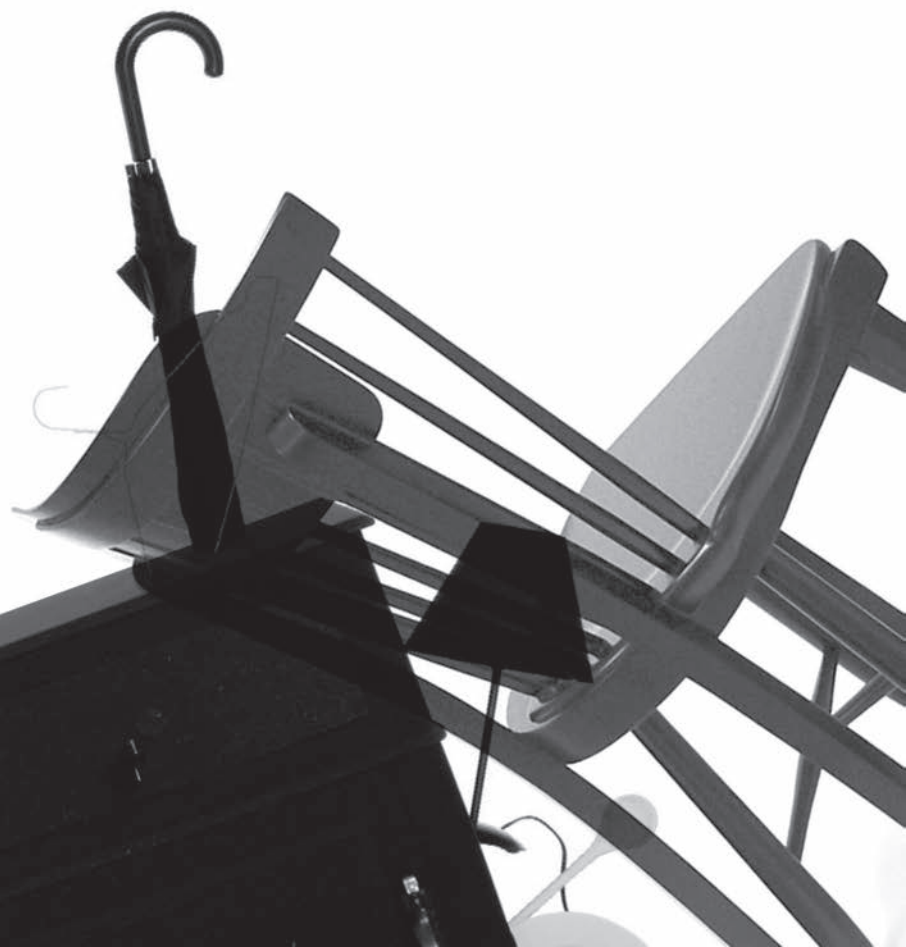
Не в останню чергу вибір такого часового проміжку зумовлювався браком досвіду самостійного планування свого розвитку та відсутністю проектного мислення. Наступний цикл, скоріш за все, буде вже семирічним на 2021-2027 рр., в рамках якого і реалізовуватиметься низка розвиткових проектів.

Сумський "Центр розвитку місцевого самоврядування" ставив собі за мету по закінченню цієї роботи залишити грома

Григорій Стариков,
радник з питань регіонального розвитку
Сумського "Центру розвитку місцевого
самоврядування",
кандидат історичних наук



<http://despro.org.ua/>



дам не тільки певні документи, але й людей, в яких, образно кажучи, інвестував півроку. Центр організовував для представників ОТГ, залучених до процесу написання стратегій, спеціалізовані семінари з управління проектним циклом, написання проектів для підтримки іноземними донорами, використання логіко-структурної матриці тощо.

Паралельно з цією роботою для них також організовувались стаді-тури в Черкаську, Вінницьку, Хмельницьку та Одеську області. Побачений на власні очі поступ інших громад, їхній досвід в сфері акумулювання проектних ідей, які з'явилися саме завдяки заангажованості в написання планів розвитку широких кіл громадськості і молоді, в значній мірі надихнув і представників ОТГ Сумщини.

За півроку роботи над своїми "маленькими конституціями" представники п'яти громад мали змогу ознайомитись з досвідом комплексного розвитку в інших ОТГ. Зокрема, вивчали створення та організацію ефективної роботи управлінського апарату, Центрів надання адміністративних послуг і Центрів безпеки, системи освіти, реалізації культурних проектів, перепрофілювання бібліотек в інформаційні центри та Будинків культури в Центри дозвілля громад, розбудову інфраструктури, інструменти залучення інвестицій і багато іншого.

Одним з першочергових завдань для створюваних стратегій стала **згуртованість** ментальна і просторова. Образно кажучи: утворилась Боромлянська громада, але тепер потрібно створити "боромлян", тобто виховати місцеву ідентичність, зцементувати мешканців громади. Для цієї мети важливе все: від врахування особливостей історичної пам'яті, розробки нової символіки, створення футбольної, пейнтбольної чи інших спортивних команд, організації власних фестивалів, ярмарків до організації внутрішнього транспортного сполучення між населеними пунктами громади. Тобто спектр проектних ідей тут максимально широкий.

Наступним важливим кроком для громад є **проведення інвентаризації землі**. На згаданому II Форумі громад Президент України озвучив дані, що на сьогодні 5 млн. земельних ділянок відсутні в земельному кадастрі, а 30% (12 млн. га) землі знаходиться в так званій "сірій оренді". Для значної кількості громад основними джерелами наповнення бюджетів є податок за користування землею та податок на доходи фізичних осіб, тому унормування земельного питання є як ніколи запитуваним, не кажучи вже про

передачу громадам права розпоряджатись землями поза межами населених пунктів.

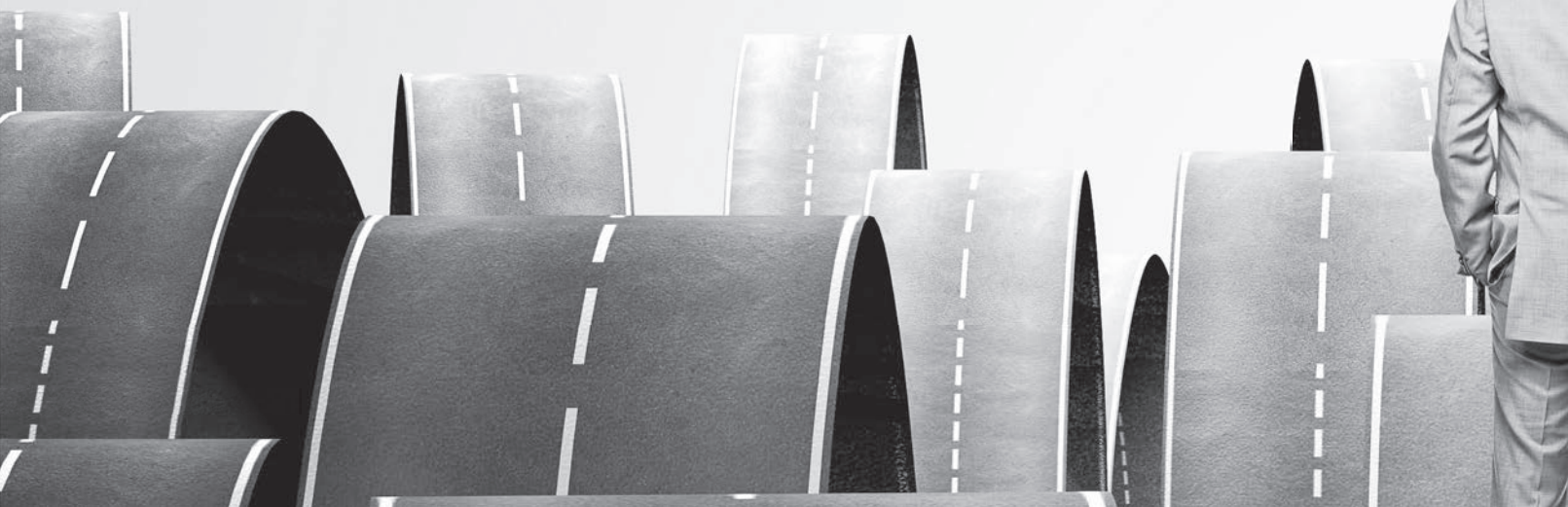
Ще однією сферою, у якій потрібно вибудувати ефективну модель є **налагодження партнерських відносин з місцевим бізнесом**. Не секрет, що чимала кількість підприємств сплачує податки не за місцем фактичного розташування, а за податковою адресою, таким чином позбавляючи певну громаду ресурсів. В цьому контексті цікавою виглядає ідея сплати податків не на прибуток, а на виведений капітал. Деякі власники підприємств звикли тривалий час вирішувати свої питання через центр, що сприяло формуванню в них зверхнього ставлення до місцевого самоврядування, з представниками якого тепер мають знаходити спільну мову і вибудовувати діалог.

Досвід співпраці з місцевим бізнесом, його всебічна підтримка, заохочення до розширення та збільшення своїх потужностей, інвестування в молодь громади та меценатської допомоги в перспективі має стати базисом для залучення інвестицій. Для цього потрібний певний заділ: від упізнаності громади, просування її бренду, створення максимально сприятливого клімату для ведення бізнесу, зручної і в належному стані інфраструктури, сервісного підходу до розуміння, що інвестор – дорогий гість у вашому домі.

Наступна теза є такою, що трохи набили оскомину своїм надто частим і не завжди умисним вживанням, але, тим не менш, є важливою для позитивного сприйняття стратегій розвитку як "живого" документа мешканцями ОТГ. Зокрема, це **комфортність і безпека проживання** на території певної громади. Переважну більшість людей шукає чітких і зрозумілих позицій в стратегії, які впливають на те, де вона працює, де живе і де відпочиває. Якщо умови не задовольнятимуть цим критеріям, то людина просто поїде в інше місце, а громада втратить найбільш активну й ініціативну частину своїх мешканців, а згодом і перспективу розвитку.

Тому для громад також дуже важливим є **орієнтація на молодь**, забезпечення післяурочного дозвілля, створення умов для занять спортом, підтримка різноманітних популярних у тинейджерів течій, створення центрів для відпочинку тощо.

Для більшості громад на сьогодні надзвичайно гострою є проблема старіння, відтоку працездатного населення та пошук інструментів стимулювання у молоді бажання лишатись. В цьому контексті конче



потрібно залучати молодь до спільного прийняття рішень з життя громади, сприяти проявам громадської активності, загалом інвестувати в створення громадського середовища в громаді.

Для значної кількості громад очевидно, що державна підтримка не вічна і не покриває їхніх потреб в повному обсязі. Тому потрібна орієнтація на власні сили і пошук власних точок росту. Переважна більшість ОТГ Сумщини носять аграрний характер і основна ставка мала б робитись на **лідерство в агротехнологіях**. Наразі проекти пов'язані, наприклад, зі створенням плодово-ягідних кластерів є перспективними, проте поки що важко підйомними. Скажімо, Боромлянська громада, яка колись тривалий час славилась своєю полуницею, зараз практично втратила асоціювання з цією ягодою, а місцеве населення все менше займається її культивацією. Те саме стосується і лозоплетіння, яке перейшло на рівень кустарного промислу і тримається на старих насадженнях лози.

Чимала кількість громад в своїх сильних сторонах в SWOT-аналізі неодмінно вказувала "вигідне географічне розташування та мальовничі краєвиди". Закономірно, що в можливостях вони вбачали **розвиток зеленого туризму**. На жаль, туристичний потенціал Сумської області вкрай низький і перспектив його розвитку в громадах поки що нема. Наразі вони можуть говорити поки що про "створення передумов для розвитку туризму". Туризм – це передовсім бізнес, на якому потрібно заробляти, але на початковому етапі він потребує значних капіталовкладень і системної. За виключенням Тростянця, ці умови в наших ОТГ поки що не створені.

Ще одна проблема – це відсутність гідів, які б адекватно розумілись на проблемах історії і володіли сучасними навичками комунікації. Їх також потрібно готувати у ВНЗ чи на спецкурсах. Відсутні і популярні видання для туристів (графіка, піктограми, інтерактивні). На цьому етапі стратегічного планування видається продуктивнішим створювати арт-простори під людей, які пов'язані із Сумщиною і є загальновідомими в світі, тобто самі по собі є брендами. Таким для Тростянця є Петро Чайковський, для Лебедина – Давид Бурлюк, Ієремія Вишневецький – для Глинська і т.п. Це не означає, що наші громади не мають перспектив для розвитку зеленого чи активного туризму, але це справа майбутніх планів розвитку.

Працюючи над написанням стратегій для першої п'ятірки ОТГ, ми підходили до документа ще й як до

своєрідної політичної програми голови громади. Рівень сприйняття і розуміння потреб стратегій розвитку в новостворених громадах є не надто високим і несе на собі значний відсоток скепсису. Успішність реалізації цих перших трирічних планів не тільки стане досвідом і "трампліном" для проектування свого розвитку на наступний період (орієнтовно 2021-2027 рр.), тестом для громади на спроможність і життєздатність, але і звітом очільника громади перед людьми. Ми намагались, щоб розроблені документи містили узгоджений погляд на розвиток громади голови, членів Робочих груп та експертного середовища.

Основні проблеми, які зараз стоять перед громадами в реалізації своїх стратегій розвитку це – нестача кадрів (управлінських, освітніх, медичних, юристів, землемірів), майже тотальна зневіра і недовіра людей один до одного і до влади (ще один рудимент радянської системи, який дістався нам в спадок), потужне аграрне і контрабандистське лоббі, відсутність громадського середовища, наростання конкуренції з іншими ОТГ. Варто також пам'ятати, що суть реформи не тільки у децентралізації послуг і фінансів, але і відповідальності. Останній фактор поки що мало присутній в свідомості людей. Яскравим прикладом є показник відсотка спів-фінансування проектів: чим він вище, тим більше цей проект сприймається як свій і потрібним для громади. Натомість переважна більшість обмежується мінімально встановленою планкою в 10%.

Дані документи не є ідеальними, як і все в цьому світі, але, сподіваємось, що вони стали маленькими кроками до великих справ, які можуть і не привести до успіху, але принаймні нададуть сенсу і розуміння громадам в їхній діяльності. Остання теза певним чином проявилась в формулюванні місій для своїх громад. Логіка може нас привести від пункту А в пункт Б, а уява куди завгодно. В даному випадку, місія є мрією, яку стратегія має наблизити до конкретики. Так, Краснопільська громада задекларувала "нові традиції і великі амбіції", маючи на увазі бажання перетворити свій центр з селища на містечко і створити нову якість муніципальних послуг. Миропільська громада використала образ "зеленого коридору" натякаючи на свій потенціал для рекреації, розвитку зеленого і активного туризму і, разом з тим, роблячи акцент на сприянні активності, ініціативності та підприємливості своїх мешканців.





ЦЕНТР РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ



-  – 30 квітня 2017 р.
-  – 555,5 км²
-  – 16,2 тис. осіб
-  – **с.мт. Краснопілля** [адміністративний центр громади], с. Михайлівське, с. Михайлівка, с. Новодмитрівка, с. Таратугино, с. Хмелівка, с. Веселе, с. Лозове, с. Виднівка, с.мт. Угрюди, с. Наумівка, с. Петрушівка, с. Окіп, с. Самотоївка, с. Глибне, с. Думівка, с. Хвойне, с. Воропай, с. Чернеччина, с. Мозкове, с. Ясенюк, с. Гапонівка, с. Осоївка, с. Марченки



ЦЕНТР РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

SWOT – аналіз

Можливості

- розвиток тваринництва
- розвиток рибного господарства
- створення системного переробного виробництва
- вироблення еко-продуктів
- промислове добування природних ресурсів [глина, крейда, торф]
- відновлення спиртової галузі
- побудова міні-асфальтного заводу
- розвиток зеленого туризму та облаштування зон відпочинку
- залучення зовнішніх інвестицій
- потенціал для розвитку спорту [стадіони, ліжна база, спортзал]
- створення бренду громади
- розширення залучення мешканців громади до прийняття рішень
- прийняття програм з підтримки ведення бізнесу, енергозбереження та енергооптимізації
- розвиток народних ремесел

Загрози

- продовження старіння громади;
- нерегульованість законодавства;
- можливість появи незадоволення населення впровадженням реформ;
- різка зміна вектору реформ в державі;
- загроза закриття працюючих промислових підприємств;
- рестрація місцевих підприємств за межами громади;
- загострення військового конфлікту на сході України;
- недофінансування з боку держдержбюджету;
- складність самостійного утримання об'єктів інфраструктури в громаді.

ЦЕНТР РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ



SWOT – аналіз

Сильні сторони

- природні ресурси – лісовий фонд, мисливські угіддя, водні об'єкти [річки, ставки, джерела], велика частка чорноземів в структурі ґрунтів
- людський ресурс
- наявність промислових підприємств
- наявність с/г підприємств-інвесторів
- залізниця з міжнародним сполученням [РФ]
- достатня сировинна база для інвестування в створення підприємств по переробці молока, риби, овочів, фруктів, лісових багатств [березовий сік, лісові ягоди, гриби, горіхи]
- наявність пам'яток історії та культури, природних ландшафтів для розвитку туризму
- екологічно безпечна територія [відсутній небезпечний підприємства, низький радіаційний фон]
- розташування неподалік обласного центру м. Суми [40 км], траси Р45 Суми-Краснопілля-Богодухів, з/Д Баси-Готня, Південної залізниці
- розвинені індивідуальні домогосподарства [свинарство, садівництво, бджолярство, кролівництво]
- наявність спортивних і творчих колективів, які популяризують громаду в області та за її межами
- розвинена соціальна інфраструктура [спортивна, культурна, освітня, медична]

ЦЕНТР РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ



SWOT – аналіз

Слабкі сторони

- низька активність населення в створенні ОСББ та кооперативів
- негативна демографічна ситуація
- високий рівень безробіття та трудова міграція молоді
- низький рівень середньої оплати праці
- слабо розвинене тваринництво
- відсутність с/г переробної промисловості
- нерегульованість земельного законодавства
- складна процедура отримання дозволів для розробки корисних копалин
- зношеність основних фондів активних підприємств та низький рівень їх переоснащення
- високий ступінь зношеності інженерно-технічних комунікацій
- незадовільний стан доріг
- ускладнення прикордонного співробітництва з РФ
- незначний рівень внутрішніх та зовнішніх інвестицій
- низький рівень та незначна кількість громадських послуг
- відсутність внутрішнього обласного конкурсу проектів для громад
- низький рівень комунікації громади з обласною владою
- сформованість неповністості в межах Перспективного плану відходів
- питання сортування сміття та вивозу твердих побутових відходів
- відсутність програм та недостатнє використання наявних інструментів підтримки бізнесу
- незначний досвід залучення позабюджетних грантових коштів
- відсутність схем просторового планування громади
- відсутність енергоменеджменту
- недостатньо високий рівень надання адмінпослуг

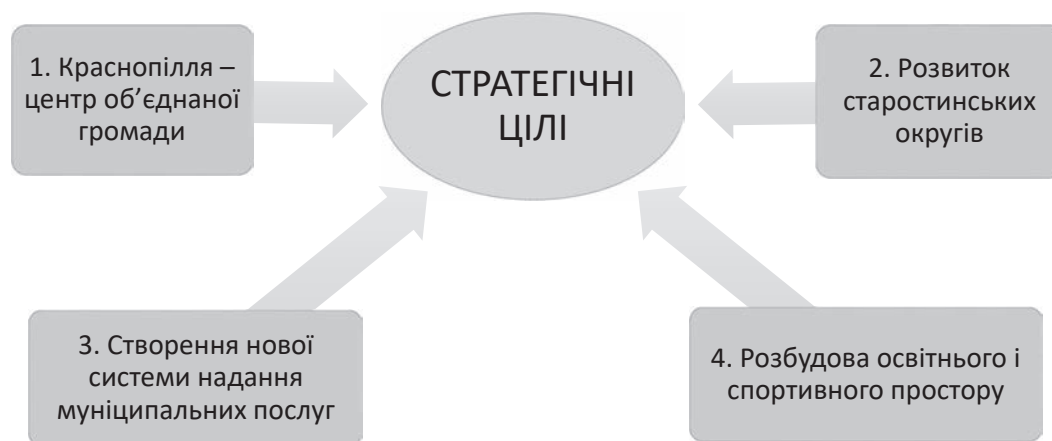
СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ Краснопільської сільської ради на 2018-2020 роки

Місія громади:

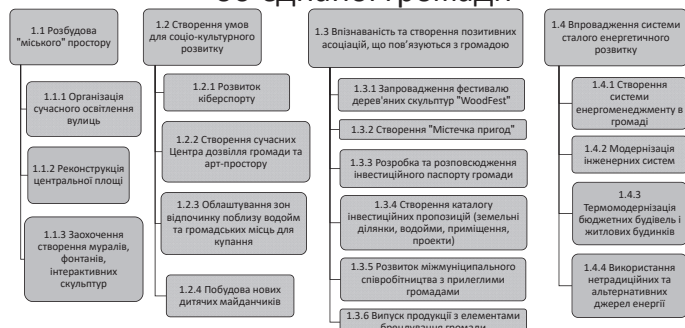
Краснопільщина – гостинна громада з новими традиціями та великими амбіціями

Стратегічне бачення:

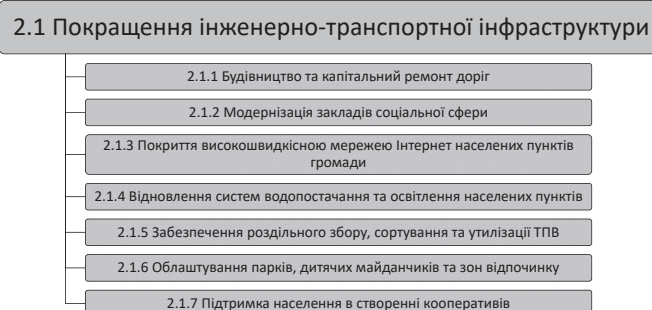
Розбудова громади, економічно розвиненої, побудованої на довірі між усіма жителями громади та безпечної для повноцінного створення та життя сім'ї



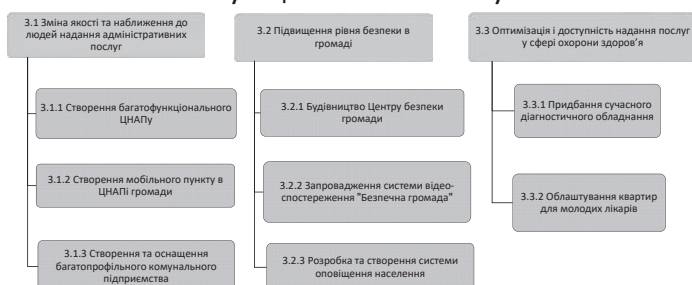
1. Краснопілля – центр об'єднаної громади



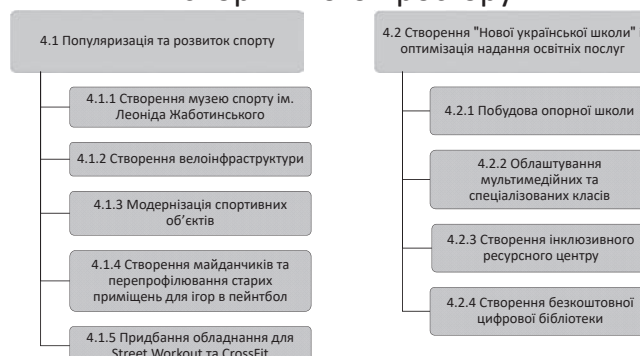
2. Розвиток старостинських округів



3. Створення нової системи надання муніципальних послуг



4. Розбудова освітнього і спортивного простору





МИКОЛАЇВСЬКА ОТГ



ЦЕНТР РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

-  – 30 грудня 2016 р.
-  – 233,61 км²
-  – 3759 осіб
-  . **с.Миколаївка** [адміністративний центр громади], с.Спаське, с.Северинівка, с.Васюківщина, с. Гриценкове, с. Соколине, с.Перехрестівка, с.Рогізне, с.Над'ярне, с.Линтварівка, с.Мар'ївка, с.Вербове, с.Софіївка, с.Склярівка, с.Постольне, с.Лікарське, с.Степаненкове, с.Бурчак, с.Кекине, с.Капітанівка



ЦЕНТР РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

Можливості

- зростання попиту на сільськогосподарську продукцію
- впровадження енергозберігаючих технологій
- розвиток рибного господарства
- залучення зовнішніх інвестицій
- створення сільськогосподарських кооперативів
- побудова партнерських відносин з місцевим бізнесом
- дестабілізація економічної ситуації в країні
- недостатня державна підтримка сільгоспвиробників
- погіршення демографічної ситуації і продовження старіння громади
- обмежені фінансові ресурси для розвитку сільської ради
- укрупнення громад
- високий рівень корупції в державі

SWOT – аналіз

Загрози



ЦЕНТР РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

Сильні сторони

- географічне положення [близькість обласного центру]
- наявність вільного земельного ресурсу
- низьке екологічне навантаження суб'єктів господарювання
- стабільний розвиток та відносно висока продуктивність с/г галузі
- наявність творчих колективів, що популяризують громаду



ЦЕНТР РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

Слабкі сторони

- низький рівень сфери послуг
- погана якість дорожнього покриття
- більшості комунальних доріг зон
- відсутність обладнаних відпочинкових зон
- недостатнє забезпечення людей працездатного віку робочими місцями
- відтік працездатного населення в молодому віці
- соціальна пасивність людей
- незадовільний рівень середньої оплати праці
- низький рівень залучення зовнішніх інвестицій
- відсутність генеральних планів населених пунктів
- складне транспортне сполучення між населеними пунктами громади
- слабо розвинені спортивна мережа і сфера культури
- велика розкиданість населених пунктів громади і як наслідок відсутність згуртованості території

SWOT – аналіз

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ Миколаївської сільської ради на 2018-2020 роки

Місія громади:

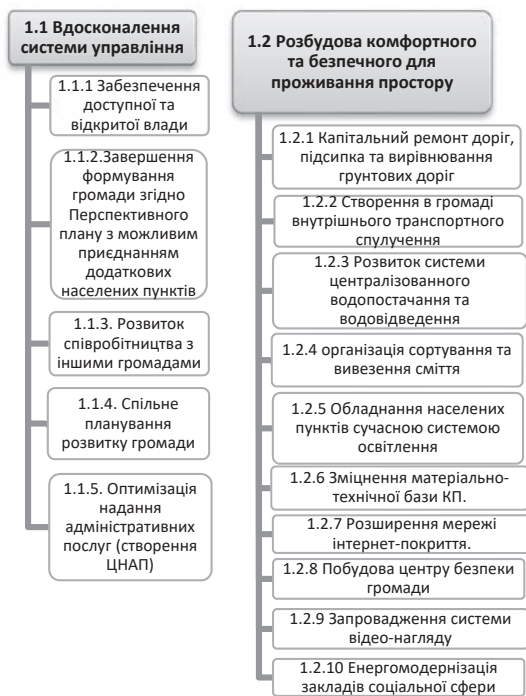
Згуртована самодостатня конкурентоспроможна громада, простір гармонійного розвитку дітей і молоді

Стратегічне бачення:

- соціально благополучна
- з екологічно чистою продукцією сільського господарства
- розвиненим та дружнім середовищем для ведення бізнесу
- інфраструктурою для культурного відпочинку
- безпечна і комфортна для проживання



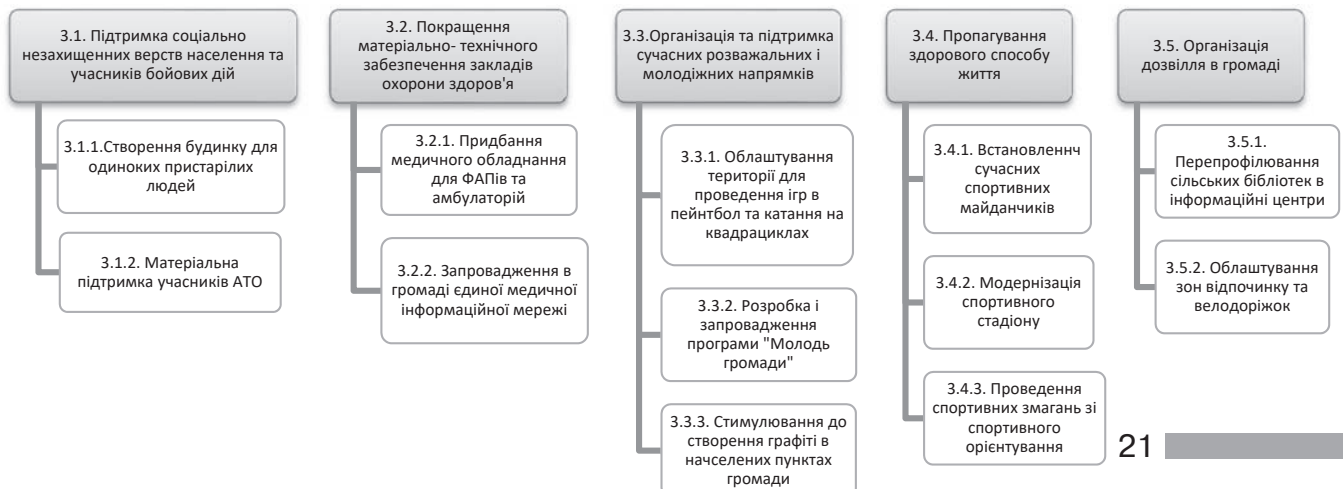
1. Згуртування території



2. Закладання підвалин для сталого економічного розвитку



3. Забезпечення соціальних стандартів та створення нового соціо-культурного простору в громаді





МИРОПІЛЬСЬКА ОТГ



ЦЕНТР РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

-  – 25 серпня 2016 р.
-  – 298,6 км²
-  – 4586 осіб
- 
- – **с.Миропілля** [адміністративний центр громади], с.Грунівка, с.Олександрія, с.Запсілля, с.Велика Рибиця, с.Мала Рибиця, с.Великий Прикіл, с.Сінне, с.Барилівка, с.Гнилиця



ЦЕНТР РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

SWOT – аналіз

Можливості

- залучення коштів державних та міжнародних програм для розвитку громади
- створення умов для розвитку сільського [зеленого] туризму
- скорочення енергоспоживання через активне впровадження енергоефективних технологій
- розвиток кооперативного руху на селі [м'ясо-молочна сфера]
- повернення традиційних ярмарків та фестивалів
- легалізація та відновлення закритих кар'єрів, садів тощо

Загрози

- близькість до кордону з РФ, що може зробити неможливим прихід інвесторів
- продовження старіння громади і відтоку молоді
- подальше зростання цін на енергоносії та послуги житлово-комунального господарства
- поглинення громадами-конкурентами
- нестача кваліфікованих кадрів для ОМС і як наслідок – неспроможність сформувати ефективну команду



ЦЕНТР РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

SWOT – аналіз

Сильні сторони

- стабільний розвиток сільськогосподарської галузі
- наявність діючих підприємств по сушці і калібровці зерна та виготовлення пилетів
- екологічно чисті водні та лісові об'єкти
- наявність вільних земельних ділянок для розширення потужностей діючих суб'єктів господарювання та інвестування в нові проекти
- наявність сировинної бази для м'ясо-молочної галузі



ЦЕНТР РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

SWOT – аналіз

Слабкі сторони

- незадовільний стан об'єктів соціальної сфери, транспортної інфраструктури та житлово-комунального господарства
- дисбаланс попиту і пропозиції робочої сили на ринку праці
- брак власних коштів підприємств для здійснення інвестування у подальший розвиток
- недостатня висока частка продукції місцевих товаровиробників на споживчому ринку громади
- відсутня система поводження з твердими побутовими відходами та їх утилізація
- зношеність житлового фонду
- зменшення обсягів державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників
- обмеженість бюджетних асигнувань у будівництво, зростання вартості будівельних матеріалів, транспортних послуг

