

Реформа на Сумщині

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ

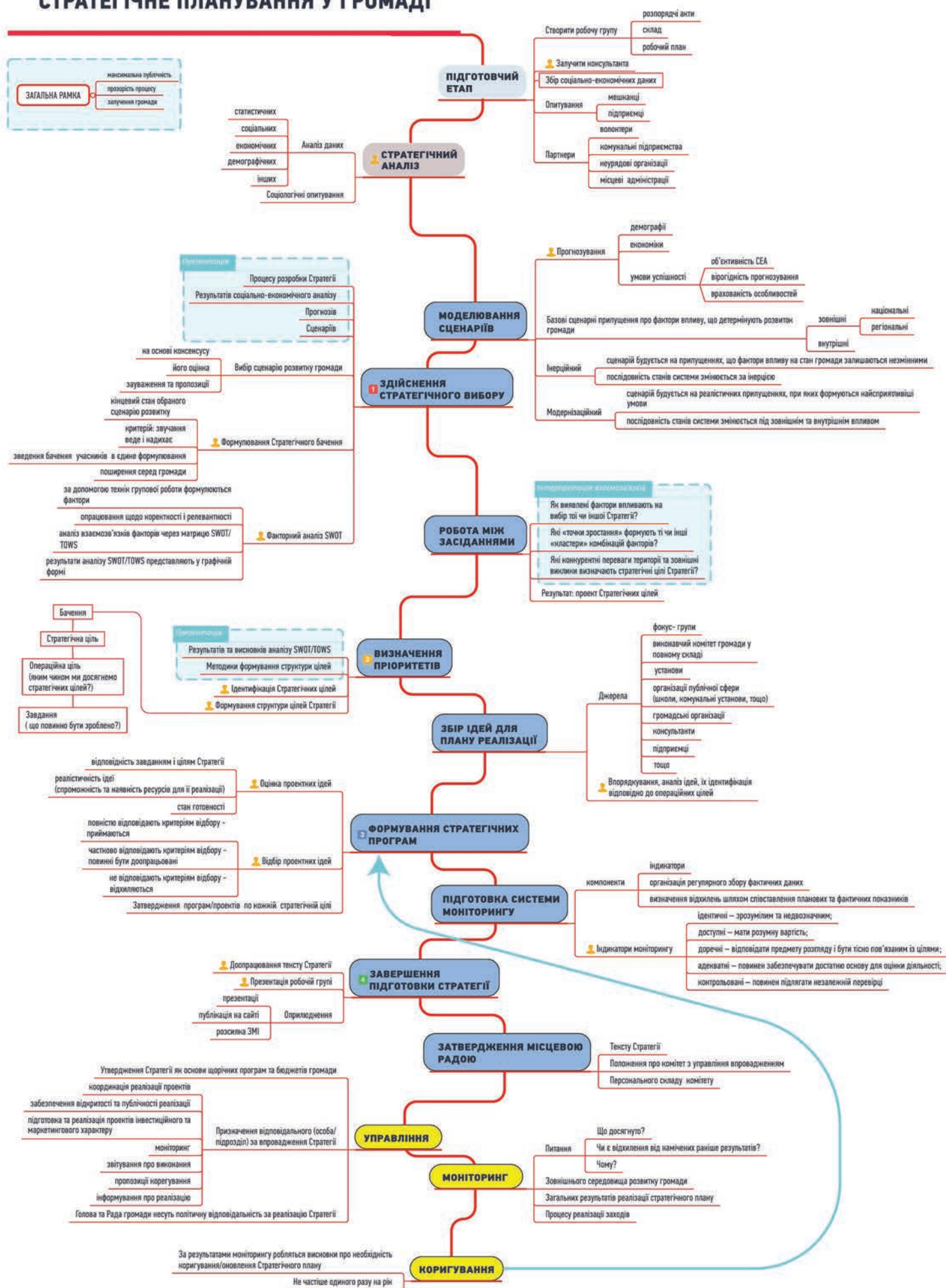
Роздаткові матеріали Сумського відокремленого підрозділу установи "Центр розвитку місцевого самоврядування"