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ

Миропільської сільської ради на 2018-2020 роки

Місія

Миропільська громада – "зелений коридор" для щирих, активних та небайдужих людей

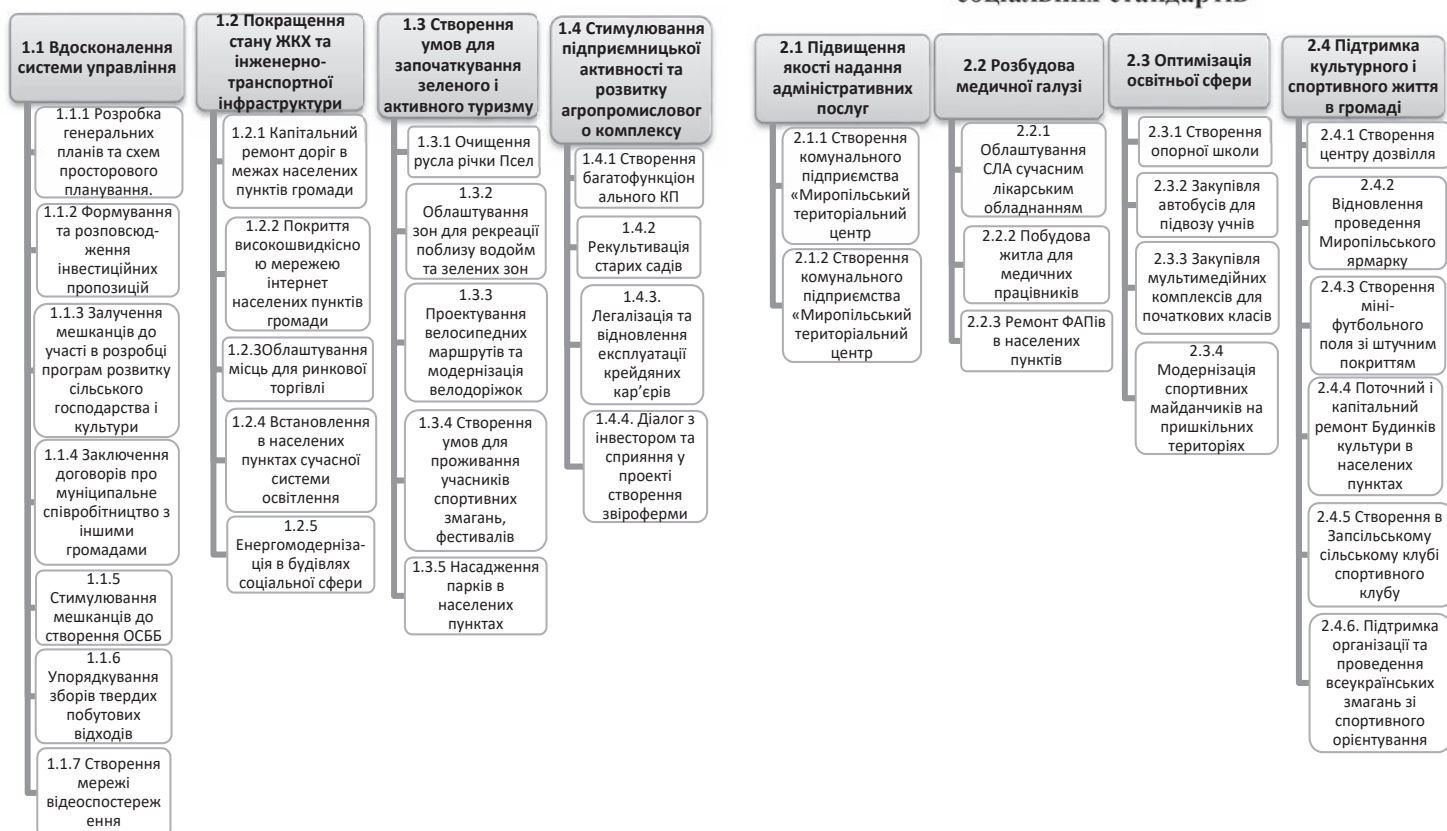
Стратегічне бачення

Ініціативна, інвестиційно приваблива та екологічно чиста громада, популярне місце для оздоровлення та відпочинку, з високим рівнем соціального захисту жителів



1. Інтеграція та просторовий розвиток території

2. Формування гуманітарної політики та забезпечення соціальних стандартів





ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
Сумський відокремлений підрозділ



-  – 30 грудня 2016 р.
-  – 176,7 км²
-  – 5500 осіб
-  – смт.Хотинь [адміністративний центр громади], с.Писарівка, с.Кіндратівка, с.Костянтинівка, с.Перше Травня, с.Степне, с.Олексіївка, с.Андріївка, с.Новомиколаївка, с.Володимирівка

ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
Сумський відокремлений підрозділ



SWOT – аналіз

Можливості

- створення сприятливого бізнес-клімату і налагодження діалогу з підприємцями
- розширення виробничих потужностей у промисловій галузі
- створення системного переробного виробництва молока
- облаштування зон відпочинку, розробка велосипедних і лижних маршрутів з перспективою розвитку зеленого і активного туризму
- залучення зовнішніх інвестицій
- розвиток кооперації
- незадоволення населення впровадженням реформ
- неможливість розпоряджатись землями поза межами населених пунктів
- продовження старіння громади
- посилення конкуренції за державний ресурс і, як наслідок, конфліктність з іншими громадами
- недофінансування з боку держбюджету
- складність утримання об'єктів інфраструктури в громаді
- неповний контроль і незахищеність кордону з РФ

ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
Сумський відокремлений підрозділ



SWOT – аналіз

Сильні сторони

- довіра до місцевої влади, харизматичність очільника громади
- стабільність агропромислового комплексу
- наявність крупних суб'єктів господарювання
- розташування неподалік обласного центру м.Суми [17 км], поряд проходить автошлях Київ – Суми – Курськ [Н07]
- наявність та постійне розширення мережі швидкісного Інтернету
- наявність вільних земельних площ для розвитку аграрного бізнесу
- розвинені індивідуальні домогосподарства [птахівництво, свиноводство, садівництво, бджільництво, кролівництво]

ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
Сумський відокремлений підрозділ



SWOT – аналіз

Слабкі сторони

- високий рівень природної смертності та низька народжуваність
- незабезпеченість управлінськими та медичними кадрами
- доволі високий рівень безробіття та трудова міграція молоді
- незадовільний стан доріг з ґрунтовим та твердим покриттям
- складнощі з організацією вивозу твердих побутових відходів
- незначний досвід залучення позабюджетних грантових коштів
- байдужість людей до спільних проблем, безініціативність

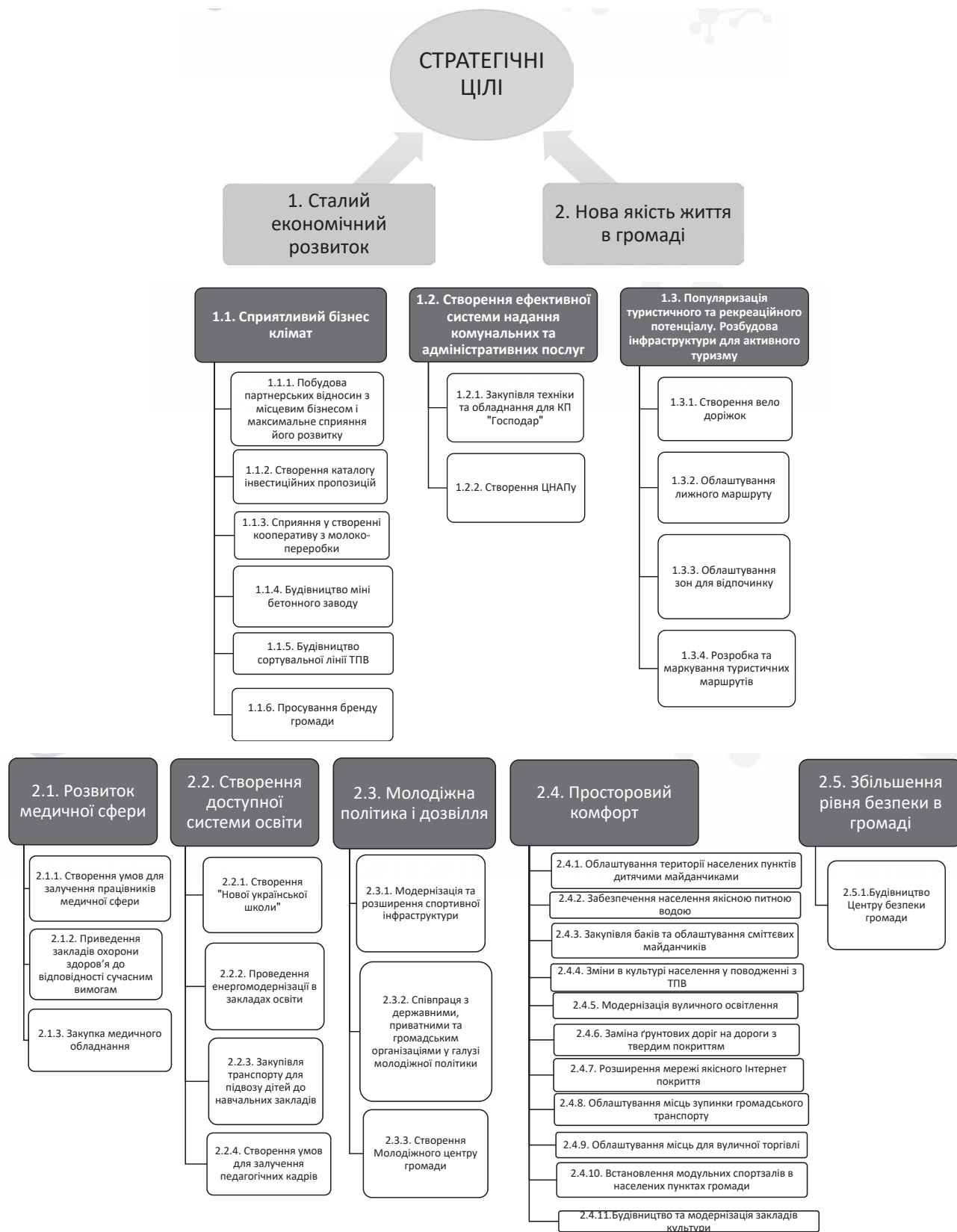
СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ Хотінської селищної ради 2018-2020 рр.

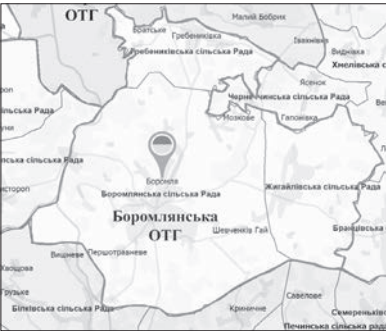
Місія

Заможна громада зі сталим розвитком, лідер об'єднавчих процесів в області

Стратегічне бачення

Громада, яка вибудовує партнерські відносини з бізнесом, здійснює максимальне сприяння та підтримку підприємницьких ініціатив, забезпечує високий рівень соціальних стандартів, ефективно використовує наявні ресурси, створює умови для залучення прихильників активного відпочинку з усієї області





ЦЕНТР РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

-  – 18 грудня 2016 р.
-  – 305.02 км²
-  – 6367 тис. осіб
-  – **с.Боромля** [адміністративний центр громади], с.Братське, с.Вовків, с.Градське, с.Гребениківка, с.Жигайлівка, с.Мозкове, с.Набережне, с.Новгородське, с.Пархомівка, с.Першотравневе, с.Шевченків Гай



ЦЕНТР РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

SWOT – аналіз

Можливості

- людський ресурс
- розширення виробничих потужностей у тваринницькій галузі
- створення системного переробного виробництва
- облаштування зон відпочинку з перспективою розвитку зеленого туризму
- залучення зовнішніх інвестицій у розвиток птахівництва та вівчарства
- потенціал для розвитку спорту (стадіони, спортзали, спортивні майданчики)
- робота над упізнаваністю та популяризацією громади в області і країні загалом
- підвищення ініціативності мешканців громади шляхом залучення до обговорення та прийняття рішень
- прийняття програм з підтримки ведення бізнесу та енергооптимізації
- розвиток народних ремесел [лозоплетіння]
- можливості для розвитку кооперації

Загрози

- можливість появи незадоволення населення впровадженням реформ
- неврегульованість законодавства
- продовження старіння громади
- загроза закриття працюючих промислових підприємств
- реєстрація місцевих підприємств за межами громади
- недофінансування з боку держбюджету
- складність самостійного утримання об'єктів інфраструктури в громаді
- подальша ескалація війни на сході України



ЦЕНТР РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

SWOT – аналіз

Сильні сторони

- наявність діючих промислових та с/г підприємств
- достатня сировинна база для інвестування в створення підприємств по переробці молока, риби, овочів, фруктів, лісових багатств [березовий сік, лісові ягоди, гриби, горіхи]
- наявність пам'яток історії та природних ландшафтів
- розташування неподалік обласного центру м.Суми [43 км], через село проходить автошлях Суми – Полтава [Н12], та автошлях Харків – Суми, ж/д станція Боромля [с.Новгородське] Південної залізниці
- розвинені індивідуальні домогосподарства [птахівництво, свиноварство, садівництво, бджільництво, кролівництво]
- наявність спортивних і творчих колективів, які популяризують громаду в області та за її межами
- розвинена соціальна інфраструктура [спортивна, культурна, освітня, медична]



ЦЕНТР РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

SWOT – аналіз

Слабкі сторони

- негативна демографічна ситуація
- високий рівень безробіття та трудова міграція молоді
- відсутність с/г переробної промисловості
- незадовільний стан доріг
- питання сортування сміття та вивозу твердих побутових відходів
- незначний досвід залучення позабюджетних грантових коштів
- відсутність схем просторового планування громади

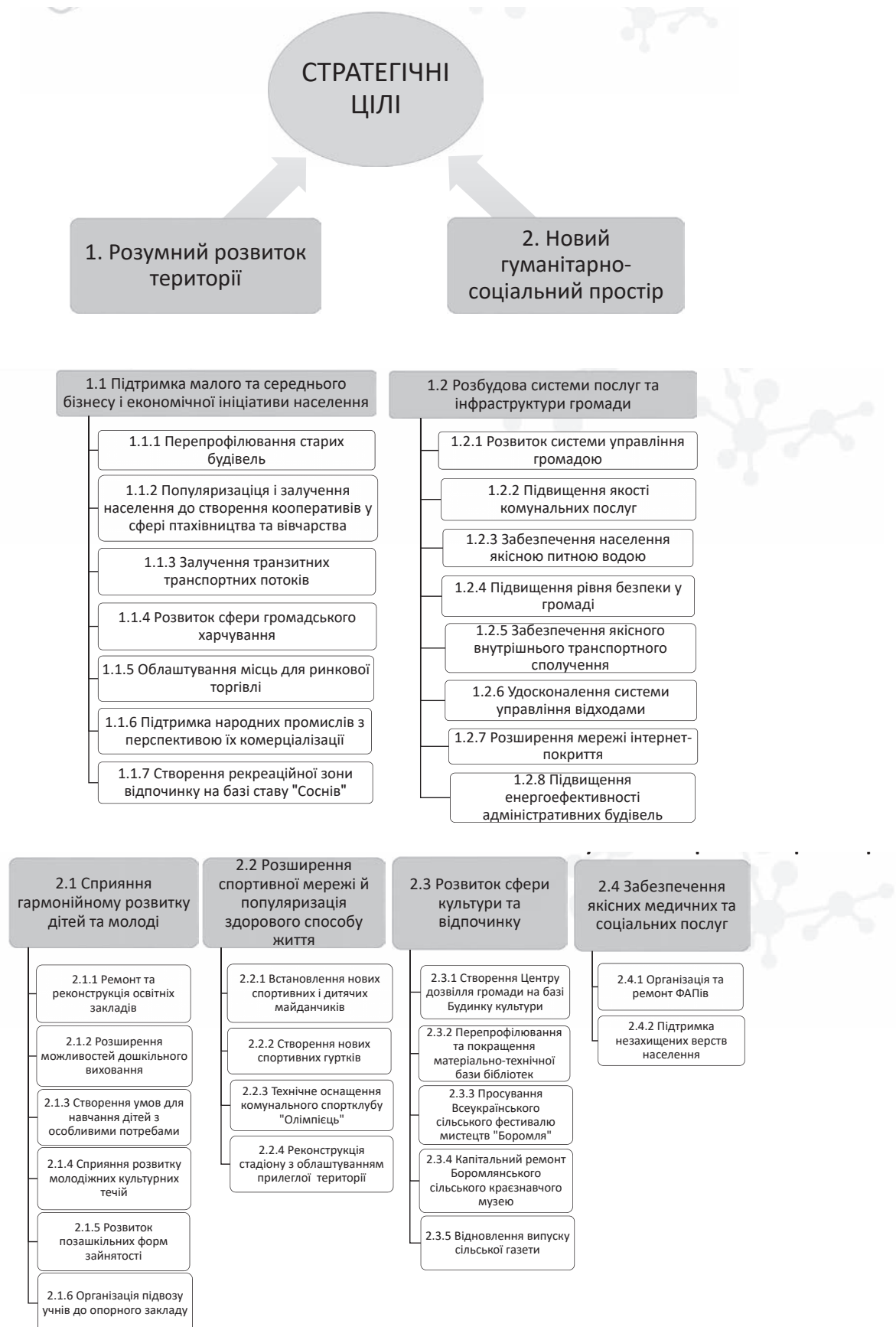
Стратегія розвитку Боромлянської сільської ради на 2018-2020 роки

Місія Боромлянської громади:

Боромлянська громада – полунична столиця Сумщини, громада високоосвічених і ініціативних людей

Стратегічне бачення:

Боромлянська громада: це відкрита влада, спільне планування розвитку, діалог з бізнесом, партнерська модель, заохочення і підтримка народних ремесел. Соціально орієнтована громада, яка створює середовище соціального благополуччя для своїх жителів за рахунок ефективного та дієвого управління її ресурсами.





ДУБОВ'ЯЗІВСЬКА ОТГ

0,2-0,8 км



**ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**
Сумський відокремлений підрозділ

**Дубов'язівська
громада**



– 29 жовтня 2017 р.



– 263, 8 км²



– 6477 осіб



– **сmt. Дубов'язівка** [адміністративний центр громади], с.Гамаліївка, с.Коханівка, с.Полтавка, с.Сім'янівка, селище Білозерка, селище Тополине, с.Красне, с.Вишневе, с.Лебедеве, с.Курилівка, с.Капітанівка, с.Салтикове, с.Рокитне, селище Білоусівка, с.Тернівка, с.Шпотівка, с.Базилівка, с.Першотравневе



**ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**
Сумський відокремлений підрозділ

SWOT – аналіз

Сильні сторони

- компактне розташування громади
- наближеність до вузлової залізничної станції Конотоп (16 км), дорога обласного значення, можливість підвозу робочої сили з м.Конотоп
- потужні агро-підприємства та фермерські господарства
- вільні земельні ділянки с/г призначення
- розвинене індивідуальне городництво, тваринництво, бджільництво
- спортивні і художні колективи



**ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**
Сумський відокремлений підрозділ

SWOT – аналіз

МІСІЯ ГРОМАДИ:

Громада затребуваних, ініціативних, активних та підприємливих людей, експортер органічної сільськогосподарської продукції

СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ:

- ✓ Громада з високим рівнем підприємницької активності
- ✓ Екологічно чиста територія
- ✓ Громада з розвиненою мережею кооперації серед населення
- ✓ Ефективне ведення с/г та сучасні технології переробки продукції
- ✓ Енергетично самодостатня громада
- ✓ Високий рівень соціальної захищеності населення



**ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**
Сумський відокремлений підрозділ

Слабкі сторони

- нестача кваліфікованих кадрів
- неоптимізована система освіти
- безініціативність значної кількості населення
- відсутнє бачення інтеграції молоді в громаду (незабезпеченість робочими місцями, незадовільний стан дозвілєвої сфери, недостатній рівень розвитку спортивної інфраструктури)
- "старіння" громади, відток молоді, смертність перевищує народжуваність
- мала кількість робочих місць на підприємствах
- відсутність внутрішнього транспортного сполучення
- низький рівень поінформованості людей про успішні практики, концентрація на негативі
- незначення всіх своїх ресурсів (непроведена ревізія землі і будівель)
- наявність відстійників спиртзаводу
- брак досвіду і відповідальності за власний розвиток
- відсутність досвіду залучення інвестицій
- поганий стан доріг



ЦЕНТР РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

Можливості

- залучення інвестицій в агро-бізнес
- створення кооперативів з переробки молока, м'яса, продуктів бджільництва
- розвиток МСП в сфері відпочинку
- створення підприємств з замкнутим циклом виробництва
- розвиток зеленого туризму
- створення ярмарку
- розвиток рибного господарства
- запровадження роздільного збору сміття і придбання сміттєсортувальної лінії
- наповнення місцевого бюджету через систему якісних платних послуг
- сприяння самозайнятості населення
- пошук додаткових коштів для розвитку громади завдяки грамотній проектній діяльності

- ❖ неперерформатування бюджету проїдання в бюджет розвитку
- ❖ поліпшення проблеми з утилізацією сміття
- ❖ вираз поганий стан доріг може призвести до знищення всякої логістики в громаді
- ❖ зменшення обсягів державної підтримки ОТГ та с/г виробників
- ❖ слабка мотивація до змін, страх нового в мешканців та депутатського корпусу
- ❖ невеликий часовий проміжок для вирішення проблеми утримання закладів освіти і охорони здоров'я
- ❖ неврегульованість земельного законодавства



ЦЕНТР РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ

1. Упорядкування бізнес-середовища та підвищення конкурентоспроможності

2. Солідарне творення нової якості життя

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ДУБОВ'ЯЗІВСЬКОЇ ОТГ



ЦЕНТР РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

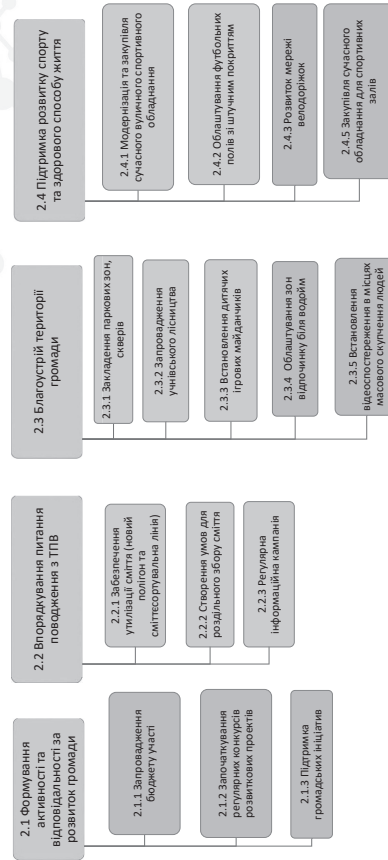
1. Упорядкування бізнес-середовища та підвищення конкурентоспроможності



ЦЕНТР РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

2. Солідарне творення нової якості життя





КИРИКІВСЬКА ОТГ



ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

Кириківська громада

ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

-  – 18 грудня 2016 р.
-  – 265, 8 км²
-  – 6842 осіб
-  – **с.мт. Кириківка** [адміністративний центр громади], с.Маракучка, с.Вищевеселе, с.Василівка, с.Мирне, с.Рідне, с.Іванівка, с.Катанське, с.Березівка, с.Рябина, с.Катеринівка, с.Яблучне, с.Веселе, с.Майське

ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

Сильні сторони

SWOT – аналіз

- розгалужена мережа закладів освіти, заводу з переробки ПЕТ пляшок кваліфіковані кадри в освіті
- залізничне і автомобільне сполучення (траси державного та міжнародного значення)
- наявність пром-зони
- вільні земельні ділянки
- гарне сполучення між населеними пунктами
- наявність діючих агро-підприємств та



ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

МІСІЯ ГРОМАДИ:

ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

Громада з високим рівнем інфраструктури та соціальних стандартів, еко-культури та згуртованості мешканців

СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ:

ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

Слабкі сторони

SWOT – аналіз

- слабкий кадровий потенціал ОМС
- погана наповнюваність місцевого бюджету
- брак робочих місць, безробіття
- відтік населення (молоді) у міста
- занедбана дорожньо-транспортна інфраструктура (погане дорожнє покриття, незадовільне внутрішнє транспортне сполучення)
- погана якість інтернету та мобільного зв'язку
- низька громадська та підприємницька активність населення
- відсутність зовнішніх інвестицій
- недостатня підтримка агровирибництв
- слабка розвиненість сфери дозволя
- незадовільний рівень освітлення населених пунктів
- відсутність підприємств з переробки с/г продукції
- низька якість водопостачання
- малий дохід в бюджет селищної ради
- відсутність сміттєзвалища
- недостатній рівень управлінської спроможності
- низький рівень медичного обслуговування
- незадовільний стан освіти в сільських школах (за винятком опорної)



Можливості

- перспектива для створення міні-технопарку
- розбудова освітнього округу
- альтернативна енергетика
- розвиток садівництва
- розвиток кооперативного руху
- створення підприємства з переробки молока
- підтримка МСБ
- створення міні-асфальтного заводу
- зменшення ЗНЗ або пониження ступеня сільських шкіл та створення фільм на їх базі (оптимізація сфери освіти)
- розвиток партнерських відносин з іншими ОТГ
- популяризація громади
- організація стимулюючих конкурсів для мешканців громади та учнів

Загрози

- ❖ подальша депопуляція населення
- ❖ затратна та застаріла інфраструктура
- ❖ низька активність населення
- ❖ недовіра до реформи децентралізації
- ❖ внутрішня політична боротьба
- ❖ відсутність спільних інтересів (згуртованості) між населеними пунктами громади
- ❖ мовчливість згортання реформи
- ❖ жорстка конкуренція з іншими громадами за державний і приватний ресурс
- ❖ межування району з країно-агресором
- ❖ нерентабельність і закриття підприємств
- ❖ зменшення кількості закладів соціальної сфери
- ❖ спротив населення оптимізації мережі ЗНЗ та ДНЗ



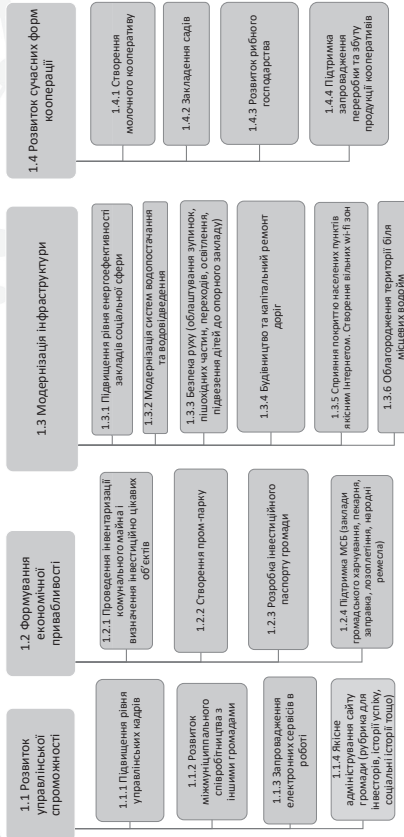
СТРАТЕГІЧНІ
ЦІЛІ

1. Розвиток економічного потенціалу та формування позитивного іміджу

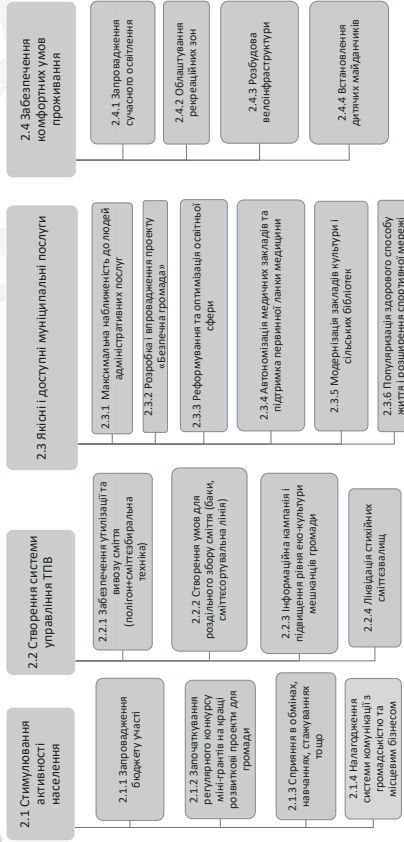
2. Розвиток соціально-гуманітарної сфери та облаштування життя в громаді



1. Розвиток економічного потенціалу та сприяння самозайнятості населення



2. Розвиток соціально-гуманітарної сфери та облаштування життя в громаді



НЕДРИГАЙЛІВСЬКА ОТГ





ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

Недригайлівська
громада

ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ



– 18 грудня 2016 р.



– 295,66 км²



– 8769 осіб



– смт. Недригайлів [адміністративний центр громади], с.Вакулки, с.Віхове, с.Луки, с.Пушкарщина, с.Гринівка, с.Нелени, с.Якименки, с.Іваниця, с.Зелене, с.Клин, с.Чемоданівка, с.Кулішівка, с.Бродок, с.Костянтинів, с.Маршали, с.Польове, с.Хоружівка, с.Біж, с.Дараганове, с.Лаврове, с.Омелькове, с.Спартак



ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

Сильні сторони

ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

SWOT – аналіз

ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ



ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

МІСІЯ:

ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

*Громада здорових, фінансово спроможних,
самодостатніх людей*

ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ:

ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ



✓ Максимально безпечна для проживання громада



✓ Орієнтація на самозайнятність населення



✓ Центр подальших об'єднаних процесів в районі



✓ Розвинена культурно-рекреаційна сфера



✓ Створення підприємств на садовитості господарів та власників



✓ Інвестиційна привабливість і комфортна для ведення бізнесу



✓ Комфортність сімейного відпочинку



ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

Слабкі сторони

ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ

SWOT – аналіз

ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сумський відокремлений підрозділ



Можливості

- приєднання інших громад і формування ОТГ на базі всього району
- створення кооперативів у галузі переробки молока для реалізації в школах, ДНЗ та ін. закладах громади
- подальший розвиток кооперативного руху, підтримка фермерських господарств
- налагодження партнерства з іншими громадами і реалізація проектів по ММС
- укрупнення центру громади за рахунок переміщення населення з віддалених сіл
- розвиток сфери дозвілля
- розвиток професійно-технічної освіти
- залучення інвестицій в розвиток агро-бізнесу та еко-туризму

SWOT – аналіз

Загрози

- ❖ поглиблення демографічної кризи та трудової міграції
- ❖ економічна депресія, зменшення бази оподаткування
- ❖ заморожений конфлікт з РФ із загрозою переходу в гарячу фазу
- ❖ можливість негативних змін після виборів, згорання курсу реформ, подальше затягування процесу добровільності
- ❖ нестабільність національної валюти
- ❖ недосконала законодавча база
- ❖ відкладання дозволу на продаж землі
- ❖ приєднання депресивних сільських рад
- ❖ погана наповнюваність місцевого бюджету



ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ Недригайлівської ОТГ



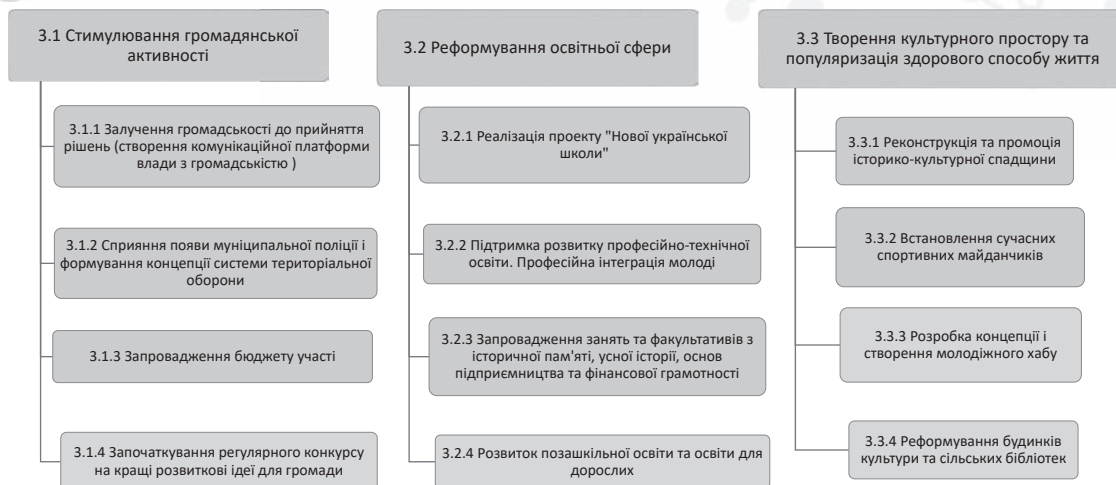
1. Безпека і комфорт життя в громаді



2. Комплексний та сталий розвиток територій



3. Розвиток людського капіталу





СТЕПАНІВСЬКА ОТГ



ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
Сумський відокремлений підрозділ

Степанівська громада

-  – 29 жовтня 2017 р.
-  – 129, 42 км²
-  – 7368 осіб
-  – смт. Степанівка [адміністративний центр громади], с.Глиняне, с.Головашівка, с.Підліснівка, с.Білоусівка, с.Миловидівка, с.Новомихайлівка, с.Олександрівка, с.Степне, с.Червоний Кут



ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
Сумський відокремлений підрозділ

SWOT – аналіз

Сильні сторони

- розвинений агро-промисловий сектор
- наявність спортивна сфера
- наявність відомих аматорських художніх колективів
- інвестиційно приваблива територія (вільна пром-зона, автомагістраль Суми-Конотоп-Батурин, залізнична товарна станція, зручна логістика, близькість обласного центру, забезпеченість інженерними комунікаціями)
- регулярне транспортне сполучення між населеними пунктами громади
- наявність земельного ресурсу для створення нових підприємств з переробки та зберігання с/г продукції та розширення потужностей вже діючих
- розвинена система дошкільної сфери та загальноосвітніх установ
- відкритість місцевої влади
- налагоджений діалог місцевої влади і бізнесу



ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
Сумський відокремлений підрозділ

МІСІЯ ГРОМАДИ:

Громада, де все важливе можливе

СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ:

- ✓ Бізнес-майданчик для обласного центру
- ✓ Екологічно чиста територія
- ✓ Безпека і комфорт для проживання всіх верств населення
- ✓ Широї можливості для громадськості брати участь в прийнятті рішень щодо розвитку громади
- ✓ Молодіжно орієнтована громада
- ✓ Енергетично самодостатня громада
- ✓ Ефективні агро-технології

Слабкі сторони

- складна екологічна ситуація (у питній воді великий вміст амоніаку, малі річки мають велике антропогенне навантаження, значно посилилась тенденція до їх заболоченості; забруднення водних ресурсів, сміття від діяльності підприємств, сміттєзвалище поблизу школи, нагальна потреба в утилізації та зберіганні ТПВ)
- мало землі для пасовищ та ведення особистих сімейних господарств
- від'ємний приріст населення, трудова міграція
- нерозвинені заклади малого підприємництва (пекарні, пральні, перукарні, кав'ярні тощо)
- велика кількість населення працевлаштована не в громаді
- нерозвинена мережа закладів дозвілля для дітей і молоді, масового культурного відпочинку
- поганий стан доріг та під'їзних шляхів в межах громади
- незадовільне інтернет-покриття
- ряд підприємств зареєстровано за межами громади
- суборенда
- низька якість муніципальних послуг (відсутність ЦНАП, невідповідність комунальних послуг потребам мешканців, незадовільне медичне обслуговування)
- наявність обласної тублікарні (вільне розміщення хворих по території громади)
- низька оплата праці порівняно з середньою в країні
- низький рівень впровадження інноваційних технологій та розробок в економічній сфері громади
- брак власних коштів у підприємств для інвестування в свій подальший розвиток



ЦЕНТР РОЗВИТКУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
Сумський відокремлений підрозділ

SWOT – аналіз



Можливості

- створення переробних підприємств
- лідерство в галузі освіти та спорту (створення молодіжного спортивного центру)
- створення нових підприємств (з переробки с/р продукції та ремонту с/р техніки)
- надання адмін-послуг в межах громади
- створення комфортних умов для проживання населення (медичний центр, місця відпочинку)
- розвиток будівельної галузі (молодіжне житлове будівництво)
- створення підприємств з сортування та часткової переробки сміття
- будівництво баз відпочинку
- участь в міжнародних програмах розвитку (МТД)
- створення нових пром-зон
- еко-туризм, розвиток малого і середнього бізнесу

Загрози

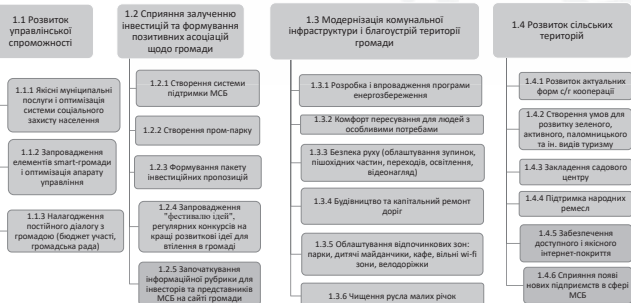
- ❖ перспектива поглинення громади обласним центром
- ❖ зростання відтоку населення, погіршення демографії
- ❖ нестабільна політична ситуація в країні
- ❖ зменшення державної підтримки
- ❖ стагнація економіки та можлива її дестабілізація
- ❖ близькість до кордону з РФ
- ❖ сильне пошкодження дорожнього покриття (потужні агро-підприємства, елеватор)
- ❖ негативні зміни в законодавстві
- ❖ включення в склад ОТГ неспроможних громад
- ❖ погіршення стану екології (загазованість, заболочення водойм)
- ❖ потреба в більшій чисельності громади



ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ Степанівської ОТГ



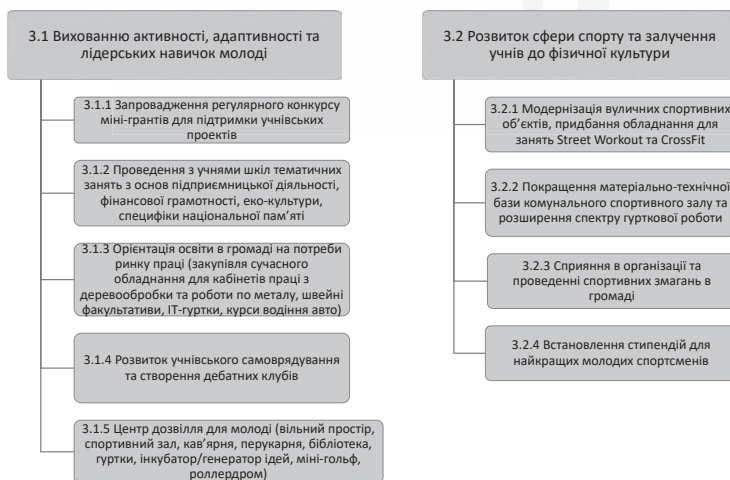
1. Стимулювання економічного розвитку та громадської активності населення



2. Формування екологічно безпечного середовища



3. Ефективна система освіти та розумна молодіжна політика



Іван Ворона,
заступник голови Боромлянської
об'єднаної територіальної громади

18 грудня 2016 р. в рамках перспективного плану об'єднання територіальних громад Сумської області була створена перша в Тростянецькому районі об'єднана територіальна громада – Боромлянська. До її складу увійшли населені пункти: с. Боромля, с. Братське, с. Вовків, с. Градське, с. Гребениківка, с. Жигайлівка, с. Мозкове, с. Набережне, с. Новгородське, с. Пархомівка, с. Першотравневе, с. Шевченків Гай.

Надалі постало питання щодо бачення розвитку громади на найближчі кілька років. Розпорядженням сільського голови від 26 червня 2017 р. № 24 була сформована робоча група з підготовки Стратегічного плану розвитку. До якої увійшли 28 осіб: це і керівники структурних підрозділів Боромлянської сільської ради, і керівники підприємств та організацій, що діють на території громади, депутати ради, громадські діячі та активісти.

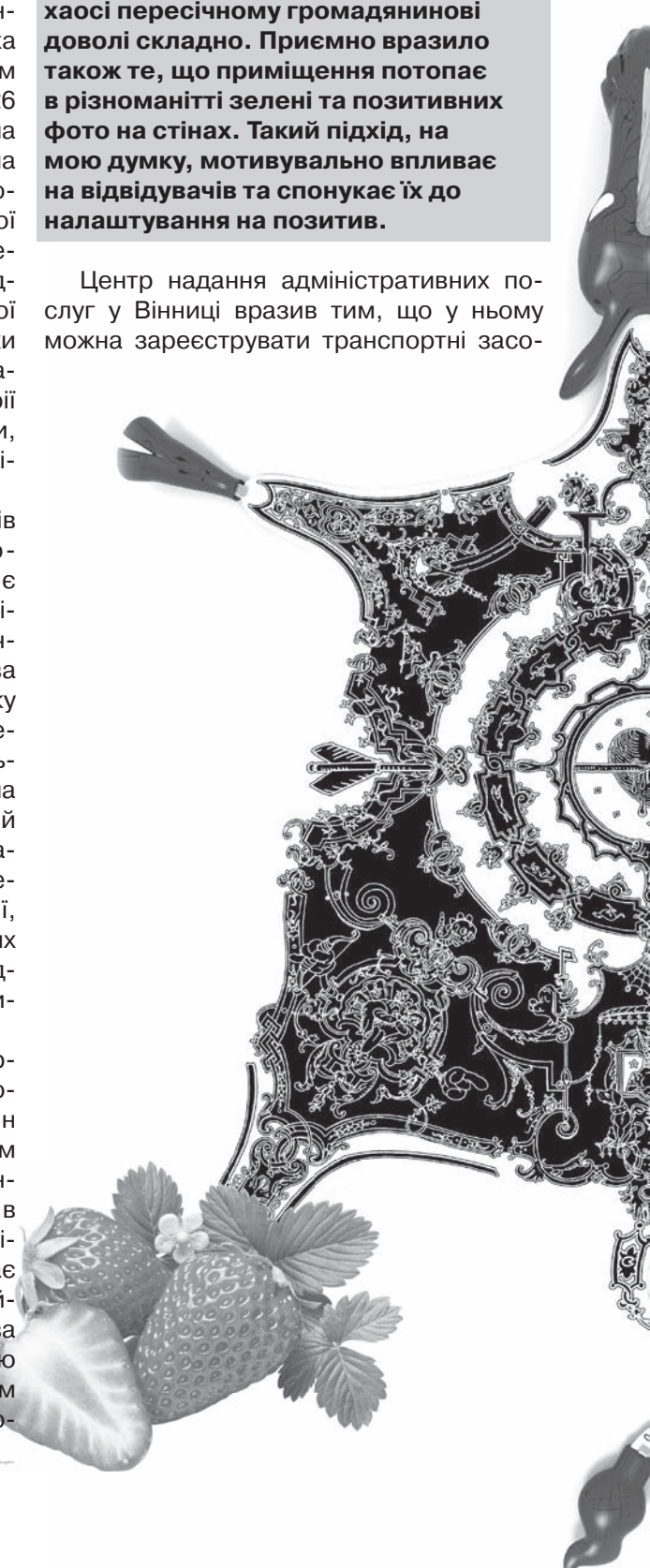
На відміну від планів соціально-економічного розвитку Стратегія є "маленькою конституцією" громади. Інформаційно-методичний супровід нашої роботи відбувався за підтримки Сумського "Центру розвитку місцевого самоврядування" та безпосередньо його радника з питань регіонального розвитку Григорія Миколайовича Старикова. Який був з нами від початку й до самого завершення роботи над Стратегією розвитку громади. Крім безпосередньої роботи над текстом Стратегії, проведення дискусій в форматі Робочих груп і приватних бесід, ми мали змогу відвідати ряд регіонів України та ознайомитись з досвідом своїх колег з інших ОТГ.

Зокрема, під час відвідування Черкащини вразила зустріч з головою Білозірської ОТГ Володимиром Міцуком. Він дуже позитивно та з великим натхненням презентував свою громаду, її досягнення й здобутки. Чого тільки варта єдина в Україні сільська Академія футболу для дітей та юнацтва! Видно, що громада дбає про підростаюче покоління, а це – майбутнє нашої держави. Для себе взяв за приклад розробку проектів на субвенцію та ДФРР заздалегідь, адже це є чудовим варіантом планувати, будувати та прово-

дити реконструкцію об'єктів громади, що одразу формує позитивний мікроклімат у жителів та підвищує довіру до влади.

Черкаський ЦНАП справив позитивне враження своєю сучасністю, масштабами та приємними й милими поглядом зручностями, як для відвідувачів, так і для працівників. Хоча, на мою думку, завелика кількість інформаційних стендів викликає певну розгубленість та розпач у відвідувачів, адже розібратися без сторонньої допомоги у величезному інформаційному хаосі пересічному громадянину доволі складно. Приємно вразило також те, що приміщення потопає в різноманітні зелені та позитивних фото на стінах. Такий підхід, на мою думку, мотивувально впливає на відвідувачів та спонукає їх до налаштування на позитив.

Центр надання адміністративних послуг у Вінниці вразив тим, що у ньому можна зареєструвати транспортні засо-



би, скласти іспит з ПДР, отримати права, та ще й дотримано принцип екстериторіальності. Таке ми бачили вперше, адже на території Сумської області такі послуги у ЦНАПах, поки що, відсутні.

Северинівська сільська рада Вінницької області зацікавила використанням термальної енергії для обігріву місцевої амбулаторії – це вже неабиякий потенціал у ефективному використанні енергоносіїв.

Робота районної бібліотеки м. Бар вразила сучасним підходом та тісною співпрацею із керівництвом громади. Розробка проектів, їх представлення та подальший супровід – це неабияка робота, яка вимагає не лише титанічних зусиль, а ще й умінь, навичок і розуміння того, що і для чого робиш. Честь їм і велика шана за таку надзвичайну допомогу громаді!

Відвідування Томашпільської селищної громади запам'яталося використанням сучасних технологій сонячної енергії у ди-

тячому садочку, та наповненню автопарку комунального підприємства.

Вивчення досвіду громад з різних куточків України та ознайомлення з методами його реалізації дало змогу більш конструктивно підійти до визначення власних пріоритетів розвитку.

21 липня 2017 р. було проведено перше засідання Робочої групи з написання стратегії розвитку громади. Нашою спільною метою було:

- детальне ознайомлення з поточною суспільно-економічною ситуацією громад, що об'єдналися;
- обговорення очікувань кожної з громад від процесу реформ;
- визначення проблем, які можуть бути пріоритетними у розвитку громад на 2018-2020 рр.;
- визначення потенційних пріоритетів співпраці, які сприятимуть реалізації ініціатив громади в 2018-2020 рр.;
- проведення дискусії про можливі інструменти фінансування заходів та проектів;
- проведення анкетування для визначення ціннісних орієнтирів.

Написання нашої Стратегії базувалося на зборі та аналізі двох типів даних: **кількісних** (статистичних та числових), а також **якісних**. Варто зазначити, що Стратегія є наслідком консультацій з відповідними структурними підрозділами виконкому, підприємцями й представниками неурядових організацій. Таким чином, документ має багатосторонній партicipаційний характер.

Ознайомившись з рядом Стратегій розвитку інших громад виникла ідея спробувати нестандартно підійти до створення власної. Перш за все, була проведена діагностика актуального стану громади з урахуванням динаміки таких аспектів:

- загальна характеристика громади (географічне розташування відносно головних центрів розвитку, що знаходяться неподалік і мають стратегічне значення для економічного розвитку);
- демографічна ситуація (стан народжуваності й природної смертності, міграції, працевлаштування та безробіття). На офіційному сайті <https://decentralization.gov.ua/gromada/83> зазначено, що кількість населення у нашій громаді становить 5408 жителів. Натомість



відповідно до наших власних обчислень станом на 01.01.2018 року на основі погосподарського обліку ця цифра складає 6367 осіб;

- комунікаційна інфраструктура (наявність і використання дорожніх, залізничних комунікаційних шляхів і з'єднань);
- локальний сектор підприємництва (економічна та інвестиційна діяльність).

Також було проведено детальний SWOT-аналіз, який допоміг визначити сильні та слабкі сторони, а також шанси і небезпеки для розвитку громади у новому адміністративно-територіальному устрої. Використання даного методу допомогло визначити важливі та перспективні напрямки й цілі стратегії, які відповідають баченню громади в цілому та сприятимуть її економічному розвитку. Опираючись на бачення пріоритетів і цілей, створено план дій та описано можливі фінансові інструменти, що допомагатимуть їхній реалізації.

Найбільш активну дискусію викликало узгодження місії та стратегічного бачення розвитку громади. З метою якомога ширшого залучення громадськості були ініційовані обговорення, в тому числі в середовищі підлітків та молоді громади.

У кінцевому підсумку **місію** сформулювали наступним чином: "Боромлянська громада – полунична столиця Сумщини, громада високоосвічених і ініціативних людей". А кроки по її втіленню, тобто **стратегічне бачення**: "Боромлянська громада: це відкрита влада, спільне планування розвитку, діалог з бізнесом, партнерська модель, заохочення і підтримка народних ремесел. Соціально орієнтована громада, яка створює середовище соціального благополуччя для своїх жителів за рахунок ефективного та дієвого управління її ресурсами".

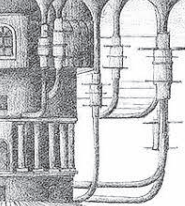
Основною ідеєю цього стратегічного плану є підготовка до повернення с.Боромлі іміджу полуничної столиці регіону. З цією метою вже в наступній Стратегії передбачається закласити створення ягідного кластеру. В межах цієї планується формування своєрідного "трампліну", у вигляді започаткування фестивалю боромлянської полуниці та заохочення мешканців громади до культивування та кооперації у її вирощуванні.

Дана стратегія є короткостроковою на період 2018-2020 рр.

Орієнтуючись на слова Уолта Клементя Стоуна: "Чітка мета – перший крок до будь-якого досягнення", – ми визначили пріоритетність кроків для реалізації стратегії. Під час засідань Робочої групи загалом було напрацьовано 57 ідей проектів, при цьому 8 із них лягли в основу стратегії і будуть першочергово реалізовуватись до 2020 р. Зокрема це наступні завдання:

- Створення багатофункціонального ЦНАПу з мобільним пунктом (для своєчасного та якісного надавання адмінпослуг населенню громади).
- Міцна матеріаль-





но-технічна база для КП "Добробут" (для якісного надавання муніципальних послуг у сфері водопостачання, водовідведення, утримання комунальних доріг та закладів, прибирання снігу, листя, сортування та вивезення ТПВ).

■ Забезпечення високих стандартів питної води для населення (очищення шахтових колодязів і криниць, взяття на баланс та утримання артезіанських свердловин).

■ Відкриття ДНЗ "Дзвіночок" (128 дітей громади не охоплені дошкільною освітою).

■ Організація мережі позашкільної зайнятості (відкриття музичної школи, нових гуртків у спортивному клубі "Олімпієць", започаткування та підтримка кібер-спорту).

■ Придбання нових дитячих та спортивних майданчиків (облаштування місць відпочинку молодих матерів з дітьми, пропагування здорового способу життя за допомогою вуличного спорту).

■ Запуск автобусних маршрутів між населеними пунктами громади (відсутність транспортного сполучення та значна віддаленість від центру громади).

■ Підтримка та просування фестивального руху (відновлення проведення Всеукраїнського сільського фестивалю мистецтв "Боромля", започаткування проведення фестивалю боромлянської полуниці).

Під час обговорення і затвердження стратегії на сесії найбільше питань у депутатів громади виникло щодо розбудови соціальної інфраструктури, медичної первинки, перспективи укрупнення громади та конкуренції за державний, приватний і людський ресурс з іншими громадами.

Нарешті 21 грудня 2017 року Боромлянська сільська рада (ОТГ) – перша в Сумській області затвердила Стратегію розвитку громади на 2018-2020 рр.

Сьогодні ми вже можемо говорити про перші результати виконання Стратегії розвитку громади за I півріччя 2018 р., які наводимо у додатках 1 і 2.

Додаток 1

У першому півріччі 2018 р. було використано 5904472,43 грн. коштів на реалізацію проектів у межах виконання Стратегії розвитку Боромлянської сільської ради на 2018-2020 рр. (додаток 2).

На реалізацію розділу I. Розумний розвиток території було використано: 4076989,43 грн., а саме:

1.1. Підтримка малого та середнього бізнесу і економічної ініціативи населення: 1495029,43 грн.

1.2. Розбудова системи послуг та інфраструктури громади: 2581960 грн.

На реалізацію розділу 2. Новий соціально-гуманітарний простір було використано: 1827483 грн., а саме:

2.1. Сприяння гармонійному розвитку дітей та молоді: 264993 грн.

2.2. Розширення спортивної мережі й популяризація здорового способу життя: 298920 грн.

2.3. Розвиток сфери культури та відпочинку: 121770 грн.

2.4. Забезпечення якісних медичних та соціальних послуг: 281800 грн.

Додаток 2.

Проекти, реалізовані в межах виконання стратегії розвитку в І півріччі 2018 р. (1.01-30.06.2018 р.)

Стратегічна ціль	Операційна ціль	Завдання	Назва проекту	Опис проекту	Стан фінансування	Індикатори (показники) результативності виконання плану заходів	
1. Розвиток територій	1.1. Підтримка малого та середнього бізнесу і економічної ініціативи населення	1.1.1. Перепрофілювання старих будівель	1.1.1.1. Реконструкція будівлі колишньої аптеки та перепрофілювання її під ЦНАП та адмінбудівлю сільської ради	Проведення ремонтних робіт, робіт з енергоефективності, встановлення сучасного опалення, водопостачання, водовідведення	1393029,43	Проведено реконструкцію та капітальний ремонт	
		1.1.2. Популяризація і залучення населення до створення кооперативів у сфері птахівництва та вівчарства	1.1.2.1. Пошук інвестора та створення сприятливих умов для відновлення роботи птахофабрики в с. Боромля	Відновлення роботи птахофабрики в селі Боромля	Не потребує вкладень	Інвестора знайдено, птахофабрику викуплено. Проводяться роботи по виготовленню проекту відведення земельної ділянки в оренду	
		1.1.7 Створення рекреаційної зони відпочинку на базі ставу "Соснів"	Реконструкція гідропорути ставу "Соснів"	Облаштування місця для відпочинку, дитячої площадки	102000	Придбано дитячу площадку	
	1.2. Розбудова системи послуг та інфраструктури громади	1.2.1. Розвиток системи управління громадою	1.2.1.1 Створення багатофункціонального ЦНАПу з мобільним пунктом	1.2.1.1 Створення багатофункціонального ЦНАПу з мобільним пунктом	Відкриття ЦНАПу		Успішне проходження I раунду конкурсу по створенню ЦНАП від "U-LEAD з Європою"
			1.2.1.4 Виготовлення генеральних планів с. Боромля, с. Гребениківка, с. Жигайлівка та с. Новгородське	1.2.1.4 Виготовлення генеральних планів с. Боромля, с. Гребениківка, с. Жигайлівка	Виготовлення генеральних планів с. Боромля, с. Гребениківка, с. Жигайлівка	584570	Заплановано на розгляд і погодження містобудівною радою при Сумській ОДА на вересень 2018 р.
			1.2.1.5. Створення умов для розширення формату громади.	1.2.1.5. Створення умов для розширення формату громади.	Приєднання Криничанської та Любжанської сільських рад до Боромлянської об'єднаної територіальної громади		Подано пакет документів та рішення про добровільне приєднання до Сумської ОДА
	1.2.2. Підвищення якості комунальних послуг	1.2.2.1 Покращення матеріально-технічного забезпечення КП "Добробуг"	1.2.2.1 Покращення матеріально-технічного забезпечення КП "Добробуг"	1.2.2.1 Покращення матеріально-технічного забезпечення КП "Добробуг"	Закупівля трактора з додатковим устаткуванням (відвал, щітка, косарка). Закупівля екскаватора з шелепним навантажувачем	1615390	Придбано трактор марки "Беларусь МТЗ 82.1", Екскаватор марки "БМ на базі МТЗ" з додатковим устаткуванням
			1.2.2.2 Ремонт та будівництво мостових переходів у населених пунктах громади	1.2.2.2 Ремонт та будівництво мостових переходів у населених пунктах громади	Ремонт та будівництво мостових переходів	12000	Відремонтовано та облаштовано два мостових переходи (вул. Лебединська, від Гордієнка; вул. Гагаріна, від Мельника в Лози)
			1.2.3.1 Приведення до належних умов системи водопостачання у населених пунктах громади	1.2.3.1 Приведення до належних умов системи водопостачання у населених пунктах громади	Очищення колодязів у населених пунктах громади	34000	Очищено 18 колодязів, замінено 5 надбудов
	1.2.4 Підвищення рівня безпеки у громаді	1.2.4.2 Встановлення системи відеоспостереження "Безпечна громада" в с. Боромля	1.2.4.2 Встановлення системи відеоспостереження "Безпечна громада" в с. Боромля	1.2.4.2 Встановлення системи відеоспостереження "Безпечна громада" в с. Боромля	Встановлення відеорекамер на головних вулицях та у місцях масового зкупчення населення	50000	Встановлено відео спостереження на адмінбудівлі № 2 (вул. Сумська, 10)
			1.2.5.1 Будівництво та капітальна реконструкція автомобільних доріг між населеними пунктами громади	1.2.5.1 Будівництво та капітальна реконструкція автомобільних доріг між населеними пунктами громади	Сприяння реконструкції доріг Боромля-Новгородське, Боромля-Жигайлівка, та об'їзної Боромля-Гребениківка	110000	Виготовлено проектно-кошторисну документацію
			1.2.5.2 Забезпечення функціонування автобусних маршрутів між населеними пунктами громади	1.2.5.2 Забезпечення функціонування автобусних маршрутів між населеними пунктами громади	Відкриття автобусних маршрутів Боромля-Жигайлівка, Боромля-Новгородське та у зворотному напрямку	144000	Забезпечено функціонування маршруту Боромля-Жигайлівка та у зворотному напрямку двічі на день
			1.2.7.1 Забезпечення мешканців навколишніх сіл якісними Інтернет-послугами	1.2.7.1 Забезпечення мешканців навколишніх сіл якісними Інтернет-послугами	Домовленість із провайдерами про забезпечення послугами населення громади	32000	Збільшено Інтернет-покриття території громади, адмінбудівлі №1 і №2 та НВК переведені на захищений канал зв'язку (оптоволокну)
Усього по розділу I						4076989,43	

Стратегічна ціль	Операційна ціль	Завдання	Назва проекту	Опис проекту	Стан фінансування	Індикатори (показники) результативності виконання плану заходів
2. Новий гуманітарно-соціальний простір	2.1. Сприяння гармонійному розвитку дітей та молоді	2.1.2 Розширення можливостей дошкільного виховання	2.1.2.2 Відкриття групи ДНЗ при Новгородській філії Боромлянського НВК	Закупівля іграшок, меблів, обладнання та необхідної літератури	264993	
		2.2. Розширення спортивної мережі й популяризація здорового способу життя	2.2.1.1 Придбання нових дитячих та спортивних майданчиків	Встановлення дитячих та спортивних майданчиків	298920	Придбано та встановлено вуличний спортивний майданчик
	2.3. Розвиток сфери культури та відпочинку	2.3.2 Перепрофілювання та покращення матеріально-технічної бази бібліотек	2.3.2.1 Закупівля комп'ютерної техніки та кольорового принтера для Боромлянської сільської бібліотеки	Укладання договору на постачання товару	17700	Придбано одне робоче місце та кольоровий принтер
		2.3.3 Просування Всеукраїнського сільського фестивалю мистецтв "Боромля"	2.3.2.2 Закупівля проектора та екрана для проведення презентацій та заходів у Боромлянській сільській бібліотеці	Укладання договору на постачання товару	24400	Придбано проектор та екран для проведення презентацій
	2.3.4 Капітальний ремонт Боромлянського сільського краєзнавчого музею		2.3.3.1 Розробка рекламних заходів до проведення Всеукраїнського сільського фестивалю мистецтв "Боромля"	Замовлення реклами	10000	Замовлено розробку рекламного оголошення
		2.3.4.1 Заміна та утеплення даху музею	2.3.3.2 Виготовлення буклетів, блоктів, значків та ін. із символікою Всеукраїнського сільського фестивалю мистецтв "Боромля"	Забезпечення виготовлення необхідної продукції	8951	200 блоктів, 200 пакетів, 500 ручок, 200 календариків
	2.4. Забезпечення якісних медичних та соціальних послуг		2.4.1 Організація та ремонт ФАПів	2.4.1.1 Капітальний ремонт ФАПів у с. Гребениківка	Проведення покрівельних робіт та утеплення	28455
		2.4.2 Підтримка незахищених верств населення	2.4.1.2 Здійснення заходів з енергоефективності	Заміна вікон та дверей на сучасні енергоефективні.	32264	
			2.4.2.1 Надання матеріальної допомоги незахищеним верствам населення громади	Матеріальна допомога тим, хто її потребує	281800	132 жителі громади отримали матеріальну допомогу
		Усього по розділу 2				
Усього за I півріччя 2018 р.					5904472,43	

РОЗДІЛ II



ПРОЕКТИ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМ ЦИКЛОМ

Проект – це логічно і хронологічно узгоджений комплекс скоординованих дій, реалізація яких призводить до досягнення певних цілей в певних часових і бюджетних межах. Відповідно поточна діяльність не є проектом. Проект також не дорівнює проектно-кошторисній документації, тобто сукупності розрахунків та креслень, необхідних для ремонту, зведення споруд, виготовлення машин тощо.

Проект ≠ ПКД!

Проект має кілька обмежень, зокрема за часом (за який необхідно завершити проект), вартістю (розмір бюджету, який виділений на реалізацію проекту) та змістом і межами (завдання, які мають бути завершені для досягнення кінцевого результату проекту). Зазначені три обмеження досить часто взаємопов'язані: збільшення меж та обсягів завдань, звичайно призводить до збільшення часу та вартості, обмежений час може означати збільшення вартості чи зменшення змісту та меж проекту.

Проект розвитку спрямований на поліпшення спроможності (знань, вмінь, практик роботи), розширення можливостей (матеріальних, технічних, логістичних, фінансових), використання потенціалу (ресурсів чи переваг, які залишаються невикористаними) та усунення проблем, які всьому цьому перешкоджають. Тематика таких проектів здебільшого пов'язана з підтримкою малого та середнього бізнесу, досліджень та інновацій, інвестуванням в покращення стану довкілля, розвитком освіти та прикладних навичок, розвитком нових продуктів та способів виробництва, підтримкою енергоефективності та боротьба з наслідками змін клімату і т.п.

Якісний проект розвитку завжди орієнтований на людину і характеризується довгостроковим впливом, сталістю результатів та економічним ефектом.

Цикл планування складається з наступних послідовних дій: програмування, визначення, формулювання, втілення, оцінка та аудит. Розробка будь-якого проекту починається з визначення та аналізу проблемних ситуацій – реальних труднощів або невикористовуваних можливостей. Але недостатньо просто констатувати наявність проблеми. Необхідно досконало дослідити її, визначити причини і наслідки, а також позначити можливі шляхи вирішення, оскільки їх може бути багато. Таким чином, проблема спочатку проходить стадію візуалізації в **"дерево проблем"**, яке після аналізу причинно-наслідкових зв'язків потім трансформується в **"дерево цілей"**. Так, наслідки центральної проблеми стають **загальними цілями** (далекосяжні довгострокові зміни, які ми не можемо досягти в межах проекту), сама центральна проблема – **конкретною ціллю** (середньострокові зміни, які необхідно досягти на кінець проекту), причини центральної проблеми – **результатами** (якісні проміжні зміни, сукупність яких веде до досягнення конкретної цілі), а причини причин центральної проблеми – **блоками дій** (безпосередня діяльність). В результаті ми отримуємо відображення ідеального бажаного стану, максимально позитивної ситуації, якої можна досягти через вирішення наявних проблем. Втім "дерево цілей" аж ніяк не є схемою проекту.

Після цих факірських маніпуляцій має народитись **ідея проекту** – базова причина (підстава) того, чому і на кого/що ми хочемо здійснити управлінський вплив з метою внесення бажаних змін у суспільне життя (життя громади) загалом або окрему суспільну сферу. Якщо це можливо, до початку підготовки проектної заявки варто спробувати отримати попередню оцінку ідеї потенційним донором, щоб праця не була марною. Деякі конкурси фондів ЄС прово-

дяться у 2 етапи (спочатку концепція, потім повна заявка). Також варто провести попередній розрахунок прогнозованого розміру бюджету проекту (перевірка на "фантастичність") та попередню оцінку наявності основних виконавців проекту (перевірка на "реалістичність"). Тобто, наслідуючи Сократа, провести ідею майбутнього проекту через фільтри на відповідність критеріям **S** (Specific – Конкретні) **M** (Measurable – Вимірювані) **A** (Achievable – Досяжні) **R** (Realistic and Reasonable – Реалістичні та обґрунтовані) **T** (Timely, Time-bound – Своєчасні). Простіше кажучи, результати проекту мають бути просто КЛАСС:

- К** конкретні
- Л** легко вимірювані
- A** абсолютно досяжні
- C** стосуються суті
- C** строкові

ЛОГІКО-СТРУКТУРНА МАТРИЦЯ ПРОЕКТУ				
	Логіка втручання	Об'єктивно вимірювані показники досягнення	Джерела та засоби перевірки	Припущення
Загальні цілі	Будь ласка, перелічте та пронумеруйте їх Якими є загальні ширші цілі, досягненню яких сприятиме проект? O1 – "Назва загальної цілі 1" O2 – "Назва загальної цілі 2"	Будь ласка, вкажіть цільове значення для кожного показника в цьому стовпчику всюди, де можливо. Якими є ключові показники, пов'язані з загальними цілями?	Будь ласка, перелічте джерела перевірки для кожного показника. Якими є джерела інформації по цим показникам?	
Конкретна ціль	Яку конкретну ціль має досягти проект, для того щоб сприяти досягненню загальних цілей? SO – "Назва конкретної цілі"	Які показники чітко демонструють, що ціль проекту було досягнуто? Будь ласка, перелічте показники наступним чином: SO. "Показник 1": цільове значення SO. "Показник 2": цільове значення ...	Якими є джерела інформації, що вже існує або може бути зібрана? Які методи необхідні для збору цієї інформації?	Які фактори та умови поза межами відповідальності бенефіціара необхідні для досягнення цієї цілі? (зовнішні умови) Які ризики треба брати до уваги?
Очікувані результати	Результати – це продукти діяльності/результативні наслідки, що допомагають досягти конкретної цілі. Якими є очікувані результати? R1 – "Назва результату 1" R2 – "Назва результату 2"	Якими є показники, що вимірюють, чи досягає та в якій мірі досягає проект очікуваних результатів? Будь ласка, перелічте показники для кожного результату наступним чином: 1.1 "Показник 1": цільове значення (R1) 1.2 "Показник 2": цільове значення (R1) 1.3 2.1 "Показник 1": цільове значення (R2) 2.2 "Показник 2": цільове значення (R2) ...	Якими є джерела інформації для цих показників? Приклад: Джерело 1 (показник 1.2, 2.3 тощо) або Показник 1.1: джерело 1 Показник 1.2: джерело 1 ...	Які зовнішні умови мають виповнитися для того, щоб отримати очікувані результати вчасно?
Дії	Які ключові дії треба виконати для того, щоб створити очікувані результати? (Згуртуйте дії по результатам та пронумеруйте їх за таким принципом: A1.1 – "Назва дії 1" (R1) A1.2 – "Назва дії 2" (R1) A2.1 – "Назва дії 1" (R2) A2.2 – "Назва дії 2" (R2)	Засоби: Які засоби необхідні для впровадження цих дій, напр.: персонал, обладнання, тренінги, дослідження, товари, виробничі об'єкти, тощо.	Якими є джерела інформації для відстеження виконання проекту? Витрати Якими є витрати по проекту? Як вони класифікуються? (Розбивка у Бюджеті проекту)	Які попередні умови мають виповнитися, щоб проект розпочався? Які умови поза прямим контролем бенефіціара мають виповнитися для впровадження запланованих дій?

I колонка заповнюється першочергово і являє собою логіку впровадження, а також пояснює обрану стратегію проекту. Вона має чотири рівні: 1) загальна ціль, 2) конкретна ціль, 3) результати (в тому числі продукти і результативні наслідки), 4) дії (заходи). Всі чотири рівні пов'язані логікою "засіб-результат".