ОСНОВНІ ТЕМИ

- У Сумах відкрився Центр розвитку місцевого самоврядування
- Етапи стратегічного планування в ОТГ Сумської області у 2017 році
- Трансформація районів у процесі та за підсумками децентралізації
- Центр безпеки громади як аналог американської "Служби порятунку 911"
- Співробітництво як інструмент розвитку територіальних громад Сумської області

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У ГРОМАДІ



У Сумах відкрився Центр розвитку місцевого самоврядування

Сумський центр розвитку місцевого самоврядування офіційно відкрився 22 травня за підтримки Програми для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку "U-LEAD з Європою" і Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України [Мінрегіон].



Участь у церемонії відкриття регіонального центру на площі Незалежності, 3/1, у Сумах взяли: голова Сумської обласної державної адміністрації **Микола Ключко**, керівниця Групи підтримки Центрального офісу реформ Програми "U-LEAD з Європою" **Александра Фелінгер**, координатор Центрального офісу реформ при Мінрегіоні **Тетяна Матійчик**, представники обласної ради та об'єднаних громад Сумщини тощо. Після цього у щойно відкритому офісі відбувся круглий стіл з нагальних питань реформи децентралізації.

Пан **Ключко** висловив подяку європейським партнерам за створення та фінансування Сумського центру розвитку місцевого самоврядування та підкреслив: *"Дуже важливо, що це незалежна установа, яка не підпорядковується ані ОДА, ані облраді, проте я впевнений, що ми добре співпрацюватимемо"*.

Пані **Фелінгер** нагадала, що це вже 12-й регіональний центр, який відкрито цього року за підтримки Програми U-LEAD, тобто лишилася ще половина з 24 таких центрів. *"Сам факт створення цього центру*



свідчить, що ми намагаємося інституціоналізувати підхід "знизу догори" та створити можливості для того, щоб пересічні громадяни отримали користь від реформи децентралізації", – сказала Александра Фелінгер.

Пані **Матійчик** зауважила: "Незабаром ми матимемо повністю сформовану мережу центрів розвитку місцевого самоврядування, які допомогатимуть просувати реформи. Цього року акцент робитиметься на секторальну децентралізацію, передусім на реформу сфер освіти й охорону здоров'я".

Директор Сумського відокремленого підрозділу Установи "Центр розвитку місцевого самоврядування" **Олександр Хоруженко** наголосив: "Сумщина за останній рік зробила великий крок у сприянні територіальним громадам в їхньому добровільному об'єднанні: рік тому у нас була тільки одна об'єднана громада, а на сьогодні створено вже 22 ОТГ. Ми всі робимо все можливе, щоб на кінець 2017 року їх було вже 35. Сподіваюсь, що наш центр стане штабом реформ у Сумській області та сприятиме не лише територіальному об'єднанню громад, але також інституційному становленню й розвитку, робитиме їх сильними й спроможними. Також ми вже долучаємось до впровадження секторальних реформ на Сумщині, зокрема у сферах охорони здоров'я та освіти, до створення нової мережі центрів надання адміністративних послуг і центрів безпеки громад, розроблення для ОТГ стратегічних планів розвитку".

Задекларована реформа децентралізації

повинна стати базисом, з якого почнеться точковий ріст об'єднаних територіальних громад, а відтак і всієї Сумської області.