Потім інформація вноситься в **IV колонку**, яка відображає припущення і ризики пов'язані з реалізацією проекту. *Припущення* – це зовнішні фактори, які можуть вплинути на проект та визначити його успішність,

але на які менеджер проекту не має жодного впливу. Натомість *ризик* – це вірогідність того, що подія або чиясь діяльність може негативно вплинути на досягнення цілей проекту. Загалом вони являють собою дві сторони однієї медалі: одна сформульована негативно, а друга – позитивно. Наприклад, ризик – "збільшення податкового тиску на дрібних підприємців", припущення – "рівень податків зберігається на існуючому рівні або знижується".

Верхня частина II і III колонки по суті є одним блоком і стосуються показників та джерел перевірки. Показники (індикатори) служать для вимірювання прогресу у досягненні цілей проекту, тому вони повинні надавати інформацію про те, що має вимірюватися, аби контролювати хід проекту щодо якості, кількості і часу. Правильно сформульовані показники відповідають на питання: Хто? Що? Коли? Де? Скільки? Якої якості? Показники повинні бути достовірними, піддаватися перевірці і бути об'єктивними, а не випадковими. Збір показників реалізації проекту починається ще до початку реалізації і триває протягом усього проекту і після його завершення. Для того, щоб знати коли і де збирати показники, в матриці вказуються джерела перевірки. Джерела перевірки показують, де і в якій формі можна знайти інформацію про хід реалізації проекту. У колонці "джерела перевірки" необхідно перерахувати конкретні назви джерел, які будуть використовуватися, і де їх можна знайти.

Джерелами перевірки можуть служити адміністративні записи, звіти, стандартна статистика, адаптована статистика, опитування, спеціальні дослідження, тощо. Показники повинні бути вимірювані на основі прийнятних витрат часу, грошей і зусиль. Перевагу слід віддавати таким джерелам, як:

- зовнішні джерела, поза контролем проекту;
- конкретні, що показують рівень або якість показника;
- надійні і доступні, які легко перевірити;
- безкоштовні або найбільш дешеві в отриманні.

II та III колонки знизу стосуються засобів і витрат. Клітинки "засоби" і "витрати" остаточно запов-

нити можна тільки на останньому етапі планування проекту, однак ви можете вказати приблизні дані, які будуть потім уточнені. *Засоби* – це матеріальний і нематеріальні ресурси, необхідні для реалізації запланованих дій та керування проектом:

- персонал, зовнішні експерти
- товари, матеріали, поставки, обладнання
- дослідження, навчання
- приміщення, різні види робіт

Витрати – це фінансове вираження всіх необхідних засобів, перерахованих в сусідній клітинці. Тут вказується загальна сума бюджету проекту і окремі види витрат відповідно до бюджетних статей, тому остаточний вигляд ця клітина отримує тільки після підготовки бюджету проекту.

Логіко-структурна матриця – це інструмент розробки, реалізації, моніторингу та оцінки проекту. Він використовується в першу чергу для планування засобів, необхідних для реалізації проекту, і для розробки системи моніторингу та оцінки, зокрема:

- аналіз існуючої ситуації, дослідження актуальності проекту і визначення потенційних цілей і стратегії;
- підготовка адекватного плану з чіткими цілями, вимірюваними результатами, стратегією управління ризиками та визначенням рівня відповідальності;
- підтримка укладення контрактів, планування поточної роботи, моніторингу;
- короткий огляд того, що було заплановано (цілі, показники та основні припущення) – основа для оцінки роботи проекту та його результатів.

Таким чином, логіко-структурна матриця є проектом в мініатюрі, яка має показати його відповідність критеріям SMART. Як обов'язковий елемент вона вже присутня в конкурсі проектів регіонального розвитку, які які можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу. В недалекій часовій перспективі вона також має з'явитись і в проектах, які фінансуватимуться за рахунок ДФРР.



Приклад матриці для проектів ЄС

	Results chain	Indicators	Baseline (incl. ref year)	Current value Reference date	Targets (incl. ref year)	Sources & means of verif	Assumptions
Overall objective: Impact	The broader, long-term change which will stem from the project and a number of interventions by other partners.	Measure the long-term change to which the project contributes. To be presented disaggregated by sex.	Ideally, to be drawn from the partner's strategy		Ideally, to be drawn from the partner's strategy	To be drawn from the partner's strategy.	
Specific objective(s): Outcome(s)	The direct effects of the project which will be obtained at medium term and which tend to focus on the changes in behaviour resulting from project Outcome = Oc (possibly) intermediary Outcome = iOc	Measure the change in factors determining the outcome(s). To be presented disaggregated by sex	The starting point or current value of the indicators.	The value of the indicator at the indicated date	The intended value of the indicators.	Sources of information and methods used to collect and report (including who and when/how frequently).	Factors outside project management's control that may impact on the outcome-impact linkage.
Outputs	The direct/tangible outputs (infrastructure, goods and services) delivered by the project. Output = Op Op 1.1. (related to Oc 1) Op 2.1. (related to Oc 2) (...)	Measure the degree of delivery of the outputs. To be presented disaggregated by sex.	Idem as above for the corresponding indicators.		Idem as above for the corresponding indicators.	Idem as above for the corresponding indicator.	Factors outside project management's control that may impact on the output-outcome linkage.
Activities	What are the key activities to be carried out, to produce the outputs? (Group the activities by result and number them as follows: A 1.1.1. – "Title of activity " A 1.1.2. – Title of activity " (related to Op 1.1.)	Means: What are the means required to implement these activities, e. g. staff, equipment, training, studies, supplies, operational facilities, etc. Costs What are the action costs? How are they classified? (Breakdown in the Budget for the Action)				Factors outside project management's control that may impact on the output-outcome linkage.	

Планування діяльності проекту

Як тільки закінчена розробка логіко-структурної матриці, починається детальне планування проекту з точки зору часу, матеріальних, фінансових і людських ресурсів. В рамках цього планування необхідно відповісти на такі питання:

- хто і що буде робити?
- коли це відбудеться?
- які ресурси знадобляться?

В результаті учасники проекту мають:

- підрахувати **реалістичний бюджет** проекту, що є важливим фактором при відборі і затвердження грантових заявок
- якщо ваш проект має на увазі безпосередню участь в ньому партнерів (співзасновників, афілійованих або асоційованих структур, підрядників для впровадження проекту, тощо) необхідно визначити **роль кожного партнера**, узгодити, хто за яку дію проекту буде відповідати, в тому числі в залежності від наявності у них певних ресурсів.

- **перевірити всі основні зацікавлені сторони** і подумати над їх роллю в проекті: просто інформувати їх про проект або безпосередньо залучити до реалізації
- можна залучити ті зацікавлені сторони, які мають великий вплив на реалізацію проекту, для участі в наглядовій раді проекту або іншому схожому форматі

Для невеликого і обмеженого за кількістю цілей і дій проекту, можна використати просту таблицю:

- ◆ перерахувати дії, пов'язані з певними результатами, відзначити необхідні для них ресурси, вартість цих ресурсів, ім'я людини, що відповідає за реалізацію кожної дії;
- ◆ визначити час початку і закінчення, або тривалість, кожної дії. Часові рамки можуть залежати від, наприклад, сезонних змін погоди, наявності тренерів, доступності певних матеріалів тощо.

Для більшого проекту, зокрема проекту з регіонального розвитку, необхідний більш складний план дій (action plan), основа якого – складена ло-



гіко-структурна матриця. Дії, включені в нижній розділ першої колонки матриці, являють собою короткий зміст проекту, тобто те, що необхідно для отримання запланованих результатів. Попередній план дій – це табличка, в якій розписані всі проектні дії, їхні виконавці, а також графічно показані часові рамки.

Після перенесення дій в попередній план, кожна з них розбивається на окремі завдання (дії нижчого порядку). Великі завдання розпадаються на підзадачі. Рівень деталізації визначаємо самостійно. Метою деталізації є зручне визначення ресурсів і засобів необхідних для реалізації кожної з задач, особливо якщо кожна задача вимагає іншого ресурсу або виконавця. Наприклад, якщо одна з дій проекту передбачає підвищення якості послуг туристично-інформаційних центрів (ТІЦ), то відповідну дію "створення умов для підвищення якості послуг ТІЦ" необхідно розбити на завдання: "проведення ремонту в приміщенні", "закупівля необхідного обладнання", "проведення тренінгу для персоналу центру" тощо. В свою чергу "проведення ремонту" можна поділити на "підготовка і проведення тендера на ремонт" і "проведення ремонту". На етапі підготовки проекту немає необхідності ділити завдання на занадто дрібні частини, такі як окремі етапи тендерної процедури, платежі і т.п.

Після того, як розбили дії на окремі завдання, необхідно подумати про час виконання кожного завдання і взаємозв'язках між ними. Середня частина попереднього плану дій фактично являє собою діаграму Ганта. У простій діаграмі Ганта на вертикальній осі знаходиться перелік дій і завдань, а горизонтальна вісь являє собою час. Кожна смужка діаграми (заштриховані клітини) представляє окрему дію в проекті, її кінці – початок і завершення роботи, її протяжність – тривалість роботи. Можна планувати, використовуючи будь-яку шкалу часу, де кожна клітина може бути тижнем, днем або навіть часом, або ж навпаки роком. Графік має бути **збалансованим** – тобто не повинно бути "порожніх" місяців без діяльності або, навпаки, місяців, де занадто багато дій, оскільки виникає небезпека не впровадиться із запланованим обсягом роботи. Також варто пам'ятати про взаємозв'язок завдань. Наприклад, не можна почати завозити обладнання в ТІЦ, не закінчивши ремонт, або організовувати виставку-ярмарок до того, як ваші фермери пройшли навчання і виростили врожай. Потрібно виділити час, **реально необхідний** для виконання завдання. Особливо уважно слід ставитися до цього, наприклад, в разі

великих закупівель в застосуванням тендерів і тому подібних процедур, оскільки треба передбачити час на саму процедуру, оголошення, можливість оскарження результатів тощо.

Після підготовки плану дій потрібно оцінити, які ресурси знадобляться для реалізації проекту. Найбільш складною є оцінка кадрових (людських) ресурсів. Зокрема є два варіанти, які доповнюють один одного: розписати необхідні людські ресурси по кожній запланованій задачі або прописати роль кожної людини, задіяної в проекті, вказати яким з партнерів надається / наймається ця людина, який обсяг роботи в днях їй належить виконати по кожному із завдань. В проект можна включати додаткову підготовку членів команди, надання їм можливості отримати додаткові знання, якщо це забезпечить ефективну роботу команди і якщо набуті навички і знання будуть в подальшому використовуватися, в тому числі після завершення реалізації проекту, забезпечуючи стійкість його результатів в майбутньому.

Управління ризиками проекту.

Управління ризиками починається з моменту планування проекту. Як правило готується документ, який містить перелік заходів з недопущення та мінімізації ризикових наслідків. Заходи щодо недопущення вносяться в проект перед реалізацією, а заходи щодо мінімізації негативних наслідків можуть вноситись в проект у випадку спрацювання тригера (ознаки) ризику.

Бюджет проекту

Бюджет є відображенням проекту у вигляді переліку всіх витрат, необхідних для досягнення поставлених в рамках проекту цілей і результатів бюджетування, орієнтоване на результат.

Для чого необхідний бюджет?

- ◆ Планування – бюджет проекту дозволяє визначити, чи достатньо

Управління ризиками починається з моменту планування проекту. Як правило готується документ, який містить перелік заходів з недопущення та мінімізації ризикових наслідків. Заходи щодо недопущення вносяться в проект перед реалізацією, а заходи щодо мінімізації негативних наслідків можуть вноситись в проект у випадку спрацювання тригера (ознаки) ризику.



грошей на здійснення проекту, і чи використовуються наявні гроші найкращим чином

- ◆ Пошук фінансування – що саме буде з грантовим фінансуванням, на що будуть витрачатися гроші, який результат буде досягнутий за допомогою грантових грошей
- ◆ Реалізація проекту – порівняння реальних витрат з витратами, запланованими в бюджеті. Поганий або незрозумілий ускладнює відстеження реалізації проекту. У той же час, бюджет не є абсолютно жорстко зафіксованим, його можна коригувати вже після початку проекту.

Бюджет проекту повинен включати в себе витрати:

- ◆ понесені тільки під час реалізації проекту (тільки рахунки, виписані та оплачені після підписання грантового договору та до завершення проекту, можуть бути включені до бюджету;
- ◆ необхідні для реалізації проекту;
- ◆ відповідні до вимог чинного законодавства;
- ◆ які є обґрунтованими, виправданими та відповідають вимогам раціонального управління фінансами, зокрема щодо економічності та ефективності.

Всі витрати на розробку проекту (наприклад, переклад на англійську мову, підтримка з боку зовнішніх експертів у розробці проекту, додатковий аналіз або технічна документація) не можуть бути включені в бюджет проекту, якщо вони мали місце до підписання грантового контракту.

Бюджет проекту включає всі грошові витрати, необхідні для реалізації цього проекту:

- Прямі витрати – ті, які можуть легко бути співвіднесені з конкретним проектом або діями, безпосередні витрати на реалізацію проекту і

фінансування заходів, необхідних для досягнення заявлених цілей

- Непрямі (ще "адміністративні") витрати – це витрати, які не можуть бути чітко і однозначно виділені і віднесені до проекту, проте необхідні для його реалізації. Непрямі витрати не обов'язково дорівнюють накладними (операційним) витратам проекту
- Внески в натуральній формі (in-kind contribution) виражені в грошовому еквіваленті
- Власний внесок – вимога у більшості грантових конкурсів. Часто як власний внесок показують саме внесок у натуральній формі, оскільки організація може не мати у своєму розпорядженні адекватні фінансові ресурси для проектної діяльності. Проте слід уважно звірятися з умовами конкурсів – донор може не приймати (не зараховувати) внесок в натуральній формі як власний внесок

В довготривалих проектах часто вимагається розбивка витрат проекту по місяцях, по кварталах, по траншах. З огляду на це дуже важлива прив'язка бюджету до часового графіку виконання. Форма бюджету в проектній заявці залежить від конкретного донора. Деякі донори допускають бюджет у "вільній" формі, але як правило заявникам пропонується певний шаблон. Бюджет зазвичай роблять в Microsoft Excel.

Не секрет, що деякі організації або розробники проектів починають планування своїх проектів безпосередньо з бюджету, розподіляючи передбачувану суму гранту відразу за пропонованою донором формою. Натомість як написання бюджету має починатись не з цифр, а з цілей і планів проекту.

Бюджет за діями.

Для точного розрахунку необхідних ресурсів можна використовувати різні таблиці, де вказати:

1. кожен дію з вашого плану,
2. виділити достатню кількість рядків і внести всі необхідні для кожної з цих дій ресурси (товари, послуги, роботи)
3. одиниці виміру (в чому рахувати витрати – в днях, в метрах, в штуках, на людину, тощо)
4. кількість необхідних одиниць (3 дні, 28 метрів, на 15 осіб)
5. вартість однієї одиниці – для правильного підрахунку важливо вказувати вартість цілої одиниці, тоб-

Не секрет, що деякі організації або розробники проектів починають планування своїх проектів безпосередньо з бюджету, розподіляючи передбачувану суму гранту відразу за пропонованою донором формою. Натомість як написання бюджету має починатись не з цифр, а з цілей і планів проекту.

то вартість роботи експерта на 1 повний день, тоді навіть якщо експерт працюватиме десь 3 повних дні, а десь 2 з половиною, загальну суму буде правильно підраховано

6. загальну вартість ресурсу (шляхом множення кількості на вартість) – в таблицях типу ексель бажано використовувати формули для автоматичного підрахунку

Бюджет за видами витрат

Для більшості проектів необхідно згрупувати витрати за видами (статтями), наприклад: витрати на персонал, витрати на поїздки, витрати на обладнання і матеріали, витрати на послуги. Для того, щоб підрахувати витрати за видами, необхідно взяти бюджет по діям і згрупувати однакові види витрат. Далі необхідно визначити які з них однакові не тільки за назвою, а й за вартістю за одиницю. Однакові ресурси ми складаємо і отримуємо загальну кількість одиниць; вартість одиниці залишається такою ж. Однакові на перший погляд за назвою ресурси можуть відрізнитися за вартістю одиниці, тому вони мають бути відображені окремими рядками в бюджеті, а деякі ресурси (наприклад, послуги експерта) мають однако-ву ціну, і їх можна скласти, не зважаючи на те, що назви трохи різняться. Якщо загальна сума не змінилася, то всі операції додавання зроблено правильно. Після того, як ми звели кожен вид однакових витрат в один рядок, ми можемо розподілити їх за статтями бюджету тієї форми, яку пропонує донор.

Приклади бюджетних категорій

1. Людські ресурси	1.1 Персонал проекту 1.1.1. менеджер проекту 1.1.2. фінансовий менеджер 1.1.3. асистент 1.2 добові для місій/ поїздок 1.2.1 за кордоном 1.2.2 місцеві
2. Подорожі	2.1. Міжнародні подорожі 2.2 Місцевий транспорт
3. Обладнання та матеріали	3.1 Купівля або оренда автомобілів 3.2 Меблі, комп'ютерна техніка 3.3 Машини, прилади, обладнання 3.4 Запасні частини / обладнання для машин, інструменти
4. Місцевий офіс	4.1 Витрати на автомобіль 4.2 Оренда офісу 4.3 Витратні матеріали – офісна техніка 4.4 Інші послуги (тел / факс, електрика / опалення, технічне обслуговування)
5. Інші витрати, послуги	5.1 Публікації 5.2 Розробки, наукові дослідження 5.3 Перевірка витрат / Аудит 5.4 Витрати по оцінці 5.5 Переклад, перекладачі 5.6 Фінансові послуги (банківські витрати) 5.7 Витрати на конференції / семінари

Забуті витрати

Потрібно перевіряйте які витрати є прийнятними для донора:

- ◆ Персонал – необхідно чітко уявляти собі всіх співробітників, які будуть повністю або частково задіяні для реалізації проекту. Навіть якщо бухгалтер вашої організації буде займатися 1/10 частину





свого часу проектом, цю частину можна показати в бюджеті. Також не забувайте про різних фахівців, помічників тощо, без яких здійснити заплановані дії не вдасться

- ◆ Офіс – навіть якщо у вас є власний офіс, ви все одно маєте певні витрати на його утримання, комунальні послуги, послуги зв'язку, прибирання і т.п. Фінансові послуги і аудит – обслуговування вашого рахунку і всіх банківських операцій коштує грошей! Також часто в момент завершення великих проектів донор вимагає провести перевірку витрат або аудит.
- ◆ Поширення інформації про проект та фінансову підтримку донора (visibility) – майже завжди є обов'язковою вимогою. Передбачте гроші на інформаційні матеріали, таблички, наклейки, іншу продукцію в залежності від характеру вашого проекту, де буде повідомлятися про його фінансову підтримку з боку донора; заплануйте заходи для журналістів
- ◆ Інші "неочевидні" витрати – щоб провести будівництво та ремонт, необхідно розробити технічну документацію; щоб провести захід за містом, потрібно передбачити транспорт; якщо проект передбачає широке партнер-

ство, передбачте кошти на проведення координаційних зустрічей і т.д. і т.п.

Для того щоб збільшити шанси на отримання гранту, а також зробити бюджет проекту дієвим інструментом, що забезпечує якісне впровадження задуманого, необхідно дотримуватися деяких **принципів**:

- ◆ Бюджет має бути реалістичним і ефективним, тобто відображати реальну (не завищену і не занижену) вартість ресурсів і їх реальну кількість, необхідну для досягнення цілей проекту
- ◆ Бюджет повинен включати всі витрати по проекту, а не тільки фінансування з боку донора, АЛЕ при цьому включати тільки витрати, необхідні для реалізації проекту
- ◆ Витрати повинні бути легко перевірюваними, доцільними і обґрунтованими

Кожен рядок бюджету має бути обґрунтованим! Навіть якщо в самій формі бюджету немає необхідності обґрунтувати зазначені витрати, таке обґрунтування може вимагатися додатково донором, якщо у нього виникнуть сумніви щодо доцільності того чи іншого рядка. У разі сумнівів проект може бути просто не відібрано для фінансування через незрозумілі або необґрунтовані витрати.

РОЗДІЛ III



ДЕРЖАВНИЙ ФОНД РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Загальна інформація

Створення Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) є одним з інструментів прискорення соціально-економічного розвитку регіонів на новій основі: відхід від старої практики фінансування виключно будівництва об'єктів, передусім бюджетної сфери, які раніше домінували в переліках фінансування за кошти субвенції на соціально-економічний розвиток, субвенцій на соціально-економічний розвиток окремих територій, державних цільових програмах. Створення ДФРР дозволило започаткувати процес фінансування проектів регіонального розвитку на конкурсній основі та відповідно до регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їхньої реалізації.

Нормативна база

Стаття 24¹ "Державний фонд регіонального розвитку" Бюджетного кодексу України;

Закон України "Про засади державної регіональної політики";

Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2020 р.;

Постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.2015 № 196 "Деякі питання державного фонду регіонального розвитку";

Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства "Питання підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку" (№ 80, від 24 квітня 2015 р. зі змінами від 1 квітня 2016 р. № 80).

В 2017 р. до цих документів були внесені деякі зміни. Зокрема до статті 24 Бюджетного кодексу

України. Відтепер 10% від обсягу ДФРР має виділятися спеціалізовано на проекти на розвиток спортивної інфраструктури, які потребують погодження з Мінмолодьспортом. Ще 10% мають спрямовуватися на проекти з енергоефективності навчальних і медичних закладів. Також до складу Міжвідомчої комісії за рішенням Комітету ВРУ з питань бюджету включаються члени цього Комітету чисельністю не менше 50 % складу такої комісії.

Зміни торкнулись і Постанови Кабінету міністрів України № 196 (ПКМУ від 05.04.2017 № 251). Відтепер проекти, що передбачають реалізацію заходів з енергозбереження розробляються у відповідності до ДБН та стандартів і забезпечують комплексний підхід та максимальну енергоефективність від їх реалізації. Проектна документація заявниками на конкурс надається для проектів будівництва (нове будівництво, реконструкція, капітальний ремонт).

Пропорції розподілу ДФРР між регіонами

Обсяг коштів ДФРР затверджується Законом України про Державний бюджет України на відповідний бюджетний період (не менше, ніж 1% обсягу доходів загального фонду держбюджету)

Кошти ДФРР між обласними та Київською міською держадміністраціями розподіляються таким чином:

80 % – відповідно до чисельності населення, яке проживає у відповідному регіоні;

20 % – відповідно до показника валового регіонального продукту в розрахунку на одну особу (для регіонів, у яких цей показник менше 75 % середнього показника по Україні)

Умови фінансування проектів

Заявниками проектів є місцеві і центральні органи

виконавчої влади, а також органи місцевого самоврядування. Самі ж проекти мають відповідати кільком умовам, зокрема: стратегії розвитку регіону та плану заходів з її реалізації, бути спрямованими на підтримку об'єднаних територіальних громад або угодам про міжмуніципальне співробітництво територіальних громад.

До цих проектів регіональні комісії застосовують наступні критерії: календарний план реалізації проектів повинен становити від 1 до 3 років, забезпеченість спів-фінансування з місцевих бюджетів не менше 10%, спроможність суб'єктів, на фінансування об'єктів яких залучаються кошти державного фонду регіонального розвитку, забезпечувати подальше власне фінансування або їх утримання за рахунок коштів місцевих бюджетів, для інвестиційних програм і проектів, які передбачають будівництво потрібна наявність затвердженої проектної документації з експертизою.

Документи, які подаються регіональній комісії для участі у конкурсному відборі:

1. Інвестиційний проект в електронній формі на он-лайн платформі dfr.minregion.gov.ua

2. Виключно для проектів будівництва:

- зведений кошторисний розрахунок;
- звіт за результатами експертизи проекту будівництва;
- акт (наказ, розпорядження, рішення) про затвердження проектної документації;
- документи щодо форми власності та класу наслідків.

3. Для проектів співробітництва територіальних громад – копії договорів про співробітництво відповідно до Закону України "Про співробітництво територіальних громад".

4. Для проектів підтримки добровільно об'єднаних територіальних громад – копії рішень про утворення об'єднаної територіальної громади.

5. Для проектів, які передбачають створення інфраструктури індустріальних та інноваційних парків – документи з урахуванням вимог Законів України "Про індустріальні парки" та "Про інноваційну діяльність".

6. Підтвердження залишкової вартості проекту.

Формування переліків переможців конкурсу відбувається в кілька етапів:

I. Регіональні комісії при обласних та Київській міській держадміністраціях оголошують конкурс

II. Місцеві та центральні органи виконавчої влади, ОМС розміщують на онлайн-платформі та подають програми і проекти регіональним комісіям

III. Регіональні комісії проводять відбір програм та проектів та подають пропозиції щодо формування переліків програм і проектів ОДА, КМДА

IV. ОДА, КМДА за пропозиціями регіональних комісій формують узагальнений перелік програм і проектів, подають до 1 травня Мінрегіону

V. Мінмолодьспорт погоджує об'єкти спортивної інфраструктури запропоновані регіонами

VI. Комісія при Мінрегіоні проводить перевірку поданих документів на відповідність законодавству

VII. Мінрегіон до 1 серпня подає пропозиції щодо розподілу коштів ДФРР з переліком інвестиційних

програм і проектів регіонального розвитку на затвердження КМУ за погодженням з Комітетом ВРУ з питань бюджету.

Критерії оцінювання проектів

1. Територія охоплення вирішення проблеми (окремо оцінюються проекти ОТГ).
2. Вплив проекту на вирішення проблеми.
3. Інноваційність проекту.
4. Спів-фінансування з місцевих бюджетів (окремо оцінюються громади потенційно не спроможні та потенційно спроможні вирішити проблему).
5. Соціально-економічні особливості проекту.

Алгоритм реалізації проекту

1. Переможець конкурсу (орган місцевого самоврядування або місцевий орган виконавчої влади) затверджує місцеву програму про реалізацію проекту

2. Укладання договору про реалізацію проекту з виконавцем (у залежності від вартості проекту можливе застосування тендерних процедур), реєстрація договору в казначействі

3. Поетапне виконання умов договору, підписання актів виконаних робіт, розрахунок

Ключова проблема ДФРР – мало якісних "розвиткових" проектів. На сьогоднішній день майже 95% проектів, які подаються, це "традиційні" об'єкти соціальної інфраструктури, а територія їхнього впливу це одна громада або її частина. Тобто проекти носять нерозвитковий, локальний характер. Також не секрет, що вже вкорінилась практика перекидати проекти, які з тих чи інших причин не пройшли на ДФРР, на інфраструктурну субвенцію. Тому, на сьогоднішній день, ми по суті маємо фонд не регіонального, а місцевого розвитку чи навіть просто різновид субвенції на розвиток інфраструктури.

Справедливості заради, варто відмітити, що подібне ставлення до ДФРР продиктоване недовірою щодо якісного оцінювання проектів громад регіональними комісіями, наявними фактами лоббізму певних інтересів, в тому числі і за участі депутатів Верховної Ради України, які втручаються і в інші державні програми підтримки розвитку територій, відсутність відповідальності членів регіональних комісій тощо. До існуючих складнощів ще можна додати перерахунок цін, який провокує затримку з подачею проектів, а також те, що кошти "заходять", як правило в другій половині року.

В даному контексті можна пригадати перебіг засідань регіональної комісії з оцінки та забезпечення проведення попереднього конкурсного відбору інвестиційних програм та проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів ДФРР в минулому році в Сумській області, які відбулись протягом 30 та 31 травня.

Обсяг фонду ДФРР для області в торік склав 120 млн. грн. Натомість проектів подали на вчетверо більшу суму. Загалом подібна конкуренція за державний ресурс є позитивним явищем, оскільки дозволяє дисциплінувати щодо подання проектної

документації. Наприклад, в перший день, коли розглядались проекти з блоку енерго-ефективності, з заявлених 94, 14 відхилили одразу, оскільки не містили або паперової форми, або не заповнили електронну форму на порталі ДФРР. Наступні 41 проектне подання були визнані некомплексними, тобто такими що замість капітального ремонту пропонували, скажімо, заміну тільки вікон чи дверей. Відповідно голосуванням членів комісії їх також виключили з переліку для оцінювання (плюс ще один зняли вже в процесі розгляду). Таким чином, проекти, що залишились покривали суму в 9,5 млн. грн., що менше встановленого гарантованого ліміту в 10%.

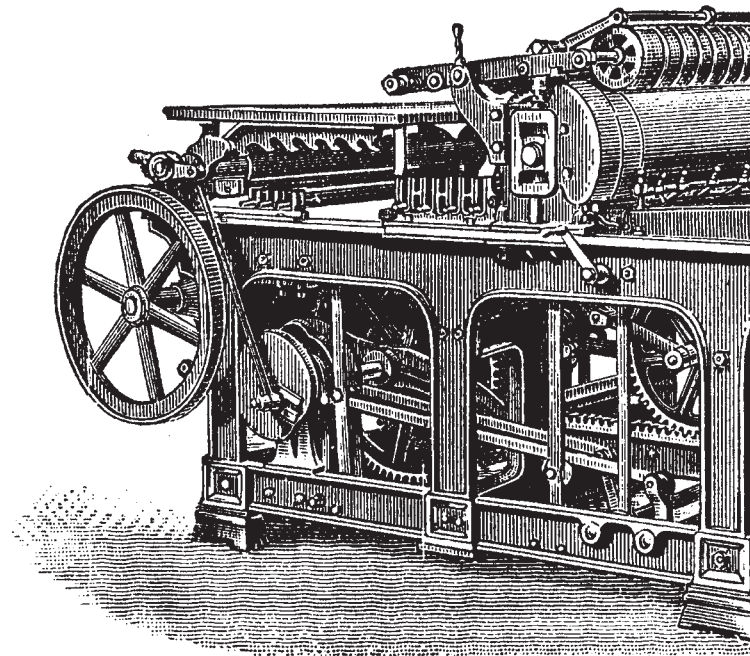
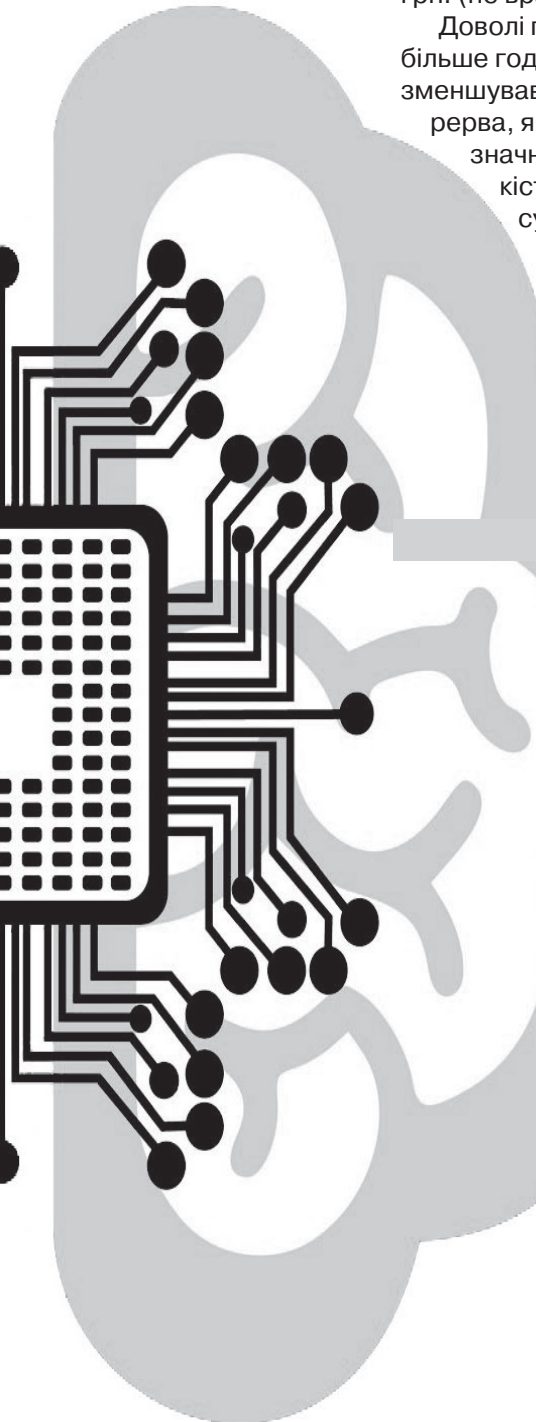
Наступного дня на розгляд комісії потрапив 191 проект на загальну суму 62 млн. грн. (не враховуючи 31, відхиленого за порушення вимог оформлення).

Доволі прикре враження справила пунктуальність членів комісії. Зокрема 31 травня більше години не могли зібрати кворуму, щоб почати роботу. Надалі їхній склад тільки зменшувався і наприкінці роботи за столом лишилось взагалі 12 людей. Обідня перерва, яку оголошували на 30 хвилин, затягнулась більше як на годину. Враховуючи значну кількість проектних заявок, комісія працювала, з одного боку, "на швидкість", а з іншого – майже не вдавалась до обговорень і оцінювала проекти суто за формальними критеріями.

Сума цих проблем може мимоволі підштовхувати до помилкового висновку щодо сенсу існування ДФРР, проте в даному випадку диявол ховається в процесі, а не в ідеї. Іншими словами, сам концепт Фонду є вірним, а вдосконалення потребують процедури формування регіональних комісій, моніторингу відбору проектів та контроль за їхнім впровадженням, підвищення якості проектів, залучення до процесу проектних менеджерів з громадського сектору паралельно з формуванням в об'єднаних громадах "касти" власних фахівців з управління проектним циклом.

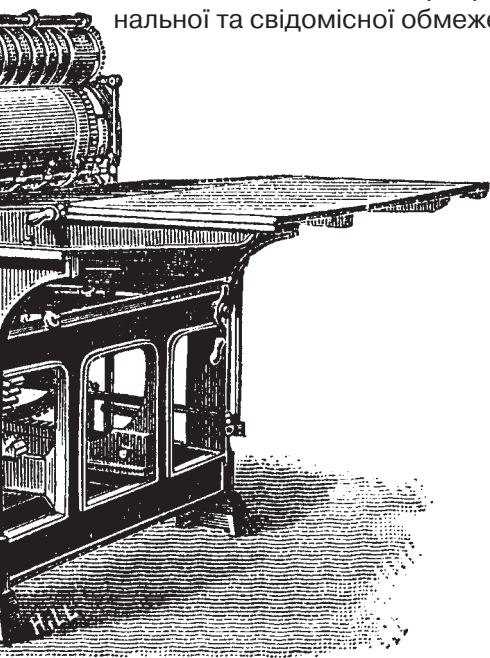
Отже, що необхідно змінити в роботі ДФРР?

- ▼ Забезпечити максимально можливе незалежне та об'єктивне оцінювання проектів регіональними комісіями;
- ▼ Не допускати до відбору об'єкти, які не відповідають визначенню "проект" регіонального розвитку (комплекс взаємопов'язаних заходів для розв'язання окремих проблем регіонального розвитку, оформлений як документ за встановленою законодавством формою, яким визначаються спільні дії учасників, а також ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей протягом установлених термінів);
- ▼ Забезпечити обов'язкову трансляцію засідань регіональної комісії та розміщення їх записів, наприклад у 5-денний строк на онлайн-платформі dfr.minregion.gov.ua;
- ▼ Забезпечити 100 % інформування місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування про терміни та умови відбору проектів;
- ▼ Розглянути можливість щодо зміни критеріїв розподілу коштів, зокрема 70% відповідно до населення регіонів і 30 % – як цільові кошти для фінансування програм регіонального розвитку, в тому числі щодо подолання депресивності та підтримки прикордонних з РФ територій;



- При розподілі коштів також враховувати щільність населення;
- Синхронізувати, тобто зробити одночасними в усіх регіонах оголошення про збір проектів, завершення їхнього приймання і оцінки (наприклад, прийом триває до 1 березня, а оцінка регіональними комісіями має завершитись станом на 1 травня). Встановлення чітких дедлайнів має унеможливити явище, коли в умовах цейтноту проходять погано підготовлені проекти;
- Змінити критерії оцінювання проектів, зокрема прибрати норму щодо обов'язковості 10 % спів-фінансування і визначати розмір відповідно до податкової спроможності регіонів;
- Проводити оцінювання проектів на онлайн-платформі ДФРР, а інформацію про виставлені бали кожним членом регіональної комісії зробити максимально відкритою і доступною;
- Напрацювати процедуру виключення з членів регіональної комісії та встановити певний вид відповідальності за відвертий лобізм та недобросовісність;
- Започаткувати попередній відбір проектів на основі концептуальної ноти і їхній захист перед членами регіональних комісій (проекти при цьому мають змагатись в межах одного технічного завдання з регіональної стратегії розвитку, тобто, щоб не було парадоксів на кшталт, коли аеропорти конкурують з дитячими садочками)
- Встановити ліміт для проектів пов'язаних з будівництвом (наприклад, не більше 60%);
- Зробити затвердження проектів прерогативою Мінрегіону;
- Економію коштів по тендеру спрямовувати на відібрані проекти (без додаткового погодження з Мінрегіоном);
- Сприяння розширенню кола суб'єктів державної регіональної політики за рахунок залучення Агенцій регіонального розвитку, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, які можуть подавати проекти регіонального розвитку для фінансування за рахунок ДФРР;
- Посилення відповідальності за порушення управлінської та фінансової дисципліни щодо відбору проектів та строків їхньої реалізації;
- Частину від вартості проекту спрямовувати на моніторинг його реалізації.

Нещодавно відбулося встановлення мінімальної вартості проектів: для проектів, пов'язаних з будівництвом визначили граничну нижню межу в 5 млн. грн., а для всіх інших – не менше 1 млн. грн. Це вагомий перший крок щодо створення фільтру, який не пропускати всілякий "мох і болото". Проте, щоб збільшити ефективність ДФРР, це має бути послідовний комплекс змін, а не разовий захід. Подібні нововведення матимуть низку як позитивних, так і дещо дразливих для наслідків. Проте головний чинник полягає в іншому. Модернізація України відбувається через модернізацію регіонів шляхом створення об'єднаних територіальних громад. Призупинення реформи в частині оформлення нових ОТГ матиме наслідком не вирівнювання диспропорцій у розвитку регіонів, а навпаки поглиблення розриву, консервацію відсталості, інституційної та свідомісної обмеженості.



ГОЛОВНІ ВИСНОВКИ

1. Майже 94% від загального числа проектів ДФРР були подані як проекти до плану заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку.

2. Територія впливу більшості проектів (63% від загального числа) не перевищує розмірів однієї громади. Таким чином, доводиться констатувати, що у перші 3 роки діяльності реформований ДФРР, фактично, працював у форматі фонду МІСЦЕВОГО розвитку. Найменш масштабними були проекти, відібрані Волинською, Житомирською, Запорізькою, Рівненською та Херсонською обласними адміністраціями.

3. Має місце значна регіональна диференціація проектів за сферами реалізації. Разом з тим, більшість сфер, що мають прямий вплив на підвищення конкурентоспроможності регіонального бізнесу, залишилися поза увагою ДФРР.

4. Всі проекти, реалізовані з коштів ДФРР на виконання планів заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку, фактично були спрямовані на досягнення лише 17% від загального числа завдань стратегій регіонального розвитку. Враховуючи той факт, що період моніторингу проектів ДФРР співпадає з періодом дії більшості планів заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку (2015-2017 рр.), можна констатувати очевидну невідповідність запланованих регіонами і фактично досягнутих змін.

5. 35% від загального числа проектів ДФРР, поданих на виконання планів заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку, були розроблені без технічного завдання, або базувалися на самовільно зміненому технічному завданні з плану реалізації регіональної стратегії. Найбільше таких порушень залишилися не поміченими у Волинській, Дніпропетровській, Закарпатській, Запорізькій, Івано-Франківській, Луганській, Миколаївській, Одеській, Хмельницькій та Чернігівській областях.

6. Чисельність громад, у яких були реалізовані 65% від загального числа проектів ДФРР, скорочується. Лише Київська та Рівненська області інвестували всі ресурси ДФРР у проекти громад, чисельність яких не скорочується.

7. Найбільш неоднозначно сприймається доцільність інвестування обмежених ресурсів ДФРР у об'єкти дошкільної освіти громад, чисельність яких скорочується – у Волинській та Закарпатській областях (які у порівнянні з іншими регіонами мають одні з кращих показників природного приросту населення).

8. 62 з 1646 проектів, реалізованих за кошти ДФРР, передбачали створення сумарно 925 нових робочих місць – найбільше у Львівській області (236). Однак, ВСІ ці робочі місця були створені у соціальній сфері і лягли додатковим фінансовим тягарем на місцеві бюджети.

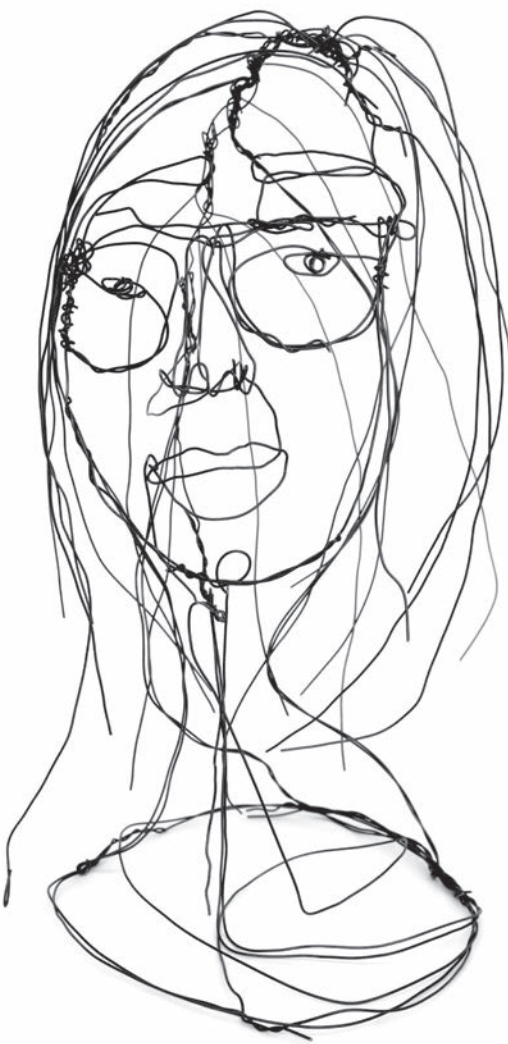
9. Моніторинг виявив, що значна частина проектів не містять повних описів інформації, передбаченої наказом №80 Мінрегіону. У деяких регіонах профінансованими були проекти, описи яких ВЗАГАЛІ відсутні на порталі ДФРР. Зокрема, на веб-порталі ДФРР описи відсутні у 34,9% проектів Дніпропетровської області. Лише один з 6 розділів опису апіляційної форми є у 46,4% проектів Миколаївської області. Лідером щодо якості заповнення описів проектних заявок є Рівненська область, де 78% проектів на веб-порталі ДФРР оформлені у повній відповідності до вимог наказу №80 Мінрегіону.

10. Більшість описів розділів проектів не мають логічного взаємозв'язку між розділами "опис проблеми – мета, завдання – опис заходів – очікувані результати".

11. 38% описів проектів взагалі не містять показників (індикаторів), за якими можна було б оцінити соціально-економічний ефект від реалізації проекту. Ще 7% проектів містять показники (індикатори), за якими неможливо оцінити соціально-економічний ефект від реалізації проекту.

12. У публічному доступі на веб-порталі ДФРР відсутні звіти про реалізацію 71% проектів, реалізованих за кошти ДФРР. Ще 12,6% проектів містять звіти, що не дозволяють зрозуміти, чи досягнуті цілі проекту.

13. У публічному доступі на веб-порталі ДФРР відсутні фото 16,8%, які відображають стан реалізації та/або отримані результати проектів. 53% проектів містять такі фото.



Images courtesy of the
Metropolitan Museum of Art

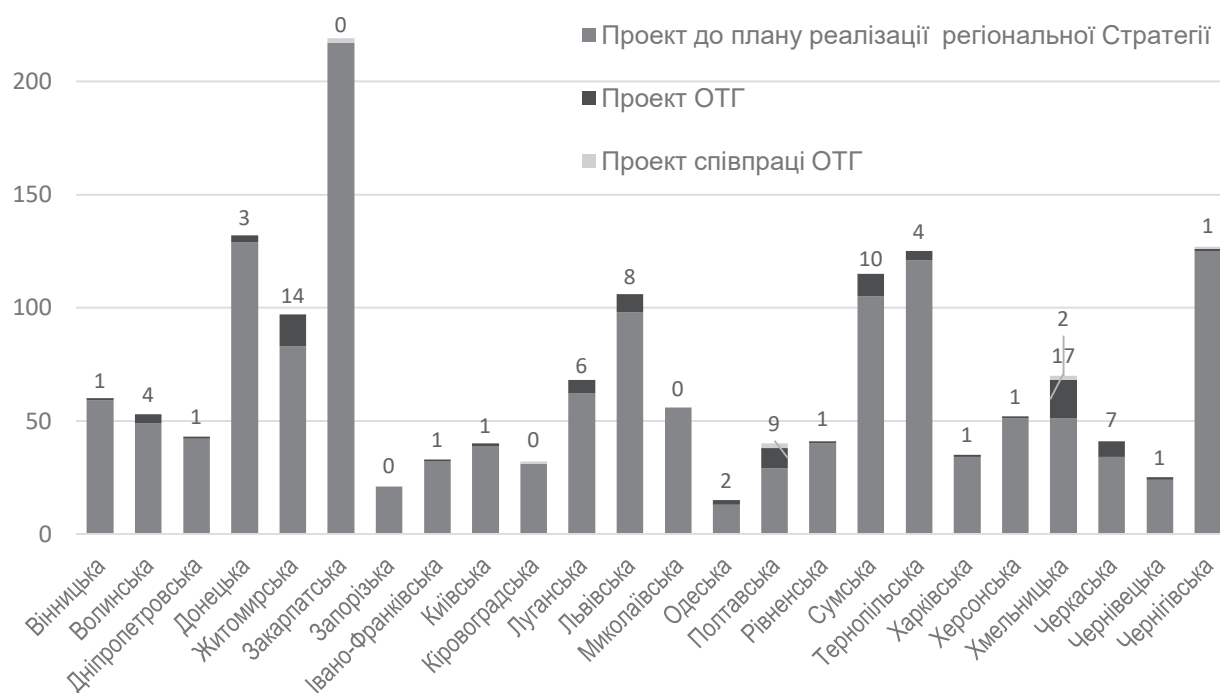


Рис. 1. Тематичні напрямки проектів

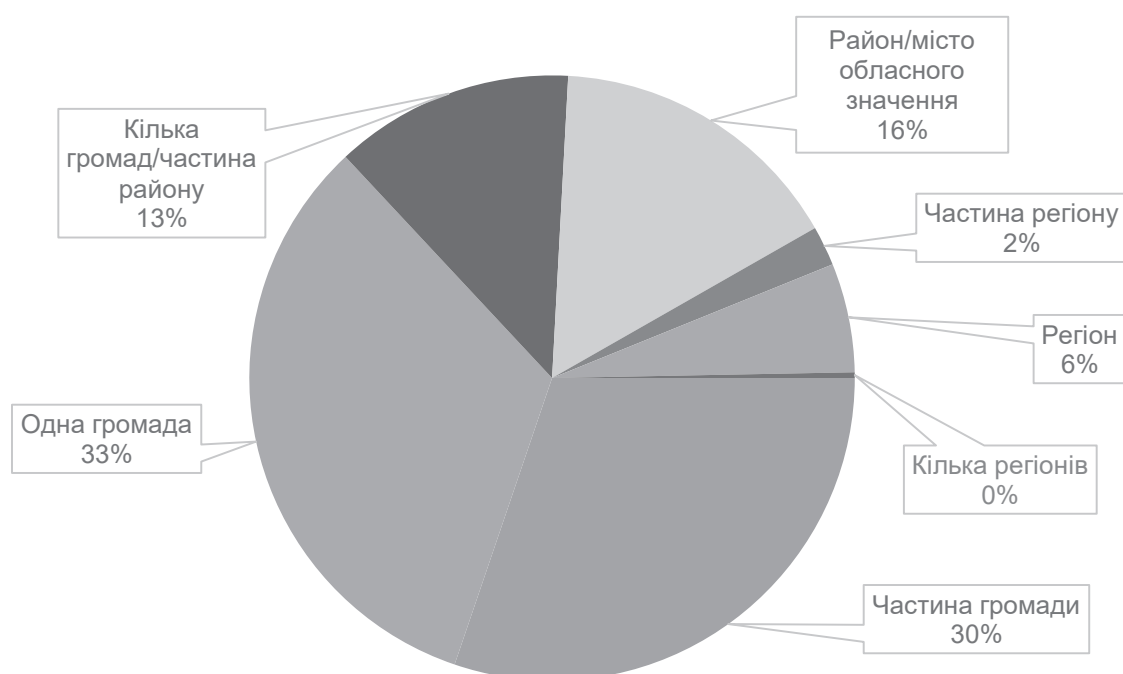


Рис. 2. Територія впливу проекту

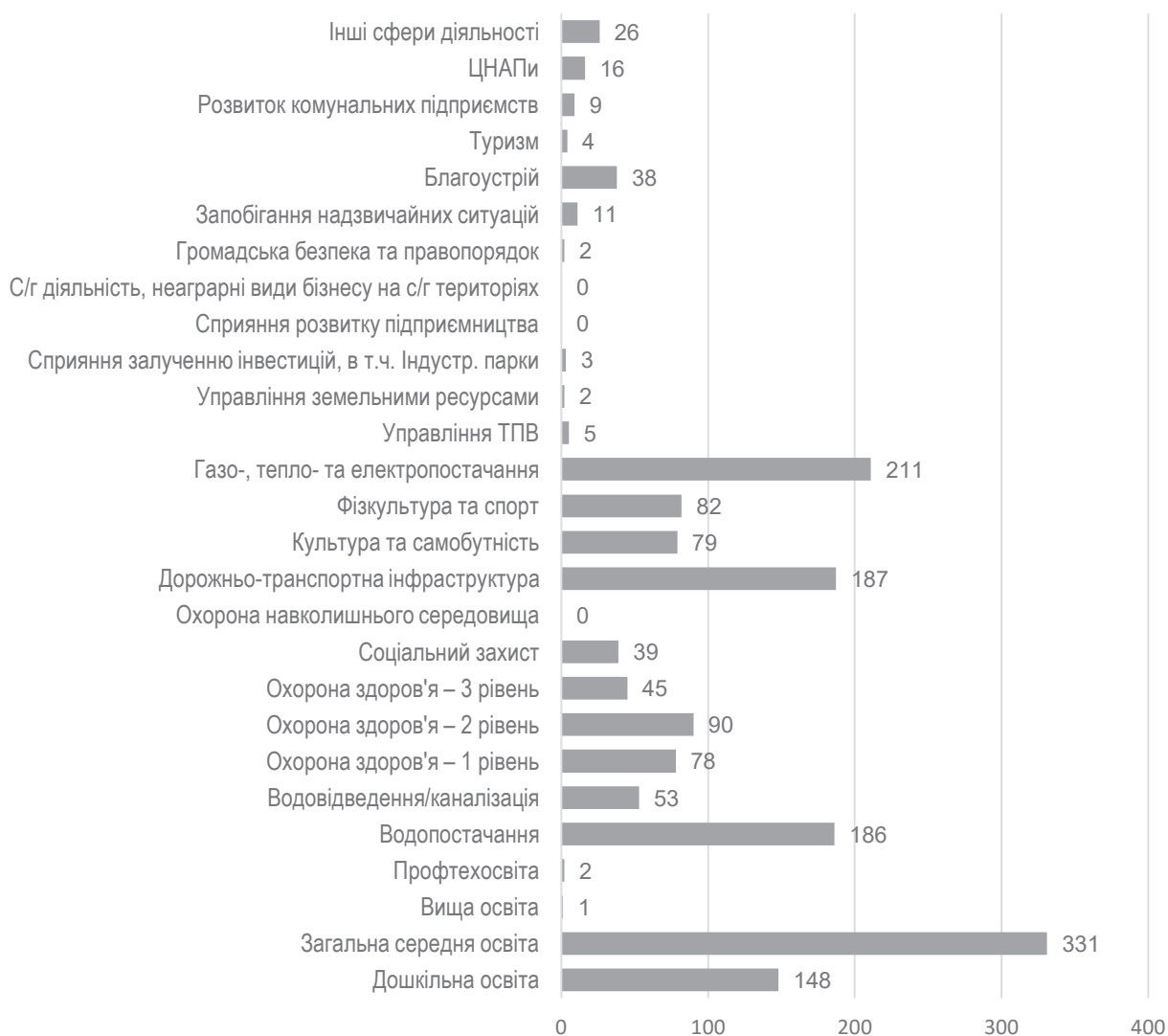
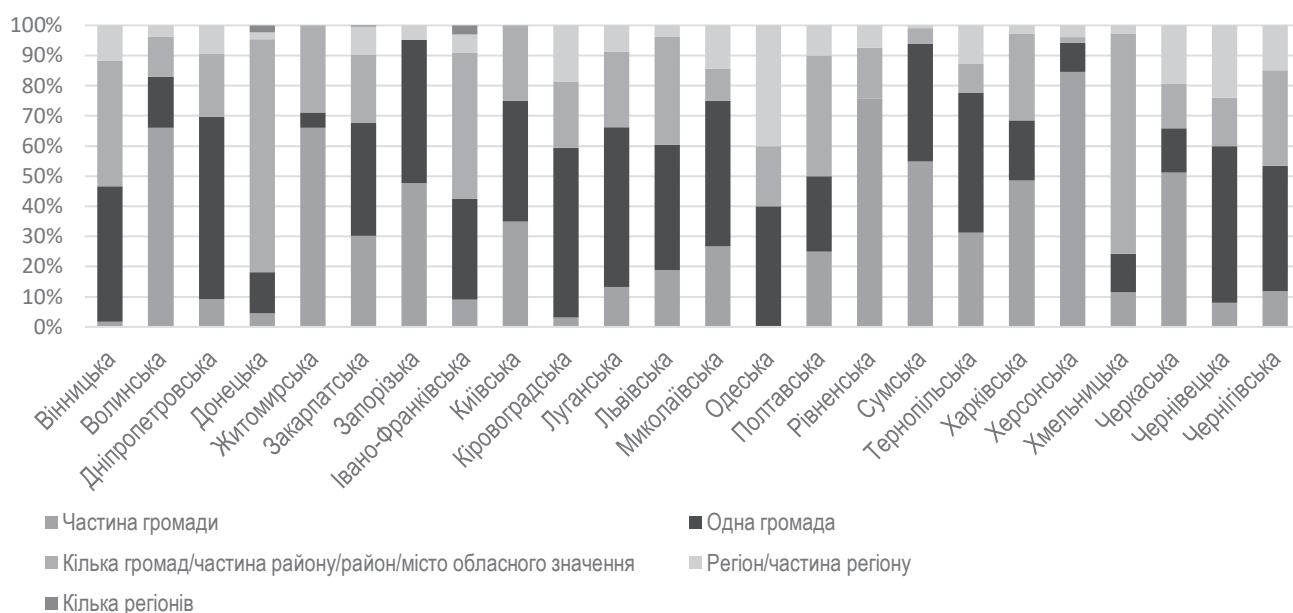


Рис. 4. Сфери реалізації проектів

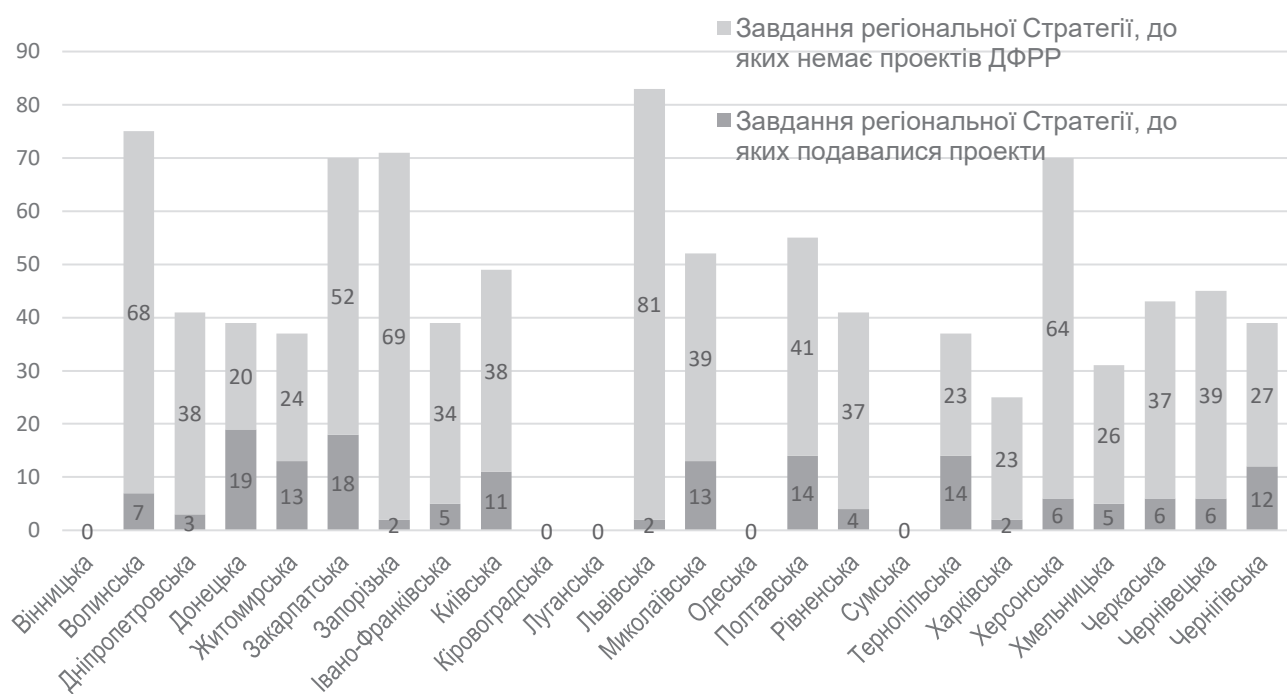


Рис. 5. Відповідність проектів завданням регіональних стратегій розвитку

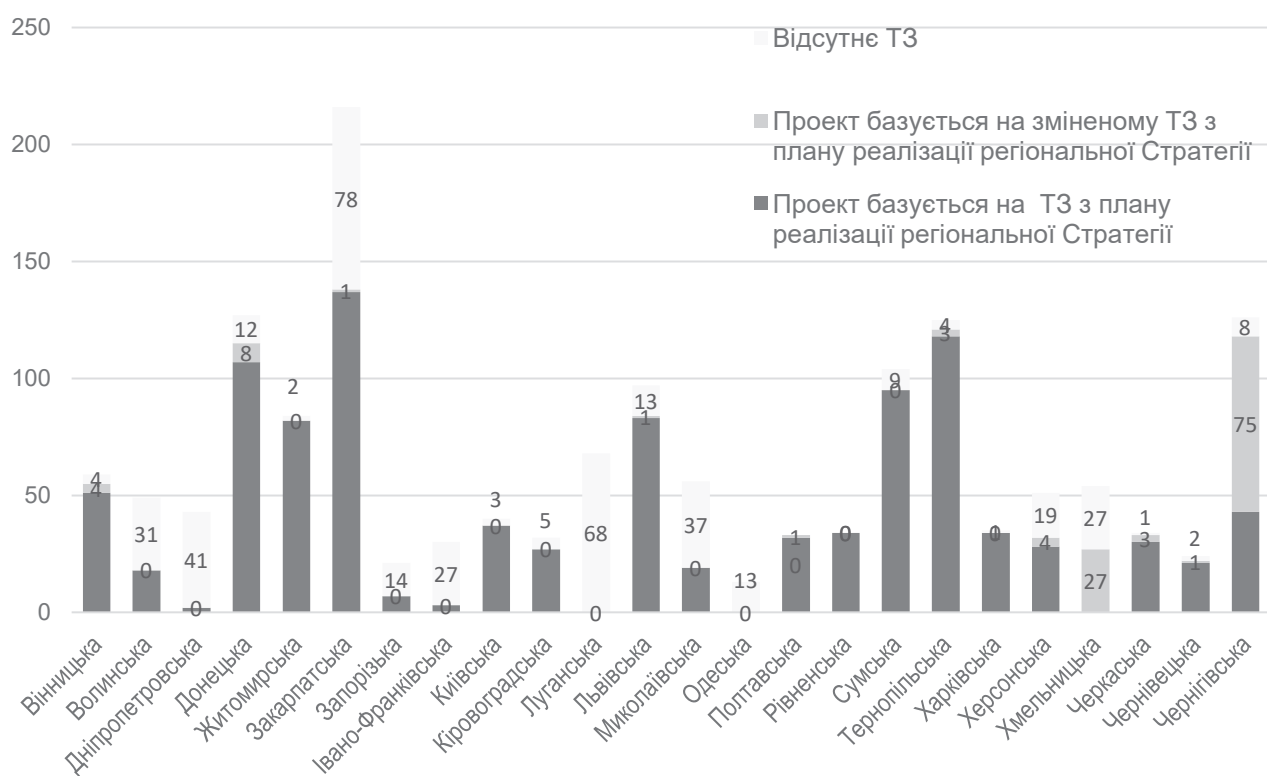


Рис. 6. Технічні завдання, на основі яких були розроблені проекти

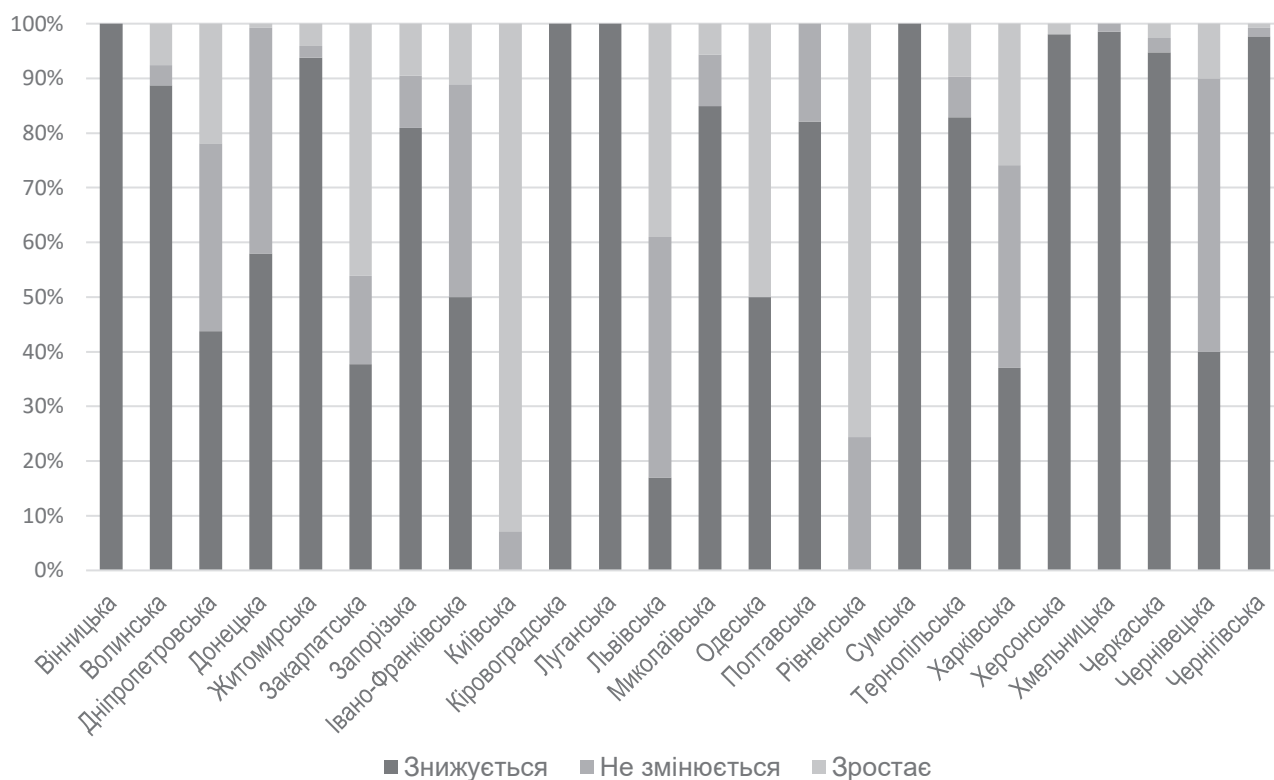


Рис. 7. Чисельність населення громади, у якій реалізовано проект

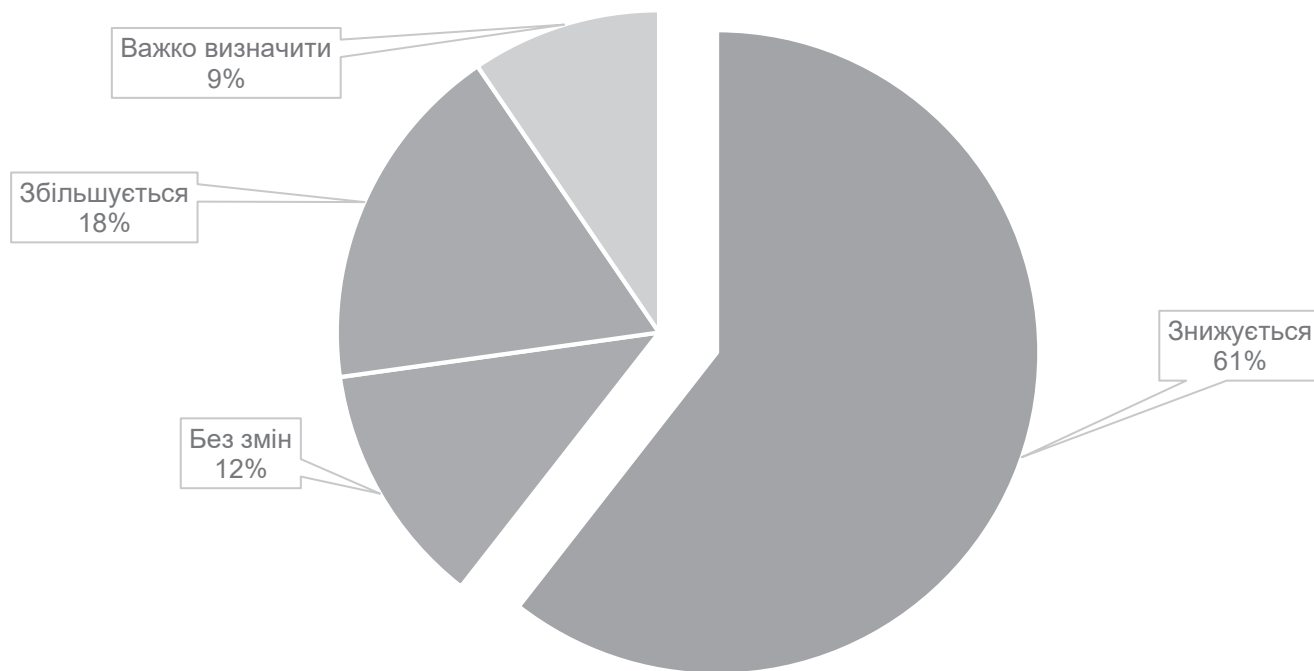


Рис. 8 Чисельність населення громад, у якій реалізовані проекти дошкільної освіти