Short-list задач Сумського підрозділу Центру розвитку місцевого самоврядування на 2017 рік наступні:

- подальше сприяння об'єднанню територіальних громад, переважно міських – навколо міст обласного значення, а також великих ОТГ навколо міст-районних центрів
- сприяння розробці ОТГ Сумської області планів стратегічного розвитку на період 2018-2022 рр. – орієнтовно до кінця цього року ми плануємо модерувати процес створення 5 таких документів і прийняття їх на сесіях місцевих рад [м. Кролевець, смт. Краснопілля, с. Нижня Сироватка, с. Хотінь, смт. Недригайлів], а також ще близько десяти громад в якості партнерів з методичною допомогою
- сприяння розбудові мережі нових ЦНАПів в ОТГ, зокрема на 2017 рік – пілоти в Краснопільській та Миколаївській ОТГ
- сприяння створенню концепцій для 2-3 Центрів безпеки громад в області як аналогу американської "Служби порятунку 911"
- сприяння ОТГ Сумської області в розробці і впровадженні Договорів про міжмуніципальне співробітництво, зокрема запозичення досвіду Полтавської області, очікуємо що подібних договорів до кінця 2017 року з'явиться в області до 10.

Більшість бар'єрів для проведення реформи в Сумській області наразі усунуто, проте аналіз об'єднань в 2015-2016 рр. виявив і ряд негативних тенденцій:

- створення неспроможних територіальних громад, як результат невинуватених амбіцій місцевих керівників
- створення фінансово спроможних, однак малих за площею територіальних громад, які контролюються місцевими агрохолдингами. При цьому навколишні депресивні села в об'єднання не запрошуються
- створення ОТГ навколо міст обласного значення з метою подальшого шантажу таких міст в частині забезпечення життєво-необхідної інфраструктури [водозабір, водовідведення, складування побутових відходів, цвинтарі]

В другій половині 2016 року, коли нам потрібно було демонструвати успіхи, на вище перелічені недоліки закривали очі. Але сьогодні потрібно посилювати вимоги щодо якості об'єднань громад, оскільки недоліки в проведенні реформи матимуть тенденцію до посилення і можуть нас дискредитувати. В 2018 році об'єднаними територіальними громадами буде покрита ВСЯ територія



України, в тому числі депресивні території. Тому, великі диспропорції у спроможності громад є недопустимими.

Таким чином, я бачу наступний алгоритм дій для всіх, хто відповідає за реформу в Сумській області протягом травня-серпня 2017 року

1. Розроблення повноцінного та якісного Перспективного плану, проведення попередніх консультацій щодо



внесення змін з Мінрегіоном. Пропонування такого Перспективного плану до розгляду Сумській обласній раді. Відхилення від проекту плану в майбутньому допускатиметься тільки щодо конфігурації ОТГ, але не щодо центрів.



2. Провести консультації з містами обласного значення, особливо Сумами щодо території, яка може резервуватись для приєднання. При цьому слід попереджати, що прийняття законопроекту, який передбачає визнання їх спроможними автоматично не гарантовано і у всякому випадку, очікується не раніше другого півріччя 2017 року. При можливості отримати письмові підтвердження позиції таких міст. Також слід попереджати мерів міст, що тенденції створення ОТГ на базі їхніх навколишніх сіл є визначальними, і за формальними ознаками такі об'єднання Сумська облдержадміністрація не може заборонити.
3. При роботі з Сумською обласною радою слід наполягати на повному покритті території Сумської області без "білих плям", тому що тільки це може гарантувати визнання ОТГ спроможними, оскільки для цього відкриваються законні передумови. А мінімальна площа ОТГ має бути не меншою за 200 кв. км. для того, щоб забезпечити наповнення бюджету від податку на землю.
4. Щодо міст обласного значення невеликого розміру таким як Глухів, Ромни, Лебедин рекомендував би якнайшвидше почати процедуру первинного об'єднання. Як правило, перспективи для міських голів таких міст знову бути переобраними є досить високими. Для міст обласного значення, які не претендують на об'єднання із ближніми селами чи для

сіл, які відмовляються від об'єднання з такими містами варто розуміти, що подальше їх співжиття буде здійснюватись на основі законодавства про міжмуніципальне співробітництво. При цьому прийняття законодавчих змін, які гарантують обов'язковість укладення угод про співробітництво у випадку територій, визнаних агломераціями, не гарантовано.