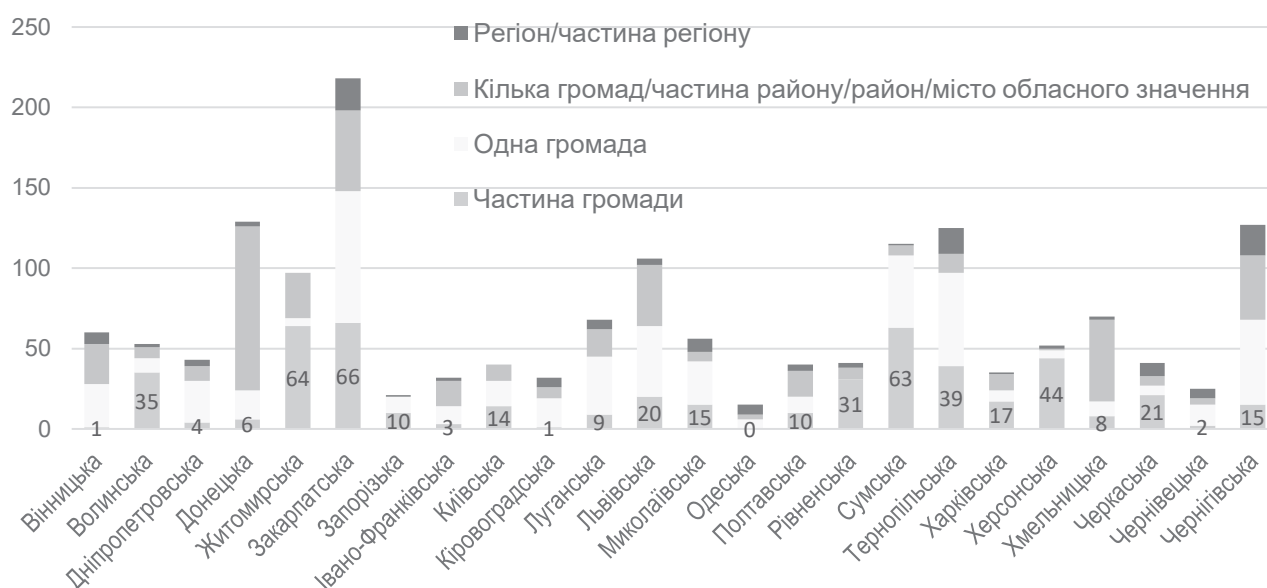


Рис. 9. Чисельність населення громад, у якій реалізовані проекти дошкільної освіти – в розрізі регіонів

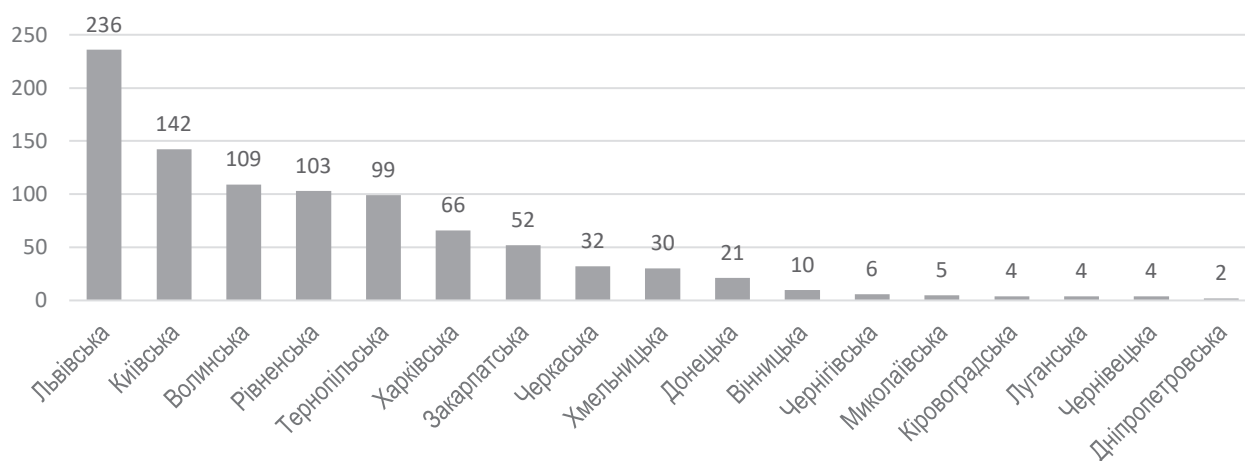


Рис. 10. Регіони, у яких були створені нові робочі місця в рамках проектів ДФРР

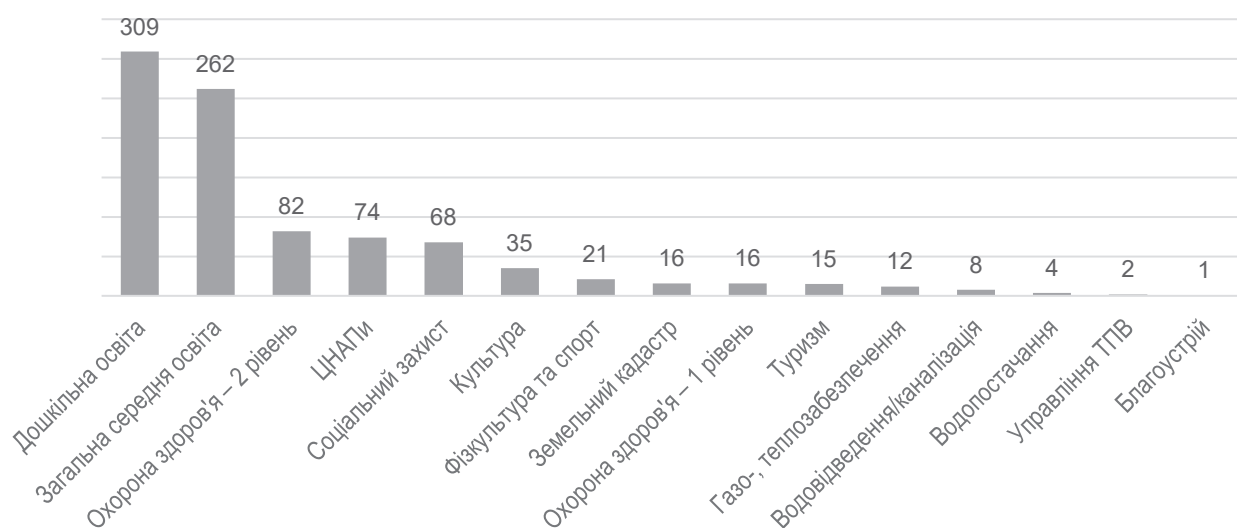


Рис. 11. Сфери діяльності, у яких були створені нові робочі місця в рамках проектів ДФРР

ЯКІСТЬ ОПИСІВ ПРОЕКТІВ

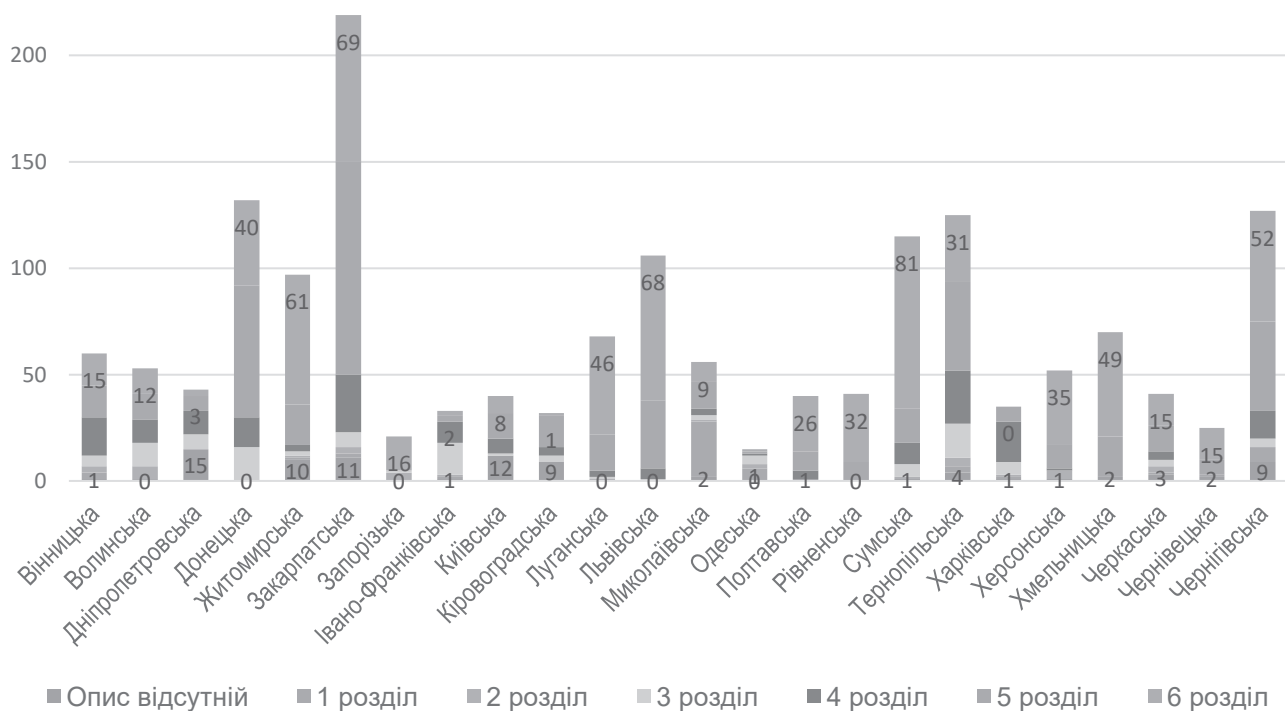


Рис. 12. Кількість заповнених заявниками розділів аплікаційної форми проекту

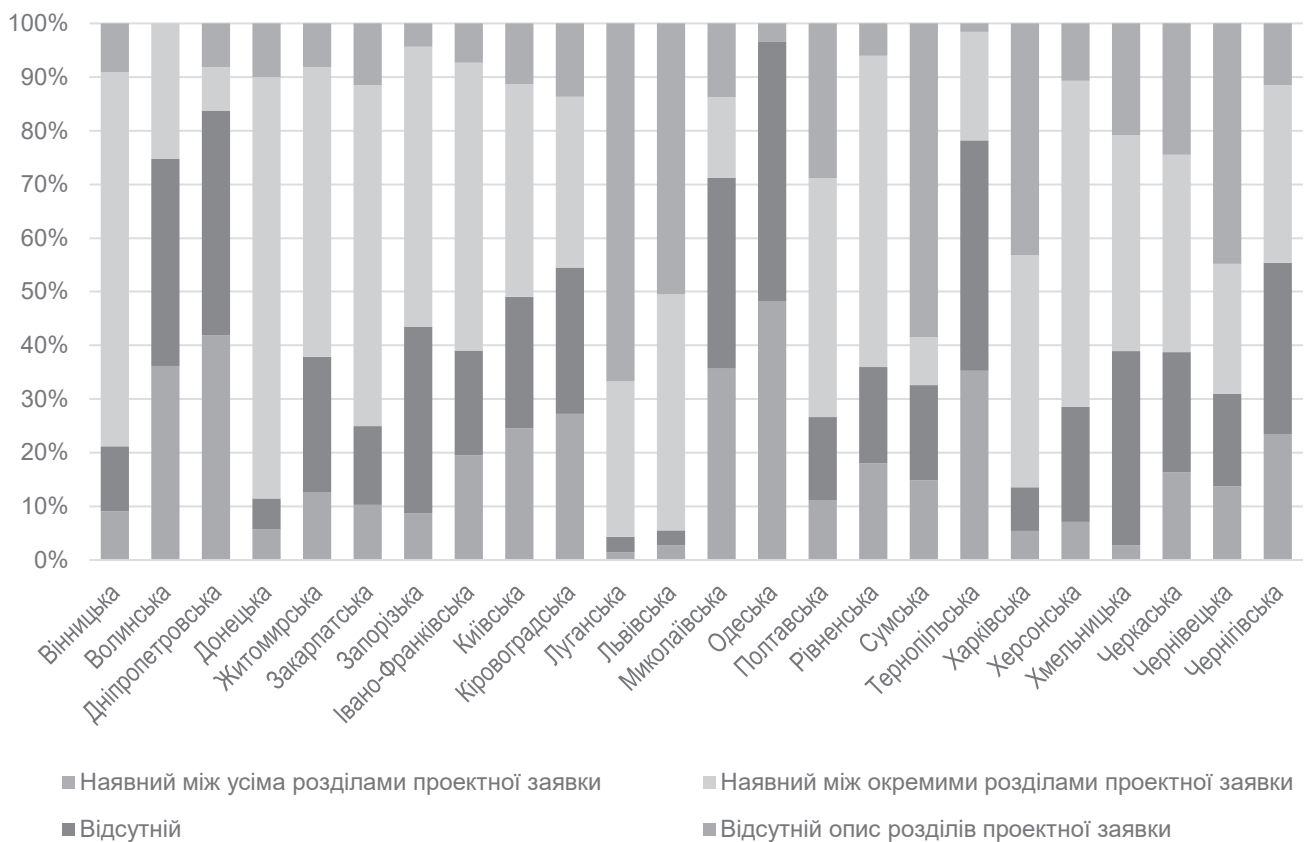


Рис. 13. Наявність логічного взаємозв'язку між розділами проектної заявки

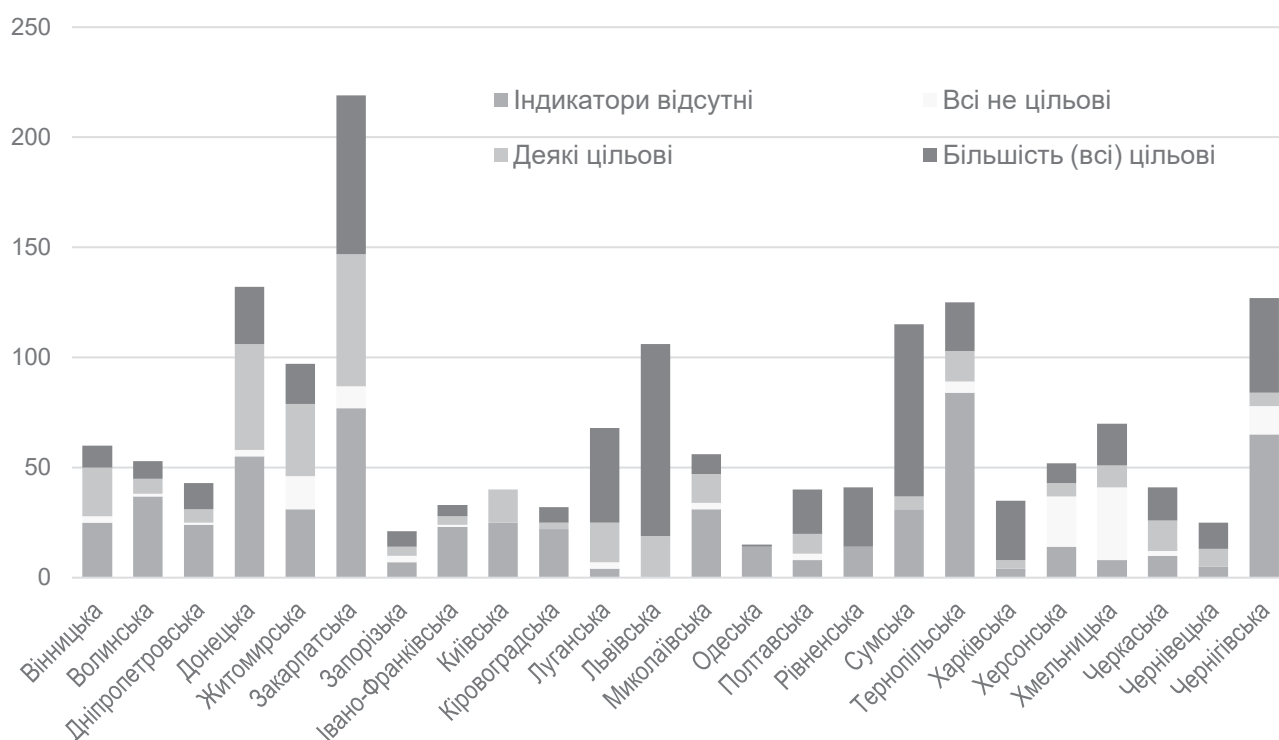


Рис. 14. Якість показників (індикаторів) ефективності в описах проектних заявок

ЯКІСТЬ ЗВІТІВ ПРО РЕАЛІЗАЦІЮ ПРОЕКТІВ

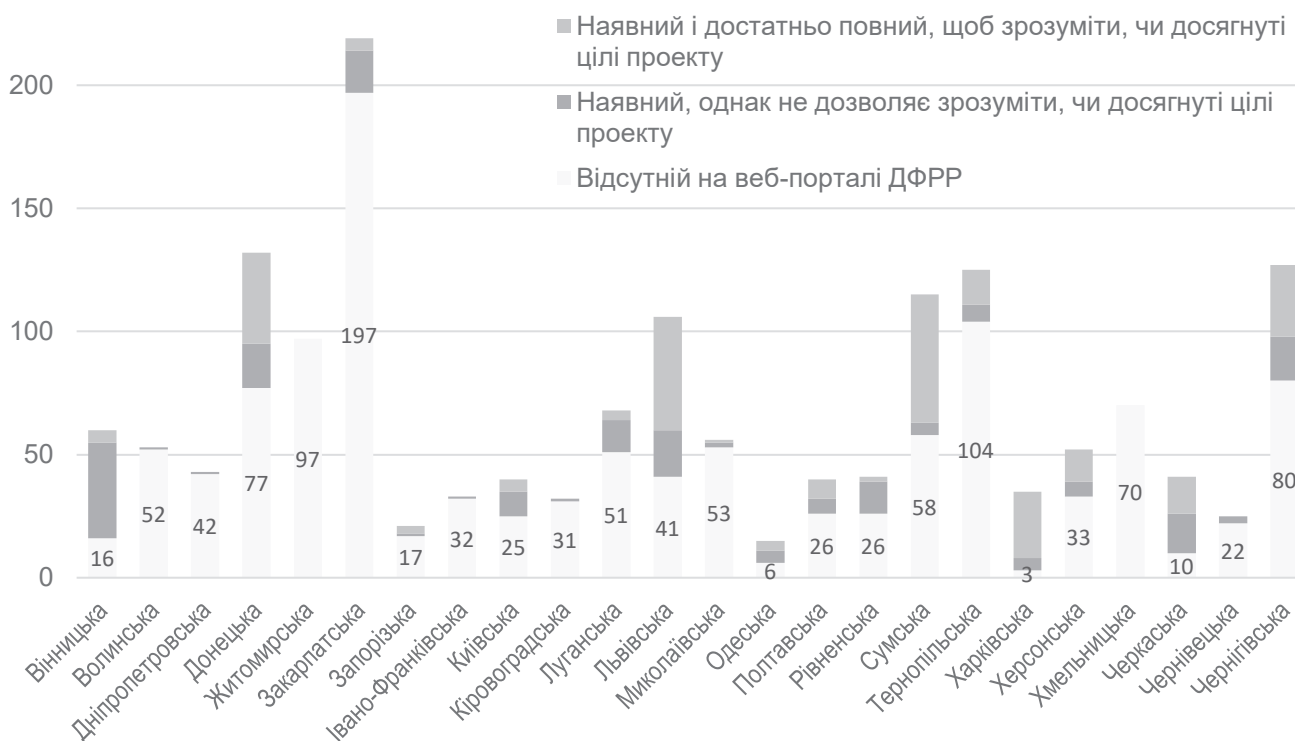


Рис. 15. Звіт про досягнуті результати реалізації проекту на веб-порталі ДФРР

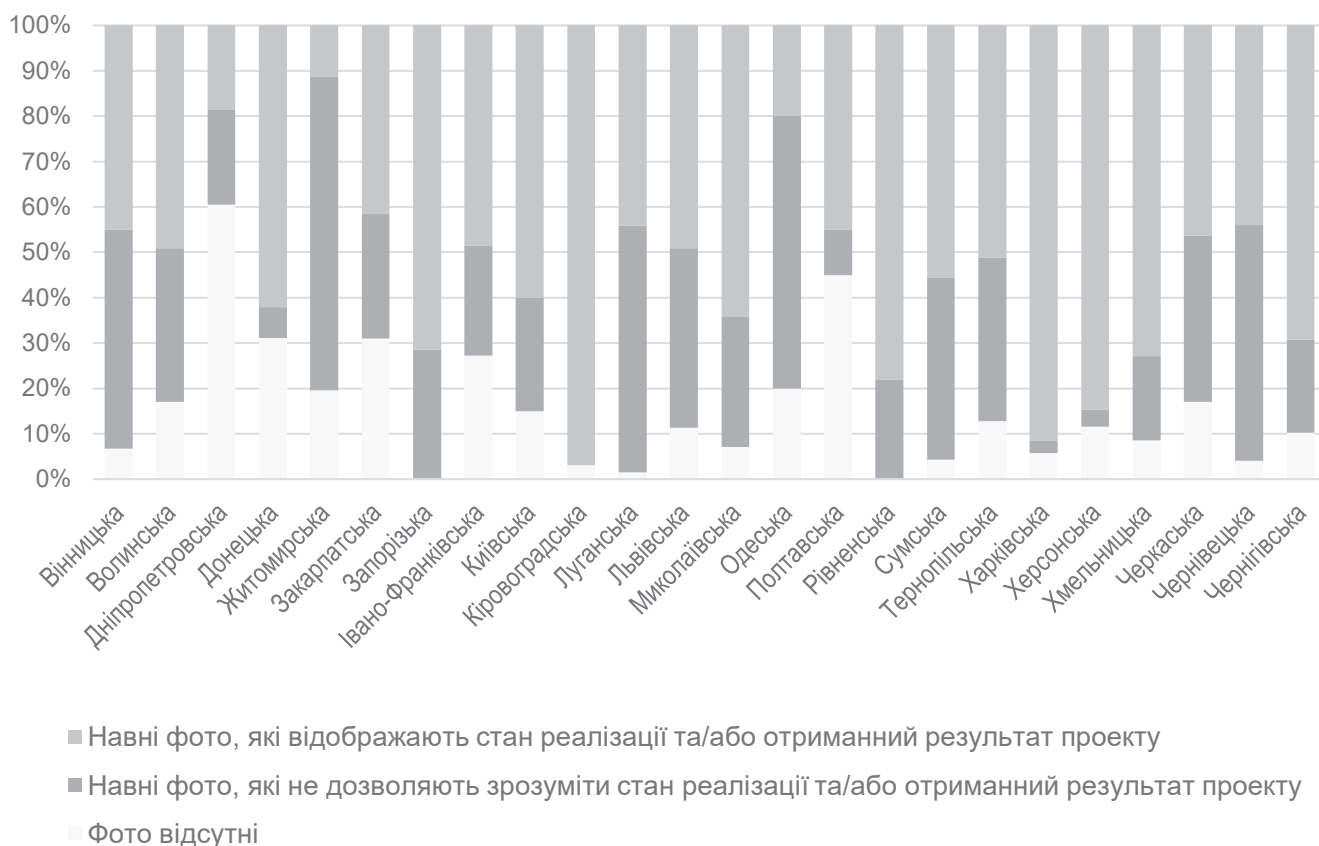


Рис. 16. Фото, що демонструють досягнуті результати проекту на веб-порталі ДФРР

ВИСНОВОК

ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОГЛЯДУ ВИДАТКІВ БЮДЖЕТУ У СФЕРІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В ЧАСТИНІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ І ПРОЄКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЗА РАХУНОК КОШТІВ ДЕРЖАВНОГО ФОНДУ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Ключові проблеми:

Протягом останніх років в Україні в цілому було сформовано нові підходи щодо формування та реалізації державної регіональної політики та визначено інструменти фінансування регіонального розвитку у регіонах завдяки Державному фонду регіонального розвитку (далі ДФРР), що передбачено статтею 24-1 Бюджетного кодексу України.

Проте практика застосування такого нового інструменту регіонального розвитку показала деякі проблеми, що викликані неповним законодавчим регулюванням формування ДФРР, підготовкою та виконанням проєктів регіонального розвитку у регіонах.

Проблема перша: Від часу ухвалення в 2014 році Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року (ДСРР-2020) в Україні так і не було профінансовано заходи для досягнення загальноукраїнських цілей, зокрема єдності українського простору, загальноукраїнської солідарності та міжрегіональної співпраці. В Державному бюджеті України не закладаються кошти на реалізацію загальноукраїнських цілей державної регіональної політики, а ДФРР не передбачає можливостей використання коштів на ці цілі, оскільки всі кошти ДФРР розподіляються за певними критеріями між регіонами. По суті держа-

ва, задекларувавши у своїх стратегічних документах певні важливі загальнодержавні цілі не визначила для цього джерел фінансування.

Проблема друга: Не достатньо прогнозованим є розмір ДФРР на плановий рік, адже не зважаючи на те, що стаття 24-1, частина 1 визначає розмір фонду, як 1% видатків бюджету, проте ще не було жодного року, аби ця норма була дотриманою. Але навіть у випадку дотримання цієї норми, завжди виникатиме питання визначення остаточних сум, що будуть розподілені між регіонами, лише після ухвалення бюджету, тобто в році фінансування проєктів. Така ситуація створює перешкоди для відбору необхідних для реалізації проєктів регіонального розвитку ще до початку року фінансування проєктів.

Проблема третя, яка частково пов'язана із проблемою другою: перелік проєктів регіонального розвитку затверджується у поточному році у якому вони мають реалізовуватись, що призводить досить часто до неможливості виконати проєкт до завершення бюджетного року, кошти повертаються до Державного бюджету України, або проєкт виконується не якісно.

Проблема четверта: наявність елементів непро-

зорого відбору проектів на фінансування, а часом лобізму окремих політичних діячів, державних службовців чи інших учасників комісій з оцінки та відбору проектів при визначенні проектів на фінансування. На учасників комісій не поширюється положення про "конфлікт інтересів".

Проблема п'ята: не зважаючи на те, що кожен рік в різних регіонах України за кошти ДФРР реалізовується сотні проектів, завдяки яким будуються та реконструюються школи, дитячі садки чи лікарні, жоден з цих об'єктів не ідентифікується, як той, що збудований за кошти держави. Натомість відкриття таких об'єктів використовується з політичною метою, створюючи хибну уяву серед населення, що ці важливі об'єкти створено саме завдяки чи взагалі за кошти політика чи політиків.

Проблема шоста: розподіл коштів між регіонами, рівень ВРП на душу населення у яких менший 75% загальноукраїнського показника не враховує їх реальний ВРП, регіони, у яких показник значно нижчий 75% отримують кошти на розвиток у такій же пропорції, як і регіони із рівнем ВРП 73-74%. Також практика показує, що регіони, які отримують кошти додатково за цією квотою не використовують ці кошти власне для зростання, а витрачають їх передусім на вирішення поточних проблем соціального характеру.

До цього додається **низка точкових проблем**, які потребують вирішення, зокрема:

- неможливість фінансування видатків споживання проектів регіонального розвитку, які подані на розгляд державної комісії у поточному році (а не у попередньому, як визначено статтею 24-1 БКУ, що є 100% практикою усіх років існування ДФРР)
- невідповідність проектів регіонального розвитку, які подаються на фінансування з ДФРР технічним завданням на проекти, визначені у плані заходів із реалізації регіональних стратегій,
- відсутність приписів щодо реалізації регіональних стратегій не тільки за державні кошти, які надає ДФРР, а й за рахунок регіональних бюджетних програм, тощо.

Пропозиції:

Необхідно виконати завдання, визначені планами пріоритетних дій Уряду на 2016-17 роки, а саме – підготувати та внести на розгляд Верховної Ради України проект закону про внесення змін до статті 24-1 Бюджетного кодексу України, передбачивши збільшення розміру ДФРР до 1,5% видатків Державного бюджету України із можливістю спрямування третини цієї суми на реалізацію пріоритетів, визначених державною стратегією регіонального розвитку; підготувати та внести законопроект про внесення змін до законів "Про засади державної регіональної політики" та "Про стимулювання розвитку регіонів" для їх гармонізації між собою, особливо в частині використання таких інструментів, як угоди з регіонального розвитку та програми підтримки розвитку "депре-

сивних" територій; внести зміни у нормативні акти Уряду та накази Міністерства регіонального розвитку щодо посилення об'єктивності в оцінці проектів регіонального розвитку та відхилення проектів, які не відповідають технічним завданням проектів, визначеним планами реалізації регіональних стратегій.

Метою проекту закону про внесення змін до статті 24-1 БКУ та Закону "Про засади державної регіональної політики" має бути удосконалення порядку фінансування проектів та програм регіонального розвитку, створення умов для фінансування загальнодержавних цілей, визначених ДСРР та гармонізація норм статті 24-1 із нормами Закону України "Про засади державної регіональної політики".

Для забезпечення фінансування досягнення загальноукраїнських цілей, визначених Державною стратегією регіонального розвитку, без зменшення фінансування реалізації стратегій регіонального розвитку пропонується збільшити розмір ДФРР з 1% до 1,5%. Передбачивши при цьому, що процент стосується суми доходів Державного бюджету за попередній рік. Такий підхід дає змогу планувати проекти регіонального розвитку на рік наперед, оскільки цифра стає відомою, до року планування.

До того ж пропонуване збільшення коштів ДФРР з 1% до 1,5% є цілком логічним і впливає із Плану дій Уряду на 2016 рік, який так і не був виконаним в частині пункту "10. Створення умов для стабільного, передбачуваного та доступного фінансування регіонального розвитку", який і передбачав таке збільшення та запровадженні інших новацій для стабільного та прогнозованого фінансування регіонального розвитку".

Аби забезпечити реалізацію як загальноукраїнських цілей регіонального розвитку так і регіональних, пропонується третину державного фонду регіонального розвитку витрачати на досягнення цілей та завдань ДСРР-2020, а дві третини коштів спрямувати на регіональний рівень, а саме на реалізацію цілей та завдань регіональних стратегій розвитку. За такого підходу ми отримаємо класичну європейську схему реалізації політики регіонального розвитку "зверху-вниз" та "знизу-вгору", що забезпечуватиме єдність українського простору та розвиток регіонів у контексті з розвитком всієї держави.

Також пропонується дещо по-новому визначити критерії розподілу коштів ДФРР між регіонами. А саме, при розподілі 20% коштів ДФРР між регіонами, рівень ВРП на душу населення у яких менше 75% середньо українського показника має враховуватись реальна різниця між цим показником і показником конкретного регіону.

Аби вирішити проблему затвердження проектів регіонального розвитку перед роком їх фінансування, поряд з нормою, що сума ДФРР розраховується від попереднього року, пропонується запровадити дві принципових новели: визначити, що Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства (далі – Мінрегіон) до 1 лютого року, який передуює плановому для реалізації проектів регіонального розвитку, доводить регіонам індикативний план щодо суми коштів ДФРР, на які може розраховувати регіон, а ОДА подають відібрані

для фінансування проекти до 1 травня; затверджені Урядом проекти регіонального розвитку на плановий бюджетний рік подаються додатком до проекту Державного бюджету України.

Таким чином, відразу з початком нового бюджетного року, всі проекти регіонального розвитку мають можливість реалізовуватись.

До цього також варто зауважити, що саме за такого підходу утворюється логічна схема: визначено суми для регіонів за певними критеріями, базованими на чисельності населення та рівні ВРП на особу; регіони на ці суми відбирають проекти регіонального розвитку, що корелюються з відповідними регіональними стратегіями розвитку та планами їх реалізації за спеціальними процедурами на основі відкритого конкурсу проектів; комісія Мінрегіону перевіряє подані проекти на відповідність вимогам законодавства; Кабінет Міністрів затверджує перелік проектів; перелік проектів затверджується законом про бюджет; реалізація проектів відбувається відповідно до їх кошторисів та планів, починаючи з 01 січня.

Поруч з цим, пропонується запровадити норми щодо недопущення конфлікту інтересів членів комісій при розгляді проектів, а також встановити вимоги до онлайн трансляції засідання комісії.

Варто зауважити, що комісія, яка розглядає проекти регіонального розвитку на національному рівні має оцінювати та відбирати проекти, що стосуються реалізації загальноукраїнських цілей (одна третина ДФРР), а щодо проектів, поданих регіонами, комісія перевірятиме їх лише на відповідність законодавству за формальними підставами. Це сприятиме зростанню ролі регіональних комісій та розвантажить діяльність комісії національного рівня.

Необхідно ввести норму, за якою всі об'єкти, що створені, відремонтовані, реконструйовані, тощо за кошти ДФРР мають мати обов'язкове маркування за правилами, визначеними Кабінетом Міністрів України. Така норма відповідає європейській практиці і сприятиме зростанню загальноукраїнської єдності.

Пропонується вилучити введену в грудні 2016 року Верховною Радою України норму щодо обов'язкової участі у комісії понад 50% народних депутатів України як таку, що породжує конфлікт інтересів та створює загрозу відсутності кворуму на засідання комісії. Натомість пропонується запровадити норму про пряму трансляцію засідання комісії на сайті Мінрегіону як додаткову гарантію прозорості рішень, які прийматиме комісія (хоча така комісія може лише відхилити поданий регіональний проект на підставі його невідповідності законодавству; при цьому, основними рішеннями щодо фінансування того чи того проекту є рішення регіональних комісій).