5. Для сформованих ОТГ при запуску процедур приєднання варто пам'ятати, що пропозиції щодо об'єднання повинні надходити для всіх сіл-рад, які передбачені Перспективним планом. Така ж вимога повинна ставитись і щодо тих територіальних громад, які вступають в процедуру первинного об'єднання. При цьому достатньо буде лише декількох з них, щоб провести об'єднання та бути визнаними спроможними. Але слід дотримуватись норми щодо більшості населення в такій ОТГ від визначеної відповідно до Перспективного плану. При первинному об'єднанні можуть виникати ситуації відсутності суміжності територіальних громад із центром. Слід враховувати при цьому ризику того, що ЦВК може не оголосити в такому разі вибори.
6. Починати думати про приєднання неспроможних ОТГ до інших ОТГ, бажано, створених на базі міст. Проте чесно пояснювати, що перехід на прямі міжбюджетні відносини можливий тільки з нового бюджетного року. Однак є перспективи затвердження додаткових субвенцій на 2017 рік на розвиток інфраструктури для новостворених ОТГ, але тих, вибори до яких відбулись в першій половині 2017 року.
7. При формуванні виконавчих органів новостворених ОТГ слід максимально залучати кваліфіковані кадри з виконавчих структур РДА. При цьому слід пояснювати, що районні адміністрації будуть піддаватись докорінній реструктуризації і при цьому підрозділи, які забезпечують виконання самоврядних повноважень РДА будуть ліквідовані. В найближчий перспективі для тих районів, які будуть ліквідовуватись в процесі приєднання до інших районів, а на заключному етапі формування адміністративно-територіального устрою – і для тих, які формуватимуть субрегіональний рівень.

Центр розвитку місцевого самоврядування [ЦРМС] є некомерційною установою з 24 регіональними центрами, створеною для зміцнення потенціалу українських державних і місцевих органів влади на центральному, регіональному та місцевому рівнях у тісній співпраці з Мінрегіоном.

Григорій СТАРИКОВ,
експерт з регіонального розвитку
Сумського відокремленого підрозділу установи
"Центр розвитку місцевого самоврядування"

Етапи стратегічного планування в ОТГ Сумської області у 2017 році

- 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"

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.

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 залишилися 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 політично-

го, 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

Стратегічні цілі			
1. Диверсифікація структури економіки області та покращення діяльності економічних суб'єктів	2. Реалізація туристичного потенціалу	3. Розвиток сільських територій та територій навколо міст	4. Забезпечення росту регіонального потенціалу (вирішення наскрізних проблем)
Оперативні цілі			
1.1. Розвиток інноваційного та конкурентоспроможного промислового сектору 1.2. Зміцнення МСП та підприємництва 1.3. Стимулювання економіки регіону, виробництва продукції та інвестиційного потенціалу	2.1. Розвиток та відновлення туристично-відпочинкового потенціалу 2.2. Розширення можливостей та реклама туристичних продуктів	3.1. Підвищення продуктивності сільськогосподарського сектору 3.2. Розвиток можливостей для диверсифікації економіки (доходів) сільського населення 3.3. Підвищення життєздатності сіл і малих міст	4.1. Розвиток та єдність територіального простору 4.2. Підвищення здатності людського потенціалу адаптуватися до потреб економіки та невиробничого сектору 4.3. Продовження тривалості активного періоду життя людини

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

їнського 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", плетання 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

ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ		
КРАЇНИ ЄС	УКРАЇНА СЬОГОДНІ	РЕФОРМА
Базовий закон про регіональний розвиток, який створює систему управління в країні	Прийнято БАЗОВИЙ закон Фрагментарне законодавство про регіональний розвиток	Виконання закону «Про засади державної регіональної політики» Впорядкування законодавства про регіональний розвиток
Національна Стратегія/План Розвитку	Відсутня	Національна Стратегія/План Розвитку
Довгострокові ГАЛУЗЕВІ стратегії розвитку і по одному плану реалізації	Галузеві стратегії розвитку лише для деяких секторів	Довгострокові галузеві стратегії розвитку для усіх галузей, на основі НТР
Державна стратегія регіонального розвитку + операційні програми	Державна стратегія регіонального розвитку + операційні програми	Виконання державної стратегії регіонального розвитку + операційних програм
Регіональні стратегії розвитку і плани їх реалізації	Регіональні стратегії розвитку і плани реалізації	Виконання регіональних стратегій розвитку і планів їх реалізації

прогнозував для України одні з найвищих шансів на заможне життя порівняно з іншими республіками СРСР. Проте укра-



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 диавола орієнтуватись на копита, роги та хвіст, то ми ризикуємо ввіймати 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 комфортною 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 загальною 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 ви-

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.