Щодо неможливості фінансування видатків споживання у проектах регіонального розвитку, які подані на розгляд державної комісії у поточному році (а не у попередньому, як визначено статтею 24-

1 БКУ) пропонується рекомендувати Міністерству фінансів протягом поточного року, за обґрунтованим поданням головного розпорядника

бюджетних коштів (Мінрегіону), здійснювати перерозподіл бюджетних асигнувань, затверджених у розписі бюджету та кошторисі, в розрізі економічної класифікації видатків бюджету, а також в розрізі класифікації кредитування бюджету – щодо надання кредитів з бюджету, за наступною процедурою:

- Мінрегіон звертається до Міністерства фінансів з обґрунтуваннями необхідності перерозподілу коштів між КЕКВ;
- Міністерство фінансів вносить зміни до розпису (до 20 числа місяця);
- один примірник довідки про внесення змін до розпису передається Казначейству, що є підставою для фінансування з урахуванням змін.

У цьому випадку погодження Комітету ВРУ з питань бюджету не потрібне.

На сьогодні такий перерозподіл здійснюється, оскільки у розписі державного бюджету кошти ДФРР передбачаються за КЕКВ 3210 "Капітальні трансферти підприємствам (установам, організаціям)". Зазначений КЕКВ визначається тоді, коли головний розпорядник коштів безпосередньо сам не забезпечує використання коштів. У нашому випадку Мінрегіон передає кошти розпорядникам нижчого рівня, які їх використовують. При цьому, перерозподіл між КЕКВ здійснюється після затвердження розподілу коштів між регіонами та проектами регіонального розвитку і в межах коду 3000 "Капітальні видатки". У додатку № 3 до Закону України про Державний бюджет Мінрегіону за бюджетною програмою 2761070 "ДФРР" щороку передбачаються видатки розвитку. При цьому, конкретні КЕКВ не визначаються. КЕКВ визначаються під час складання розпису державного бюджету. Паспорт бюджетної програми не затверджується, так, як це загальнодержавні видатки.

Додатково пропонується:

1. Оцінювання проектів проводити на веб-порталі ДФРР (<http://dfr.minregion.gov.ua/>) для недопущення некомпетентних (заангажованих) оцінок.
2. Відкоригувати критерії оцінювання проектів для врахування якості підготовки проектних заявок (зміни Наказу Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства "Питання підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку" (№ 80, від 24 квітня 2015 року; зі змінами від 01.04.2016 № 80).
3. Не допускати до оцінювання проекти з не заповненою (повністю або частково) апікаційною формою.
4. Не допускати до оцінювання проекти, що подані не у відповідності до технічного завдання плану заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку.
5. Відбір проектів-переможців здійснювати окремо по кожному технічному завданню плану заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку.

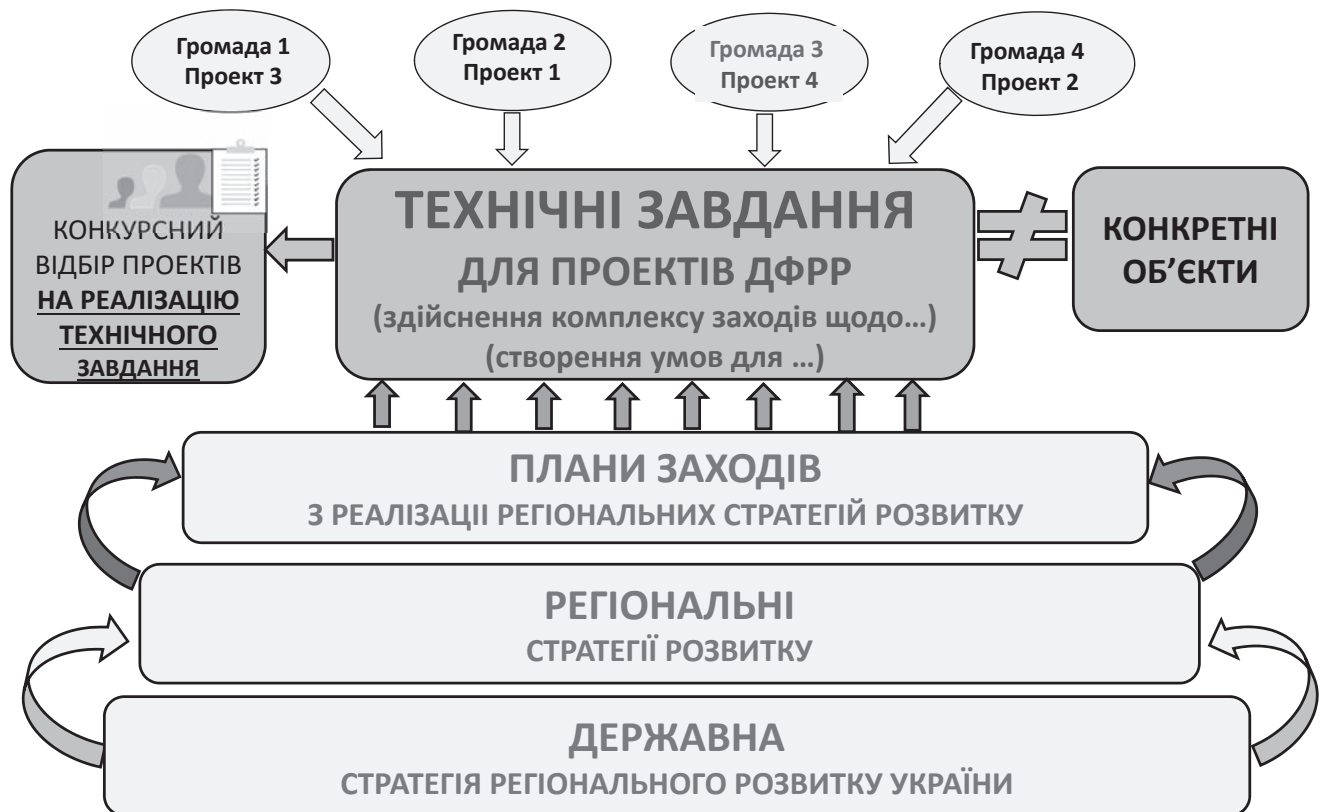
Джерела фінансування державної політики у сфері регіонального розвитку закріплені за Мінрегіоном у 2018 році



УМОВИ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ



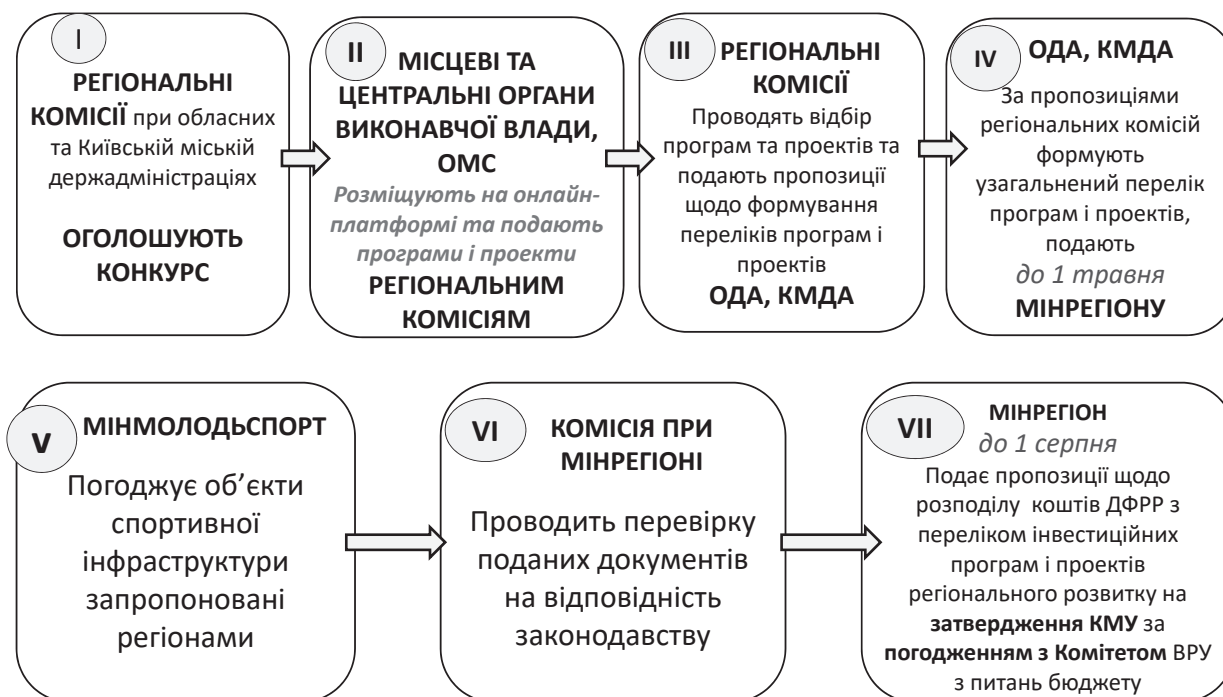
ТЕХНІЧНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОЕКТІВ ДФРР



ЗМІНИ У 2017 РОЦІ ДО НОРМАТИВНОЇ БАЗИ



ФОРМУВАННЯ ПЕРЕЛІКІВ ПЕРЕМОЖЦІВ ВІДБОРУ

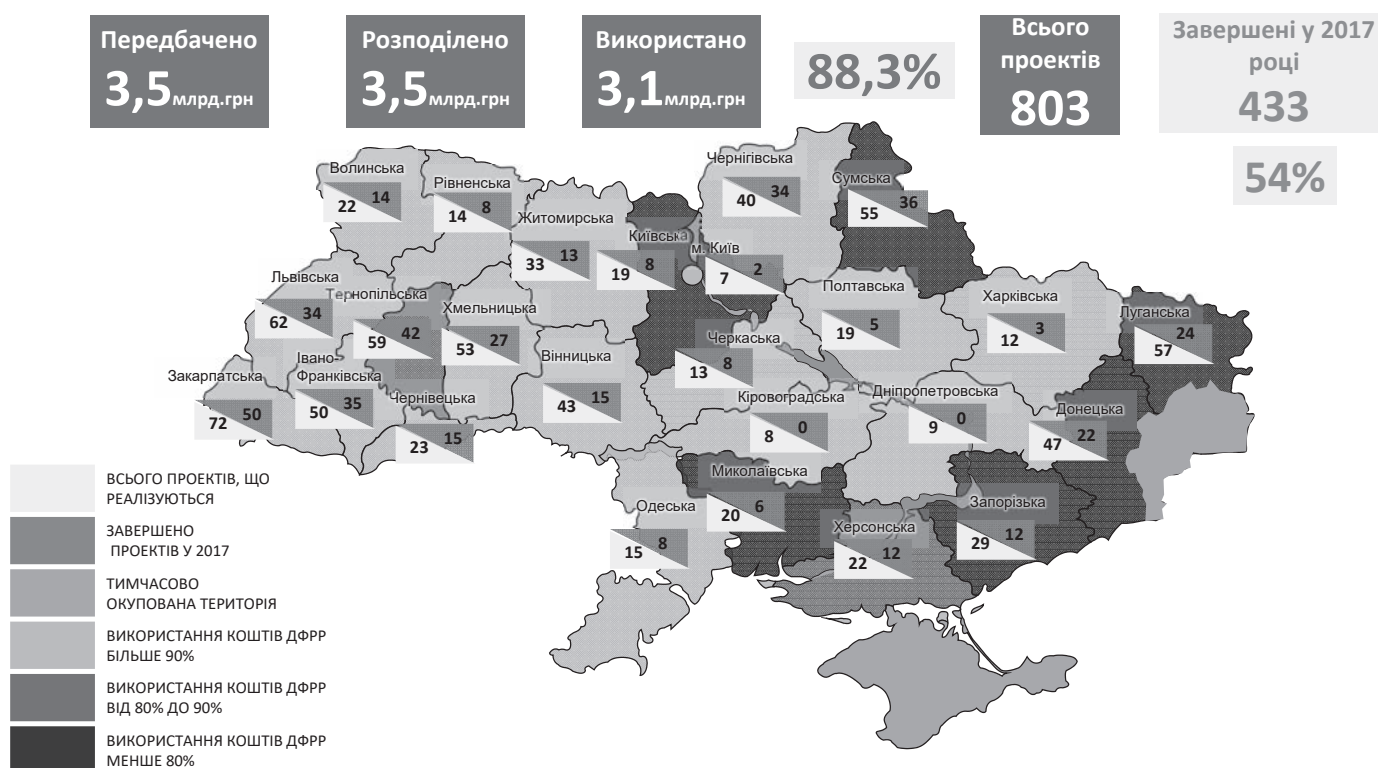


ПОДАННЯ ПРОЕКТУ

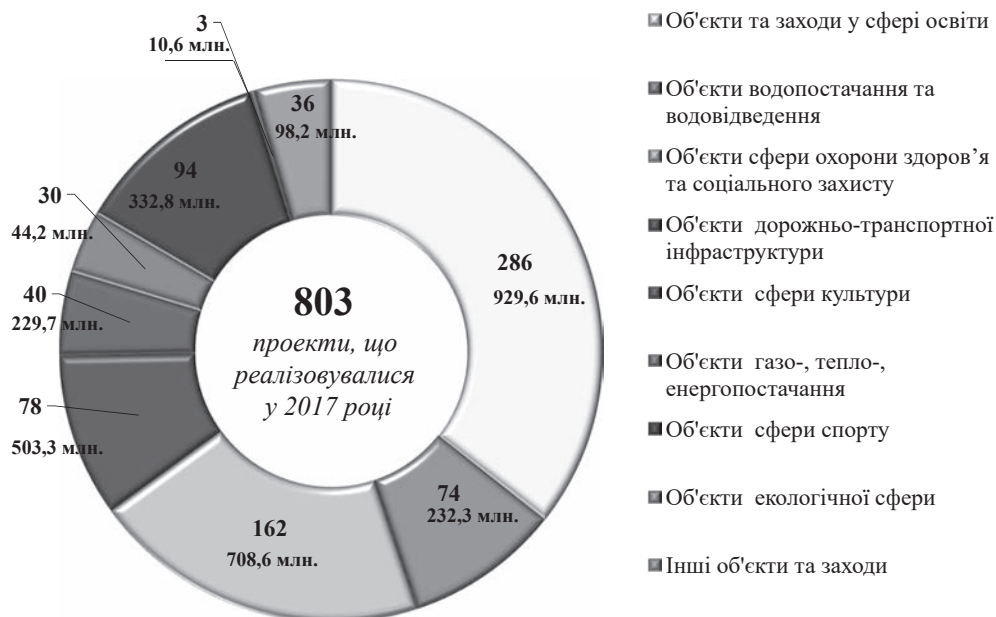
ДОКУМЕНТИ, які подаються РЕГІОНАЛЬНІЙ КОМІСІЇ для участі у КОНКУРСНОМУ ВІДБОРІ

1. Інвестиційний проект в електронній формі на он-лайн платформі dfrr.minregion.gov.ua
2. Виключно для проектів **будівництва**:
 - зведений кошторисний розрахунок;
 - звіт за результатами експертизи проекту будівництва;
 - акт (наказ, розпорядження, рішення) про затвердження проектної документації;
 - документи щодо форми власності та класу наслідків.
3. Для проектів **співробітництва територіальних громад** – копії договорів про співробітництво відповідно до Закону України «Про співробітництво територіальних громад».
4. Для проектів підтримки **добровільно об'єднаних територіальних громад** – копії рішень про утворення об'єднаної територіальної громади.
5. Для проектів, які передбачають **створення інфраструктури індустріальних та інноваційних парків** - документи з урахуванням вимог Законів України «Про індустріальні парки» та «Про інноваційну діяльність».
6. Підтвердження залишкової вартості проекту.

Використання коштів та реалізація проектів за кошти дфрр у 2017 році



Сфери спрямування коштів ДФРР у 2017 році



У 2017 році за кошти ДФРР реалізовувалися 803 проекти. Пріоритетними напрямками реалізації коштів стали: сфера освіти, сфера охорони здоров'я та соціального захисту, дорожньо-транспортної інфраструктури, газо-, тепло-, енергопостачання (переважно проекти вуличного освітлення), культури тощо

Розподіл державного фонду регіонального розвитку в 2018 році

№з/п	Регіон	80% загальний фонд	80% спеціальний фонд	80% разом	20% загальний	20% спеціальний	20% разом	Разом ДФРР 2018
1	Вінницька обл.	119 107,693	59 553,846	178 661,539				178 661,539
2	Волинська обл.	78 379,730	39 189,865	117 569,595	49 678,078	24 839,039	74 517,117	192 086,712
3	Дніпропетровська обл.	244 106,857	122 053,429	366 160,286				366 160,286
4	Донецька обл.	317 323,274	158 661,637	475 984,911	201 123,558	100 561,779	301 685,337	777 670,248
5	Житомирська обл.	93 058,411	46 529,206	139 587,617	58 981,614	29 490,807	88 472,421	228 060,038
6	Закарпатська обл.	94 863,497	47 431,749	142 295,246	60 125,700	30 062,850	90 188,550	232 483,796
7	Запорізька обл.	130 203,500	65 101,750	195 305,250				195 305,250
8	Івано-Франківська обл.	103 959,510	51 979,755	155 939,265	65 890,870	32 945,435	98 836,305	254 775,570
9	Київська обл.	131 844,344	65 922,172	197 766,516				197 766,516
10	Кіровоградська обл.	72 337,741	36 168,871	108 506,612				108 506,612
11	Луганська обл.	163 756,667	81 878,333	245 635,000	103 791,074	51 895,537	155 686,611	401 321,611
12	Львівська обл.	190 895,923	95 447,961	286 343,884				286 343,884
13	Миколаївська обл.	86 158,635	43 079,318	129 237,953				129 237,953
14	Одеська обл.	179 657,968	89 828,984	269 486,952				269 486,952
15	Полтавська обл.	106 850,046	53 425,023	160 275,069				160 275,069
16	Рівненська обл.	87 587,727	43 793,864	131 381,591	55 514,224	27 757,112	83 271,336	214 652,927
17	Сумська обл.	82 715,722	41 357,861	124 073,583				124 073,583
18	Тернопільська обл.	79 467,141	39 733,570	119 200,711	50 367,293	25 183,646	75 550,939	194 751,650
19	Харківська обл.	203 469,160	101 734,580	305 203,740				305 203,740
20	Херсонська обл.	79 120,180	39 560,090	118 680,270	50 147,384	25 073,692	75 221,076	193 901,346
21	Хмельницька обл.	96 301,714	48 150,857	144 452,571	61 037,261	30 518,631	91 555,892	236 008,463
22	Черкаська обл.	92 232,900	46 116,450	138 349,350				138 349,350
23	Чернівецька обл.	68 384,455	34 192,227	102 576,682	43 342,944	21 671,472	65 014,416	167 591,098
24	Чернігівська обл.	77 164,727	38 582,363	115 747,090				115 747,090
25	м. Київ	221 052,478	110 526,239	331 578,717				331 578,717
	РАЗОМ	3 200 000,000	1 600 000,000	4 800 000,000	800 000,000	400 000,000	1 200 000,000	6 000 000,000



РОЗДІЛ IV



КОНКУРС ПРОЕКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ, ЯКІ МОЖУТЬ РЕАЛІЗОВУВАТИСЯ ЗА РАХУНОК БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ, ОТРИМАНИХ ВІД ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО КОНКУРС

ЄС прийняв рішення про виділення коштів на підтримку регіональної політики в Україні ще кілька років тому, але однією з обов'язкових умов було прийняття закону "Про засади державної регіональної політики". Офіційно ці наміри були оформлені в рамках угоди про фінансування Програми підтримки секторальної політики — Підтримка регіональної політики України, укладеної 27 листопада 2014 року між урядом України та ЄС. Згідно угоди додаткове фінансування має бути використане для реалізації:

◆ проектів регіонального розвитку,

відібраних відповідно до Порядку проведення конкурсного відбору проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок бюджетних коштів, отриманих від Європейського Союзу;

- ◆ заходів з удосконалення методики та порядку обчислення індексу конкурентоспроможності регіонів згідно із стандартами ЄС та індексу регіонального людського розвитку і розрахунку їх прогнозних значень на період до 2020 року;
- ◆ заходів із створення геоінформаційної системи регіонального розвитку;

- ◆ удосконалення системи моніторингу і оцінки регіональної політики.

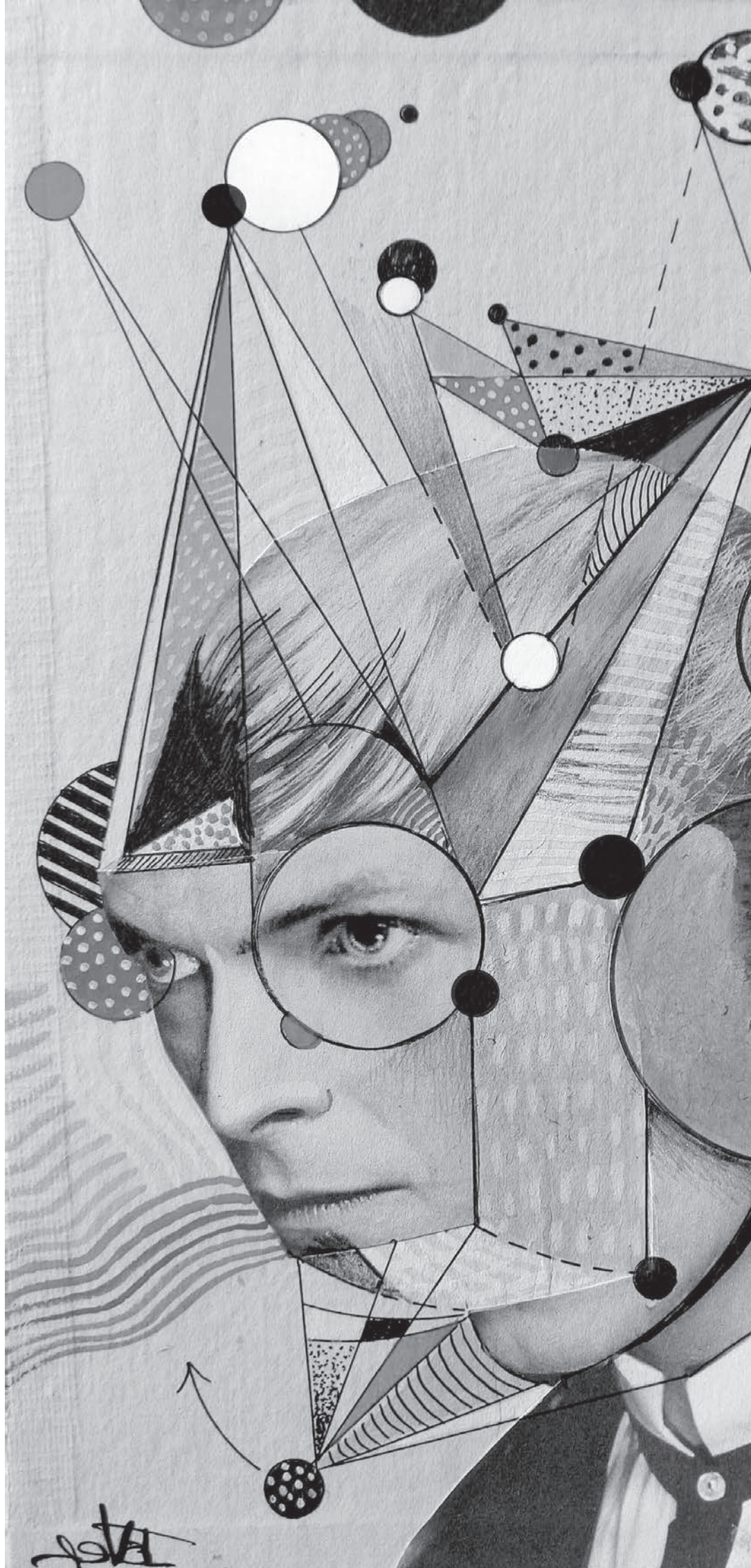
Надходження коштів і початок конкурсу проектів став своєрідним актом визнання відповідності філософії закону європейським стандартам. По суті, це є пілотна модель фінансування державних програм регіонального розвитку, які спрямовані на виконання Державної стратегії регіонального розвитку. Ця модель фінансування державних програм фактично мала б бути реалізована на платформі ДФРР. Наразі невідомо, чи продовжуватиме ЄС і надалі надавати подібну бюджетну підтримку, оскільки ключовою умовою є формування ДФРР в обсязі 1% від Державного бюджету України, яка, на жаль, зараз не виконується.

Регламентується конкурс постановами КМУ № 827 від 16.11.2016 р. та змінами в постанові КМУ № 955 від 1 грудня 2017 р., а також наказом Мінрегіону від 18.05.2017 № 120

Розпорядником коштів виступає Мінрегіон. На офіційному веб-сайті розміщується оголошення про проведення конкурсного відбору проектів не менш як за два місяці до дати проведення попереднього конкурсного відбору проектів.

Бюджетні кошти використовуються для здійснення заходів щодо підтримки реалізації реформ у сфері регіонального розвитку і сприяння децентралізації влади відповідно до:

- ◆ завдань Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385 (Офіційний вісник України, 2014 р., № 70, ст. 1966),
- ◆ плану заходів на 2015—2017 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року,



затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 7 жовтня 2015 р. № 821 "Деякі питання реалізації у 2015—2017 роках Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року" (Офіційний вісник України, 2015 р., № 83, ст. 2752),

- ◆ програм регіонального розвитку, схвалених постановою Кабінету Міністрів України від 7 жовтня 2015 р. № 821.

Програми регіонального розвитку і очільники комісій відбору проектів:

- ◆ інноваційна економіка та інвестиції (Мінекономрозвитку та МОН);
- ◆ сільський розвиток (Мінагрополітики);
- ◆ розвиток туризму (Мінекономрозвитку);
- ◆ розвиток людського потенціалу (Мінсоцполітики);
- ◆ загальноукраїнська солідарність (Мінрегіон).

Для проведення попереднього конкурсного відбору проектів міністерства, утворюють у місячний строк з дати оприлюднення Мінрегіоном оголошення про проведення конкурсного відбору проектів комісії з попереднього відбору. Комісія з попереднього відбору здійснює відбір проектів протягом двох місяців з дати закінчення строку подачі проектів. Головою комісії з попереднього відбору є відповідний міністр.

Конкурсний відбір проектів здійснюється конкурсною комісією



єю, утвореною Мінрегіоном. Головою комісії є Віце-прем'єр-міністр України — Міністр регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства. Персональний склад комісії затверджується її головою. Положення про комісію затверджується Мінрегіоном. Інформаційне та організаційне забезпечення роботи комісії здійснює Мінрегіон.

Для участі у конкурсі подаються в електронній та паперовій формі такі документи:

1) заяву про участь у конкурсному відборі проектів, яка повинна містити відомості про ініціатора проекту (найменування, місцезнаходження, ім'я, прізвище, посаду відповідальної особи, номер телефону, адресу електронної пошти); замовника проекту (найменування, місцезнаходження, код згідно з ЄДРПОУ, адресу електронної пошти,

номер телефону відповідальної особи, ім'я, прізвище, посаду керівника) — у разі його наявності;

2) інформацію про фінансово-економічний стан замовника проекту та про відсутність обставин, зазначених у пункті 9 цього Порядку, підписану керівником замовника проекту та керівником бухгалтерської служби такого замовника проекту, — у разі наявності замовника проекту;

3) опис проекту, оформлений відповідно до вимог, визначених Мінрегіоном;

4) інформаційну картку проекту за формою, визначеною Мінрегіоном.

Застереженням щодо участі в конкурсі може виступати, коли замовник проекту:

- ◆ визнаний банкрутом, щодо якого порушено провадження у справі про банкрутство або застосовується процедура санації боржника до провадження у справі про банкрутство або який перебуває в процесі реорганізації чи ліквідації;
- ◆ подав недостовірну інформацію про свій фінансово-економічний стан;
- ◆ отримує інші кошти для реалізації проекту за рахунок міжнародної технічної допомоги;
- ◆ має на момент подачі проекту понад півроку заборгованість з виплати заробітної плати, а також із сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), що підтверджується відповідними органами доходів і зборів, Пенсійного фонду України та фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Бюджетна секторальна підтримка ЄС:

- ◆ проекти від ОМС необхідно погоджувати із ОДА (внесення відповідних змін до постанови КМУ № 827);
- ◆ он-лайн таблиця в Google Docs щодо руху проектів, які подаються на конкурс (zareestrovano/priinyato do rozglyadu/vidkhileno/peredano na rozglyad komisiy/skhaleno komisiyeu, tosho);
- ◆ провести найближчим часом нараду із ОДА та відповідними структурними підрозділами Мінрегіону щодо подальшої процедури впровадження проекту
- ◆ (передача коштів, реалізація, адміністрування тощо);
- ◆ підвищення кваліфікації з питань проектного аналізу та менеджменту (тренінги, семінари, курси, сертифікація за підсумками проходження навчання, внесення змін до наказу Мінрегіону № 80 щодо вимог до членів конкурсної комісії).



Конкурсний відбір проектів регіонального розвитку у 2017 р.

Загальна сума фінансування – 634,3 млн. грн.

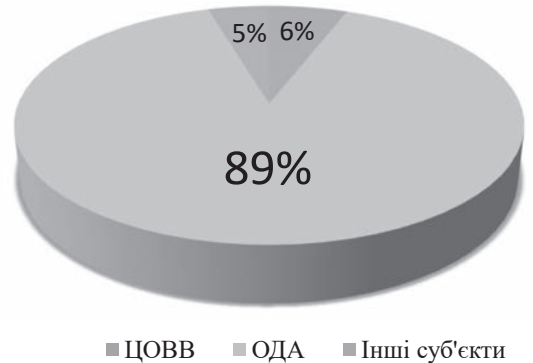
На конкурс подано **542** проекти, з них:

- 35 – повернуто на доопрацювання
- 507 – прийнято до участі у конкурсному відборі

27.12.2017 проведено перше засідання конкурсної комісії з відбору проектів, за результатами якого:

- сформовано **перелік проектів-переможців конкурсного відбору** (25 проектів на загальну суму фінансування з державного бюджету – 236,7 млн. грн).
- сформовано **перелік проектів, які потребують доопрацювання**

Структура подання проектів до конкурсу
(у розрізі ініціаторів)



Кількість поданих на конкурс проектів у розрізі областей

	Ініціатор проекту	Інноваційна економіка та інвестиції	Сільський розвиток	Розвиток людського потенціалу	Розвиток туризму	Загальноукраїнська солідарність	Не визначено програму	Всього:	
1	Вінницька ОДА	1	6	1	4			12	2,21%
2	Волинська ОДА	1	6	0	1			8	1,48%
3	Дніпропетровська ОДА	5	8	10	3	2		28	5,17%
4	Донецька ОВЦА	2	26	1	1	3		33	6,09%
5	Житомирська ОДА	5	5	2	4	1		17	3,14%
6	Закарпатська ОДА	3	8	0	4	1		16	2,95%
7	Запорізька ОДА	4	4	1	0			9	1,66%
8	Івано-Франківська ОДА		1	1	2			4	0,74%
9	Київська ОДА	4	0	2	1			7	1,29%
10	Кіровоградська ОДА	2	3	3	0			8	1,48%
11	Луганська ОВЦА		6	3	3	3		15	2,77%
12	Львівська ОДА	18	53	4	14	5		94	17,34%
13	Миколаївська ОДА	5	6	3	4	1		19	3,51%
14	Одеська ОДА	6	22	3	7	3		41	7,56%
15	Полтавська ОДА	1	4	1	2			8	1,48%
16	Рівненська ОДА	2	12	2	5			21	3,87%
17	Сумська ОДА	4	7	12	5	3		31	5,72%
18	Тернопільська ОДА	1	10	3	1			15	2,77%
19	Харківська ОДА		0	0	0			0	0,00%
20	Херсонська ОДА	3	6	8	1	1		19	3,51%
21	Хмельницька ОДА	3	16	5	5	1		30	5,54%
22	Черкаська ОДА	2	2	0	15			19	3,51%
23	Чернівецька ОДА	3	7	1	2	3		16	2,95%
24	Чернігівська ОДА	3	4	0	1	1		9	1,66%
25	Київська міська державна адміністрація	5	0	1				6	1,11%
Центральні органи виконавчої влади:		6	7	6	7	6		32	
26	МОН	6	2	5	2	4		19	3,51%
27	Мінрегіон					1		1	0,18%
28	Держстат					1		1	0,18%
29	Мінагрополітики		2					2	0,37%
30	ДСНС		1					1	0,18%
31	Мінкультури		1		1			2	0,37%
32	Мінприроди		1		3			4	0,74%
33	Держводагентство				1			1	0,18%
34	НАДС			1				1	0,18%
35	Інші суб'єкти	9		3	4		9	25	4,61%
Всього:		98	229	76	96	34	9	542	100,00%

Перший конкурсний відбір проектів РР в рамках секторальної підтримки ЄС

Кількість проектів, які беруть участь у конкурсі – 507 проектів

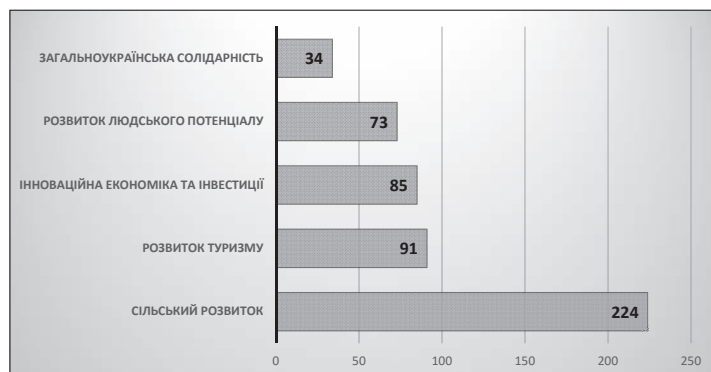
Загальна вартість проектів – 7,4 млрд. грн, у т.ч.

із державного бюджету – 5,93 млрд. грн

співфінансування з інших джерел – 1,47 млрд. грн (19,8%)

Середня вартість 1 проекту – 14,6 млн. грн

Кількість проектів, які беруть участь у конкурсі, у розрізі програм регіонального розвитку

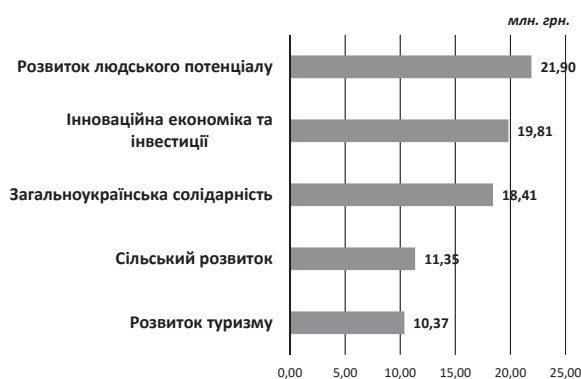


Загальна вартість проектів, які беруть участь у конкурсі, у розрізі програм регіонального розвитку

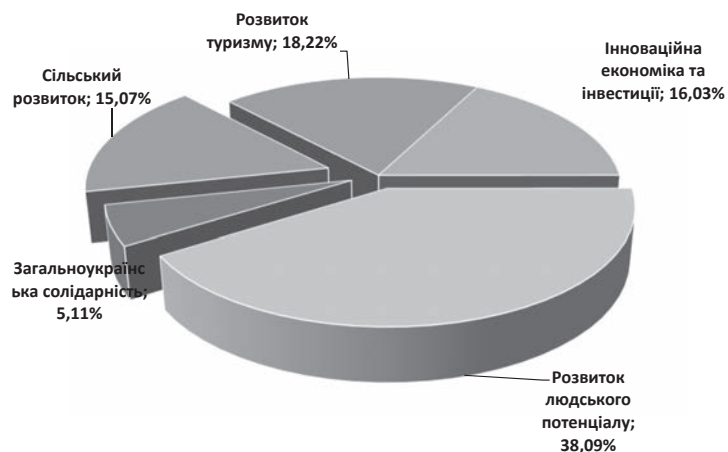


Перший конкурсний відбір проектів РР в рамках секторальної підтримки ЄС

Середня вартість проектів за програмами регіонального розвитку



Середня розмір співфінансування проектів за програмами регіонального розвитку



Конкурсний відбір проектів регіонального розвитку у 2017 р.

Основні недоліки проектів, поданих до участі у конкурсному відборі у 2017 році:

1. Невідповідність проекту **пріоритетам Державної стратегії регіонального розвитку та темам програм регіонального розвитку**
2. **Невідповідність ініціатора та/або замовника проекту** вимогам Порядку проведення конкурсного відбору, затвердженого постановою КМУ від 16.11.16 № 827
3. Подання **неповного комплексу документів або оформленого не у відповідності з** вимогами постанови № 827 та наказів Мінрегіону
4. Відсутність документів, які підтверджують **співфінансування** за проектом
5. Відсутність зведеного кошторису витрат на будівельні та ремонтні роботи
6. **Недотримання термінів** подання проекту на участь у конкурсі

Удосконалення процедури конкурсного відбору проектів регіонального розвитку

З 2018 року діє нова процедура конкурсного відбору проектів регіонального розвитку, які можуть фінансуватись за рахунок секторальної бюджетної підтримки ЄС:

Внесено зміни до порядків, затверджених постановою КМУ від 16.11.2016 №827:

- **Порядку використання коштів секторальної бюджетної підтримки ЄС**
(КМУ затверджує розподіл коштів за проектами регіонального розвитку, що пройшли конкурсний відбір)
- **Порядку конкурсного відбору проектів регіонального розвитку**
(залучено **органи місцевого самоврядування та асоціації**, що опікуються їх розвитком, до процесу ініціювання та реалізації проектів регіонального розвитку;
запроваджено **нову інституційну модель проведення попереднього конкурсного відбору проектів** – відбір здійснюється ЦОВВ, до компетенції яких належить формування та реалізація державної політики у сферах, пов'язаних із програмами регіонального розвитку, схваленими постановою КМУ від 07.10.2015 № 821)

Розробляються зміни до наказів Мінрегіону (у зв'язку зі змінами до постанови КМУ №827)

1. **Положення про конкурсну комісію з регіонального розвитку відбору проектів** (введення поняття «комісії з попереднього відбору проектів»)
2. **Вимоги до опису та інформаційної картки проекту регіонального розвитку** (вилучення поняття «ініціатор», розширення кола замовників проектів)
3. **Порядок конкурсного відбору проектів регіонального розвитку** (подання проектів до ЦОВВ, проведення попереднього конкурсного відбору у ЦОВВ)

Новий підхід до конкурсного відбору проектів регіонального розвитку

СТАРИЙ ПІДХІД	НОВИЙ ПІДХІД	ПЕРЕВАГИ НОВОГО ПІДХОДУ
ХТО ПОДАЄ ПРОЕКТИ		
ІНІЦІАТОРИ ПРОЕКТІВ: - ЦОВВ - облдержадміністрації Замовники проектів: - ЦОВВ - МОВВ - державна, комунальна установа чи організація, що належить до сфери управління ЦОВВ або ОДА або заснована ним	ЗАМОВНИКИ проектів: - ЦОВВ - МОВВ - органи місцевого самоврядування та засновані ними всеукраїнські асоціації - державна, комунальна установа чи організація, що належить до сфери управління ЦОВВ або МОВВ або заснована ним	Розширення кола замовників проектів сприятиме підвищенню кількості поданих проектів і надасть можливість обрати найкращі проекти
КОМІСІЇ, ЩО ВІДБИРАЮТЬ ПРОЕКТИ		
Конкурсна комісія, утворена Мінрегіоном, здійснює відбір проектів - Конкурсна комісія має право утворювати у своєму складі робочі групи для попереднього розгляду проектів	Утворюються: Комісії з попереднього відбору в ЦОВВ (здійснюють попередній конкурсний відбір проектів в порядку та за критеріями, встановленими Мінрегіоном): Мінекономрозвитку, МОН – інноваційна економіка та інвестиції Мінагрополітики – сільський розвиток Мінекономрозвитку – розвиток туризму Мінсоцполітики – розвиток людського потенціалу; Мінрегіон – загальноукраїнська солідарність (міжрегіональні проекти) Конкурсна комісія відбору проектів при МІНРЕГІОНІ (здійснює конкурсний відбір проектів)	Відбір проектів ЦОВВ, що забезпечують формування та реалізують державну політику у відповідних сферах, де передбачається реалізація програм регіонального розвитку, схвалених постановою Кабінету Міністрів України від 7 жовтня 2015 р. № 821, підвищить якість відбору проектів.



Реформа освіти: пошуки квадратури кола чи "стрибок жаби"?

Готуючись до об'єднання Німеччини під егідою Прусії, Бісмарк серед ряду першочергових кроків, спрямованих на реформування збройних сил, здійснив зокрема і підвищення зарплатні для вчителів. Після успішної реалізації своєї мети, він нібито сказав, що цю державу створили солдат і вчитель. Якщо щодо першого все зрозуміло, то з приводу вчителя малось на увазі виховання нових поколінь, згуртованих ідеєю великого німецького райху. Загалом бачимо, що цей приклад вказує наскільки важлива система освіти для впровадження реформ в державі.

Вході реформи децентралізації перед об'єднаними громадами постало питання оптимізації та розумного реформування своєї освітньої сфери. В свій час культивованій в радянській імперії тоталітарний характер мислення, практично вбив ініціативність людей, оптимістичне сприйняття змін та здатність адаптуватися до нових умов. Сьогодні можемо бачити спадок цієї доби: якщо одні громади активно включились в реформу і своїм поступом вже починають її випереджати, то інші й досі сидять, розмірковуючи, чи ще трохи подивитись, як "воно ото іде у сусідів", чи просто чекаючи, поки це директивно зробить за них центр. Незалежно від ставлення до постаті творця ідеологічної машини Третього райху – Йозефа Геббельса, варто визнати правоту його слів з приводу того, що в ході реформ недостатньо йти в ногу зі змінами, а треба самому бути цими змінами. На жаль, цю логіку розуміють поки що далеко не всі. Навіть громади, які вже пройшли процес об'єднання, з різних причин дуже часто губляться щодо своїх подальших кроків. Своєрідним орієнтиром для них стають приклади інших громад, які вже мають певні здобутки в тій чи іншій сфері. Подібний підхід має право на існування, оскільки, образно кажучи, якщо ловити чорта, орієнтуючись на такі ознаки, як роги, копита та хвіст, то можна вполювати корову. Наявність чітких моделей і алгоритмів завжди потрібна, щоб успішно виконувати масштабні зміни в житті і свідомості.

Стан освіти в Україні на даному етапі в значній мірі нагадує кота Шрьодінгера, який є мертвим і живим одночасно. З одного боку, існує численна когорта вчителів, які є вірними adeptами "найкращої системи освіти в світі", яка на кшталт Кроноса вже поїдає своїх дітей, тобто позбавляє учнів, так само як і вчителів, можли-

вості знайти собі місце в глобалізованому технологічному конкурентному світі. З іншої сторони, робиться спроба реформувати цю корупційну, неефективну галузь, яка тільки імітує освітній процес і давно вже існує як "річ в собі".

З цивільних професій, як правило, вчителі та лікарі є найбільш авторитетними постатями для громади, які за логікою і мали б бути "агентами змін". Проте чи є вони такими на сьогодні? На жаль, однозначно – ні. Навіть більше: чи не основний спротив реформі децентралізації чинять саме вони. Складається враження, що вчителі забули, що школа належить не їм, а учням, а свою заробітну плату вони отримують не за формування ефемерної тріади "знань-вмін-навчочок", а за прищеплення вміння вчитися ("навчити вчитися" за Сухомлинським). Образно кажучи, реббе не потрібно знати весь Талмуд напам'ять, натомість він повинен знати, де шукати відповідь на питання. Тобто, крім формального навчання, важливо, щоб діти отримали в школі навички комунікації, лідерства, роботи в команді, обізнаності щодо основ підприємницької діяльності, еко-свідомості, практичного застосування знань, відповідального прийняття рішень і готовності до саморозвитку протягом усього життя.

В інформаційну епоху соціальний час стрімко прискорюється, а зміни в житті людей відбуваються все більше і частіше. Приміром, існує статистика, що людина змінює місце роботи в середньому кожні п'ять років. Зрозуміло, що ця динаміка поки що не стосується нашої країни, але ця тенденція все більше стає помітною і в нас. Проте фактична відсутність освіти для дорослих, субкультура вищої освіти, непривабливий імідж професійної освіти суттєво гальмують адаптивні можливості наших громадян.

Загалом можна виокремити деякі проблеми, які на сьогодні наявні в нашій системі освіти:

- В суспільстві поки що немає розуміння ролі освіти для майбутнього. Тому, яким би чудовим не був план, без розуміння куди, як і коли маємо прийти, весь поступ реформи все більше скидатиметься на броунівський рух
- В МОН ніколи не було стратегії розвитку, прописаних місії, цілей, ключових тез. Так само комунікація донедавна теж не знаходилась в пріоритеті для міністерства, через що суспільство про діяльність МОН або погано поінформовано, або черпає відомості з недовірливих джерел, формуючи, відповідно, викривлене уявлення про реформу освіти в цілому
- Дебати з приводу реформи освіти звелися переважно до джерел її фінансування, натомість питання, як в реформу будуть включені вчителі, діти, батьки, органи місцевого самоврядування, місцеві підприємці, хто впливатиме на якість освітніх послуг обговорені надто фрагментарно і в значній мірі спекулятивно
- Суттєве звуження державного фінансування (наприклад, в 2016 р. субвенція на інфраструктуру для ОТГ становила 1 млрд. грн. для 159 громад, в 2017 р. – 1,5 млрд. грн. для 366, а в 2018 р. буде розподілено 1,9 млрд. грн., але вже на вдвічі більшу кількість громад). Тобто, можливості держбюджету поступово вичерпуються і для об'єднаних громад все нагальнішою стає потреба впровадження саме розвиткових проектів, нала-

годження діалогу з бізнесом, пошук інвестицій, ефективного управління наявними коштами, участь в різноманітних конкурсах проектів тощо

- Не створено регіональної агенції, яка б здійснювала інформаційний, юридичний та методичний супровід реформи. Теоретично подібну функцію могли б на себе взяти, приміром, обласні інститути післядипломної педагогічної освіти. Хоча в ідеалі це мала б бути інша установа, більш гнучка щодо потреб реформи
- Немає практики вимірювання громадської думки для планування реформ, так само як і регулярного моніторингу ринку праці і демографічної ситуації в країні і області зокрема
- Не вибудована функція двостороннього зв'язку з громадськістю існує система громадських обговорень, які без суспільного тиску проводяться здебільшого формально. Характерно, що МОН не має постійно діючого call-центру та не проводить системної роботи з запитами, що надходять через соціальні мережі (наприклад, заступник міністра освіти і науки України Павло Хобзей взагалі відсутній в соцмережах)
- Культ "вищої освіти" в населення, коли вибудовується вектор схожий на той, що демонстрував еволюцію від мавпи до кроманьйона, з тою різницею, що це дитячий-садочок-школа-університет. В такій ситуації диплом про вищу освіту потрібно здобути будь-що, проте без врахування майбутнього працевлаштування, а часто-густо і інтересів самої дитини
- Стереотип, що професійна освіта для недоучок, соціально неблагополучних дітей. Радянські ПТУ (в народі – "бурси", "бурситети") створювались під потреби конкретних підприємств, більшість з яких на сьогоднішній день вже не працює. Таким чином, вони припинили виконувати замовлення ринку праці і існують просто за інерцією. Тому ідея МОН щодо організації професійних хабів, навчання в яких корелюється відповідно до моніторингу ринку праці, є як ніколи на часі

- Відсутність в значній частині областей місцевих конкурсів малих грантів для підтримки об'єднаних громад, в тому числі і в сфері освіти. Приміром, у Львівській області подібний проект діє вже не один рік і цього разу від ОТГ області надійшло близько 1300 заявок. Натомість в Сумській області подібна ініціатива, на жаль, поки що відсутня
- Несприйняття культури "проектного мислення" і критична нестача проектних менеджерів в громадах. Тут можна додати ще і нестачу сірої речовини у тих людей, які подають проект на ремонт дитячого садочка тривалістю на два роки і вартістю майже в два рази більше за ту, щоб побудувати аналогічний "з нуля" і в значно коротший часовий проміжок. Існують приклади, коли в громадах будують сучасні школи чи дитячі садочки, які демонструють гарні дизайнерські рішення, високий рівень енергоощадності, проте ігнорують глобальну проблему – в громаді практично нема дітей
- Відсутність системи освіти для дорослих
- Своєрідні "феодалські ректорські і директорські вотчини"
- Покладення на директорів шкіл та керівників відділів освіти об'єднаних громад функцій завгоспів

Цей перелік є далеко неповним і за бажання може бути суттєво розширеним. Проте вже і цих положень вистачає, щоб зрозуміти, що сфера освіти є глибоко депресивною і потребує докорінного реформування. Простим введенням до існуючої системи новітніх методик ми просто створимо своєрідного Франкенштейна, монстра, зшитого з різних частин тіл, який є лише пародією на живу істоту. Хтось малює картини дорогими олійними фарбами, а хтось простим олівцем, але цінність картини визначається не вартістю матеріалів, а специфікою постаті автора. Проект "Нової української школи" поки що вирішує проблему з покращенням матеріальної бази, але його суть в тому, щоб учні і батьки відчули якісно нову атмосферу навчання і демократичну модель управління школою. Перефразовуючи Гарібальді, можна сказати, що ми створили нову школу, тепер залишилось створити нових вчителів. При реформуванні цікаво також було б проаналізувати

практики приватного сектору освіти, який, здебільшого, не надто популярний і спрямований на обслуговування людей з великими статками.

Для багатьох реформа децентралізації асоціюється зі стереотипом неминучого закриття сільських дитячих садочків, шкіл, фельдшерсько-акушерських пунктів тощо. Стосовно шкіл це продиктовано в першу чергу причиною їхньої мало-комплектності і значного фінансового навантаження на бюджет ОТГ для утримування подібних закладів. Проте світова практика знає і інші приклади в схожих ситуаціях. Зокрема, на одному з маленьких острівців в Японії, де мешкає близько 500 людей, знаходиться діюча триповерхова школа, в якій навчається 10 учнів. Утримують її не тому, що Японія – багата країна і можуть собі дозволити подібні витрати, а тому що школа є певним центром життя громади: мешканці користуються її спортзалом, гуртками, бібліотекою, тут виступають приїжджі артисти, проживають похилого віку колишні вчителі, які викладали в цій школі і які продовжують спілкуватися з учнями і наступним поколінням вчителів (що є чудовим прикладом соціальної згуртованості цієї країни і таким собі органічним методичним центром). Цей приклад показує, що мало-чисельні школи цілком можуть успішно існувати за умови, що вони суттєво розширюють свої функції, стаючи для громади своєрідними Центрами інформації і дозвілля.

У вересні ц.р. Сумським відокремленим підрозділом Установи "Центр розвитку місцевого самоврядування" був організований навчальний тур для керівників відділів освіти ОТГ Сумщини до Хмельницької області. Делегацією опікувався директор Департаменту освіти і науки Хмельницької обласної державної адміністрації Олег Фасоля (в минулому сам вчитель). Він навів цікаву статистику, зокрема в їхній області налічується 756 шкіл, 261 з яких I-III ступенів. Серед них в свою чергу 161 школа є мало-комплектною, тобто має кількість учнів меншою за 100 осіб. Що показово: з випускних класів практично ніхто не склав ЗНО на належному рівні. В даному випадку бачимо існування простої залежності рівня освіти і соціалізації дітей від комплектації шкіл і їхньої географії. Зрозуміло, що в такій ситуації чимала кількість учнів опиняється за межею пішохідної доступності до навчального закладу і потребує безпечного і швидкого підвезення до місця навчання. А це, в свою чергу, потребує акумулювання певних ресурсів всієї об'єднаної гро-

мади. Але цей шлях все ж видається значно продуктивнішим, ніж бути схожим на судно, яке намагається пливати з опущеним якорем.

На якість освіти не в останню чергу впливають також рівень комунікації та здорової конкуренції як серед учнів, так і серед вчителів. Зрозуміло, що за малої кількості учнів і вчителів школа не створить конкурентного середовища, яке шукатиме і розроблятиме інноваційні підходи в навчальному процесі. Крім цього, і витрати на учня в мало-комплектній школі в рази більше від нормативних, що ще більше спонукає до оптимізації освітньої мережі. Характерним показником є і те, що серед мало-комплектних шкіл Хмельницької області тільки 24% замовлених золотих медалей було підтверджено, в той час, як серед інших шкіл області цей відсоток склав вдвічі більшу цифру – 54%.

Часто можна почути поширене бідкання: закрити школу (садочок, ФАП і т.п.) – не буде села. Натомість акцент має бути розставлений зовсім інакше: будуть діти – буде школа, і село в тому числі.

З огляду на нагальність проблеми оптимізації освітньої мережі в об'єднаних громадах, цей процес має проходити максимально відкрито, конструктивно, але водночас і наполегливо та цілеспрямовано:

- підпорядкування слогану: "одна громада – одна освітня політика"
- при голові ОТГ створити громадську раду з питань освіти включно з представниками віддалених сіл і тих, хто має застереження чи є противником такої політики. Очолювати цю раду має сам голова об'єднаної громади, який має забезпечити її авторитетність та регулярну діяльність
- систематично інформувати населення громади про хід оптимізації і зміни у якості освіти, зокрема щодо комплексного аналізу всіх шкіл ОТГ (їхня географія, інфраструктура, фінанси, педагогічні кадри, учнівський контингент, якість знань учнів тощо)
- розробити декілька сценаріїв оптимізації, які обов'язково мають враховувати всі школи і всіх учнів в громаді, а також очікувані бюджети і плани перевезення, варіанти використання будівель закладів, які будуть закриті, оцінку бюджетних наслідків оптимізації, прогнозовані зміни в якості освіти
- регулярно популяризувати через доступні ЗМІ необхідність якісної освіти
- всіляко намагатись залучати в громаду проекти з інноваційних методів управління та викладання в школі і тим самим мотивувати вчителів та шкільні адміністрації до підвищення своїх кваліфікацій

Особливої ваги для ОТГ також набуває питання створення методичних кабінетів (МК) і зовнішніх сервісних служб, які зняли б з директорів шкіл (частково чи повністю) функцію завгоспа. Наприклад, директор робить заявку з приводу прориву труби, а відповідальна людина оперативно зв'язується з відповідною обслуговуючою установою, і проблема швидко усувається, даючи змогу очільнику школи опікуватись саме навчальним процесом, а не перейматись полагожденням труби і тримати на постійній зарплаті різноманітних слюсарів, які давно стали "притчею во язицех".

Створення подібної структури не повинне містити роздутий штат, а вчителів-методистів варто набирати з практикуючих авторитетних вчителів, які куруватимуть напрям, в якому є фахівцями (а не за принципом "від Адама до Саддама") і працюватимуть як сумісники. В якості прикладу можна навести штатний розпис МК управлін-

ня освіти, молоді та спорту Дунаєвецької міської ради Хмельницької області, який складає 6 ставок на 10 працівників:

- основні 2.5 ставки: завідувач МК (1 ставка), методист з дошкільної освіти (1 ставка), методист з початкового навчання (0.5 ставки)
- за сумісництвом 3.5 ставки: методист з іноземних мов, трудового навчання, світової літератури (0.5 ставки), методист з хімії, біології, основ здоров'я (0.5 ставки), методист з психології (0.5 ставки), методист з історії, географії, правознавства (0.5 ставки), методист з математики, фізики, інформатики (0.5 ставки), методист з фізичної культури (0.5 ставки) та методист з виховної роботи (0.5 ставки).

Цей колектив надає дієву допомогу 1082 педагогам Дунаєвецької ОТГ. Звісно ж, цей приклад не є ідеальним рішенням для всіх громад. ОТГ може (і повинна) самостійно вибирати різні структурні форми, відповідні назви і штат працівників. Але є правило, яке діє однаково: професійний рівень педагогічних колективів є обернено-пропорційним завантаженості співробітників методичних кабінетів і відповідно їх штатній чисельності. Тобто, чим більше завдань якісно та своєчасно може виконати сам педагогічний колектив та шкільні адміністрації, тим менша кількість методистів необхідно в органі управління освітою ОТГ.

З усіх вищенаведених міркувань про процеси, що вже набирають обертів в нашій системі освіти, зусилля МОН в першу чергу мали б бути спрямовані на наступні дії:

- Підвищити усвідомлення ролі освіти в суспільстві
- Сформувати запит на реформу серед всіх цільових груп
- Запропонувати суспільству мету/місію української освіти
- Реформувати систему освіти відповідно до цієї мети
- Визначити ресурс, необхідний для реалізації зазначеної стратегії
- Створити модель ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах
- Розпочати створення національної системи кваліфікацій та наповнення Національної і галузевих рамок кваліфікацій з метою створення надійних зв'язків освіти і ринку праці

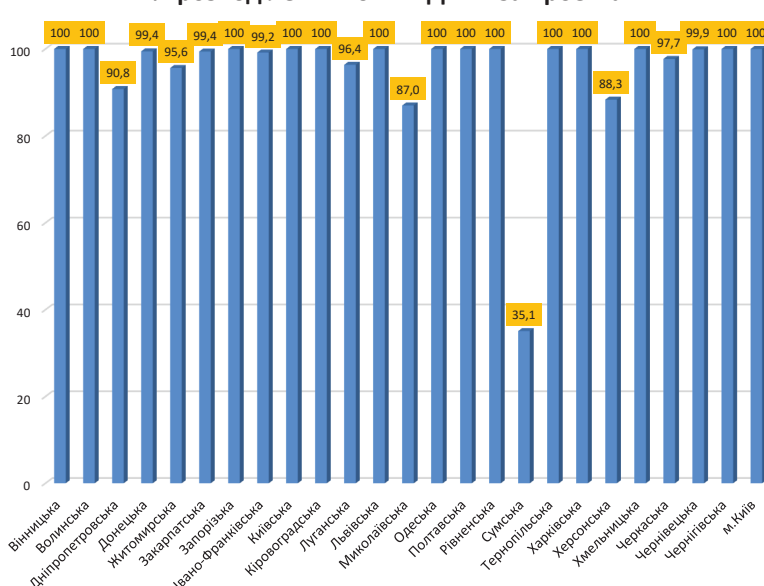
Людський капітал фактично є тим ресурсом, який присутній в усіх громадах і розвиток якого є неодмінним компонентом стратегічних пріоритетів ОТГ. Тому важливість освіти для цього завдання важко переоцінити і вона завжди буде одним з найвагоміших факторів, які напругу впливають на якість соціального капіталу в Україні. Тож, в що виллється реформування освіти в Україні: чергові блукання манівцями у пошуках квадратури кола чи "стрибок жаби", тобто прорив у розвитку, який описував Олександр Гершенкрон для суспільств, що тривалий час перебували у стагнації. Він також вживав термін і "стратегія равлика", який просувається у вірному напрямі, хоч і вкрай повільно. Наша країна вже немає часової розкоші, щоб діяти як равлик і потребує ефективної оптимізації адміністративно-територіального устрою, бюджетної, освітньої, медичної і оборонної сфери. Сподіваюсь, що школу нарешті повернуть учням і вона стане місцем, до якого буде бажання приходити і проводити там значну кількість часу з користю, а не жити по-справжньому тільки від канікул до канікул і в позаурочний час.

Григорій Стариков

Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 серпня 2018 р.

ДЕРЖАВНА ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА Державний фонд регіонального розвитку

% розподілених коштів ДФРР за проектами

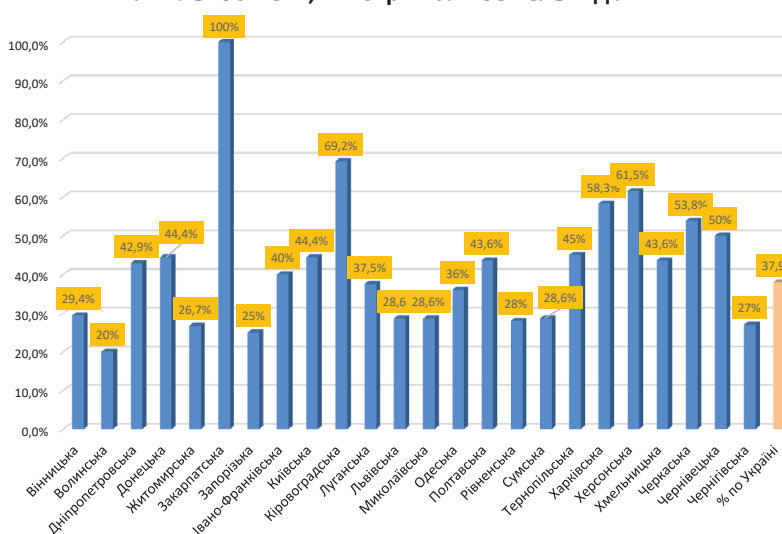


	2015	2016	2017	2018
Кошти (млрд. грн.)	2,908	3	3,5	6
Проекти (од.)	876	810	803	806

№ п/п	Region	Передбачено на реалізацію проектів у 2018 р., млн. грн.			Розподілено станом на 06.07.18, млн. грн.	Нерозподілено коштів, млн. грн.	% нерозподілених коштів до заг-го обсягу
		РАЗОМ	за рахунок коштів ДФРР	Заг-й фонд			
1	Вінницька	178,7	119,1	59,6	178,7	0	0
2	Волинська	192,1	128,1	64,0	192,1	0	0
3	Дніпропетровська	366,2	244,1	122,1	332,4	33,7	9,2
4	Донецька	777,7	518,4	259,2	773,3	4,3	0,6
5	Житомирська	228,1	152,0	76,0	218,1	10	4,4
6	Закарпатська	232,5	155,0	77,5	231,1	1,4	0,6
7	Запорізька	195,3	130,2	65,1	195,3	0	0
8	Івано-Франківська	254,8	169,9	84,9	252,6	2,1	0,8
9	Київська	197,8	131,8	65,9	197,8	0	0
10	Кіровоградська	108,5	72,3	36,2	108,5	0	0
11	Луганська	401,3	267,5	133,8	386,7	14,6	3,6
12	Львівська	286,3	190,9	95,4	286,3	0	0
13	Миколаївська	129,2	86,2	43,1	112,4	16,8	13,0
14	Одеська	269,5	179,7	89,8	269,5	0	0
15	Полтавська	160,3	106,9	53,4	160,3	0	0
16	Рівненська	214,7	143,1	71,6	214,7	0	0
17	Сумська	124,1	82,7	41,4	43,5	80,6	64,9
18	Тернопільська	194,8	129,8	64,9	194,8	0	0
19	Харківська	305,2	203,5	101,7	305,2	0	0
20	Херсонська	193,9	129,3	64,6	171,3	22,6	11,7
21	Хмельницька	236,0	157,3	78,7	236,0	0	0
22	Черкаська	138,3	92,2	46,1	135,2	3,2	2,3
23	Чернівецька	167,6	111,7	55,9	167,4	0,155	0,1
24	Чернігівська	115,7	77,2	38,6	115,7	0	0
25	м. Київ	331,6	221,1	110,5	331,6	0	0
ВСЬОГО		6000	4 000	2000	5810,4	189,6	3,2

Передача земельних ділянок сільськогосподарського призначення із державної у комунальну власність ОТГ

% кількості ОТГ, які отримали земельні ділянки



251 ОТГ

отримала у комунальну власність



387,1 тис га

земель сільськогосподарського призначення

№ з/п	Область	Кіл-ть ОТГ в плані-графіку передачі земельних ділянок	Кіл-ть ОТГ, які отримали у комунальну власність земельні ділянки с/г призначення	Площа переданих земель, га	% ОТГ, які отримали земельні ділянки, від запланованих
1	Вінницька	34	10	8665,4239	29,4
2	Волинська	40	8	9489,6743	20
3	Дніпропетровська	56	24	69434,6642	42,9
4	Донецька	9	4	10359,9003	44,4
5	Житомирська	45	12	13107,8460	26,7
6	Закарпатська	6	6	1293,8286	100
7	Запорізька	36	9	9436,4244	25
8	Івано-Франківська	20	8	3700,5087	40
9	Київська	9	4	3952,5590	44,4
10	Кіровоградська	13	9	14386,2848	69,2
11	Луганська	8	3	3145,9461	37,5
12	Львівська	35	10	8447,0502	28,6
13	Миколаївська	28	8	19532,7895	28,6
14	Одеська	25	9	32466,7464	36
15	Полтавська	39	17	33774,2659	43,6
16	Рівненська	25	7	5586,7261	28
17	Сумська	28	8	18180,7571	28,6
18	Тернопільська	40	18	9244,9052	45
19	Харківська	12	7	8672,2582	58,3
20	Херсонська	26	16	42974,9954	61,5
21	Хмельницька	39	17	21884,3939	43,6
22	Черкаська	26	14	16976,6893	53,8
23	Чернівецька	26	13	3689,1178	50
24	Чернігівська	37	10	18742,2527	27
РАЗОМ по Україні		662	251	387146,008	37,9

Роздаткові матеріали не є засобом масової інформації.
Розповсюджуються безкоштовно під час публічних та навчальних заходів, організованих Сумським "Центром розвитку місцевого самоврядування", створеним за підтримки Програми "U-LEAD з Європою" та Мінрегіоном України.

Видавець: ФОП Наталуха А.С.
Свідectво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців серія СМв № 034 від 28.04.09, видане Державним Комітетом телебачення та радіомовлення України.
e-mail: artdruk@ukr.net

Друк: ФОП Барабанцева С.Г.

Наклад 1000 прим. Підписано до друку 10.09.2018 р.

Ця публікація підготовлена за підтримки Європейського Союзу та його країн-членів Данії, Естонії, Німеччини, Польщі та Швеції.

Зміст цієї публікації є виключною відповідальністю її авторів та не може жодним чином сприйматися як такий, що відображає погляди Програми "U-LEAD з Європою", Європейського Союзу та його країн-членів Данії, Естонії, Німеччини, Польщі та Швеції.

www.facebook.com/lgdc.sumy
40000, м. Суми, пл. Незалежності 3/1,
1 поверх. Бізнес-центр "Акрополь"

www.decentralization.gov.ua
www.minregion.gov.ua
www.ulead.org.ua

Сумський "Центр розвитку місцевого самоврядування"

+380 (67) 618 40 58



ЩО ТИ ЗРОБИВ ДЛЯ РЕФОРМ В КРАЇНІ?

За підтримки Програми "U-LEAD з Європою"



МІНІСТЕРСТВО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ
БУДІВНИЦТВА
ТА ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА
УКРАЇНИ