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.

магають 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 досягнення 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 напрям-

ки 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 потенціалу, 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

ФІНАНСУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ		
КРАЇНИ ЄС	УКРАЇНА СЬОГОДНІ	РЕФОРМА
Структурні фонди ЄС: Фонд регіонального розвитку Європейський соціальний фонд Фонд Єдності	Бюджетна підтримка ЄС Грантові програми ЄС Грантові програми міжнародних донорів	Фінансування ДСРР Реформування ДЕРЖАВНОГО ФОНДУ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ
Фінансування реалізації планувальних документів розвитку (з бюджету країни) Фінансування секторальних програм	ДЕРЖАВНИЙ ФОНД РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ Майже відсутнє фінансування секторальних програм	Приведення ДФРР у відповідність до практик ЄС Впорядкування фінансування галузевих стратегій
Значні власні розвиткові ресурси регіонів	Обмежені власні розвиткові ресурси регіонів	Нові джерела власних надходжень регіонів
Значні власні розвиткові ресурси муніципалітетів	Переважно дотаційні або глибоко дотаційні бюджети органів самоврядування	Збільшення власних надходжень ОМС (розщеплення податків + податок на нерухомість)
Державно-приватне партнерство	ДПП не працює через політично-економічну нестабільність і високі ризики	В середньостроковій перспективі ДПП
Корпоративна соціальна відповідальність + благодійність	КСВ лише зароджується, благодійність у незначних	Промоція КСВ і благодійності

"Про місцеве самоврядування в Україні", питання розвитку громади покладає безпосередньо на місцеві ради та їх 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

РЕАЛІЗАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ		
КРАЇНИ ЄС	УКРАЇНА СЬОГОДНІ	РЕФОРМА
Плани реалізації усіх планувальних документів (ОПЕРАЦІЙНІ ПРОГРАМИ)	Стратегії без планів реалізації Державні/регіональні цільові програми, які розроблялися в різний період часу, як правило не узгоджені із Стратегіями і або не фінансуються взагалі або не у повному обсязі	Плани реалізації усіх планувальних документів (на державному і регіональному рівні), які містять інвестиційні проекти
РОЗВИТКОВІ ПРОЕКТИ із матеріальною і нематеріальною складовою («м'які» і «тверді» проекти)	Фінансування майже виключно будівництва та/або реконструкції ОБ'ЄКТІВ	РОЗВИТКОВІ ПРОЕКТИ із матеріальною і нематеріальною складовою («м'які» і «тверді» проекти)
Конкурси проектів в реалізацію цілей Державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій розвитку	Проекти місцевого та регіонального розвитку в областях реалізуються органами місцевого самоврядування та недержавними/неприбутковими організаціями за фінансування міжнародних донорів	Конкурси проектів в реалізацію цілей Державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій розвитку

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

МОНІТОРИНГ І ОЦІНКА ВПЛИВУ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

КРАЇНИ ЄС	УКРАЇНА СЬОГОДНІ	РЕФОРМА
Моніторинг РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ І ПРОЕКТІВ	«Моніторинг» статистичних показників вищого порядку	Моніторинг РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ І ПРОЕКТІВ
Оцінка впливу реалізації ДРП	Важко визначити вплив ДРП на розвиток регіонів	Нова система моніторингу та оцінки впливу реалізації ДРП



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

Необхідні передумови Стратегічного планування:

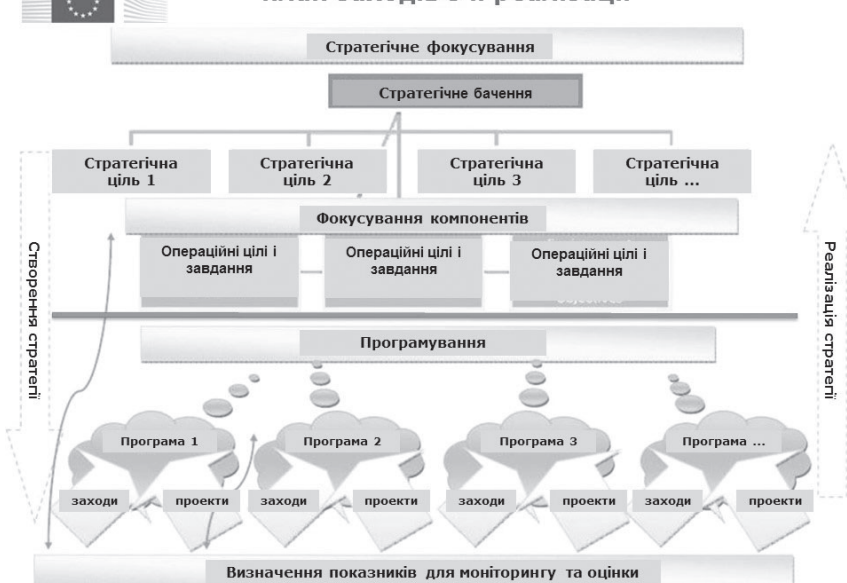
- наявність стратегічного дискомфорту, який формує запит на стратегічну поведінку, що своєю чергою ставить стратегічне завдання;
- критична маса однодумців у раді, виконкомі та громаді: стратегічний потенціал громади та початки стратегічного мислення;
- наявність джерела фінансування проекту: закладений 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, проект, завдання, здійснення яких вимагає виконання попередньо обдуманих дій, заходів, об'єднаних спільною метою. Ключовими словами тут є "задум, проект". 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, пози-

Регіональна стратегія розвитку та план заходів з її реалізації



ЄС, що надається в рамках міжнародних договорів України), позики та кредити міжнародних фінансових організацій під державні або муніципальні гарантії (для великих проектів).



ціювання, просування) та менеджмент (оперативне управління програмами і проектами).

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 невідзначеності 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

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 витратити власні та зовнішні ресурси (фінансові, інфраструктурні, людські), здійснювати контроль за їх використанням, і, головне, – дозволяє відійти від способу "управління" методом "засипання ям".

*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.*

прогнози. Демографічний прогноз – це довготермінове передбачення кількості населення та його статевікової структури. Він будується 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 припущеннях 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 мож-

ливість 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. Абревіатура **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 міста Суми, що можуть зумовити формування конкурентної переваги у майбутньому

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

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

Загрози (Threats) — будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху територіальної громади міста Суми 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 формуються 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 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 розривні 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 групі методику фор-

мування 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).

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.

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, підприємці 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 назовемо "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 моніторингу, 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 ре-

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.

алізацію 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 проєктів Стратегічного плану. Його публічність передбачає участь громади не лише у розробці, а й в реалізації – тобто, будь-яка установа, організація чи окрема особа має право реалізувати якийсь проєкт Стратегії на конкурсних умовах, пропонуючи найвигіднішу проєктну пропозицію. Тому в процесі реалізації Стратегії декілька проєктів можуть реалізуватися водночас декількома виконавцями, що вимагає координації та контролю. **Друга важлива функція** підрозділу, яка випливає з логіки економічного розвитку громади, – це підготовка та реалізація проєктів 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 Стратегічним баченням та стратегічними цілями. По суті, лише моніторинг може підтвердити ефективність вкладення стратегічних ресурсів громади, тому зупинимося 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 цілові, 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. Базується 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 корегування 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 корегування 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 корегування/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 одно-

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.

го 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: покращен-

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.





ня якості обслуговування пасажирів (Як виміряти?);

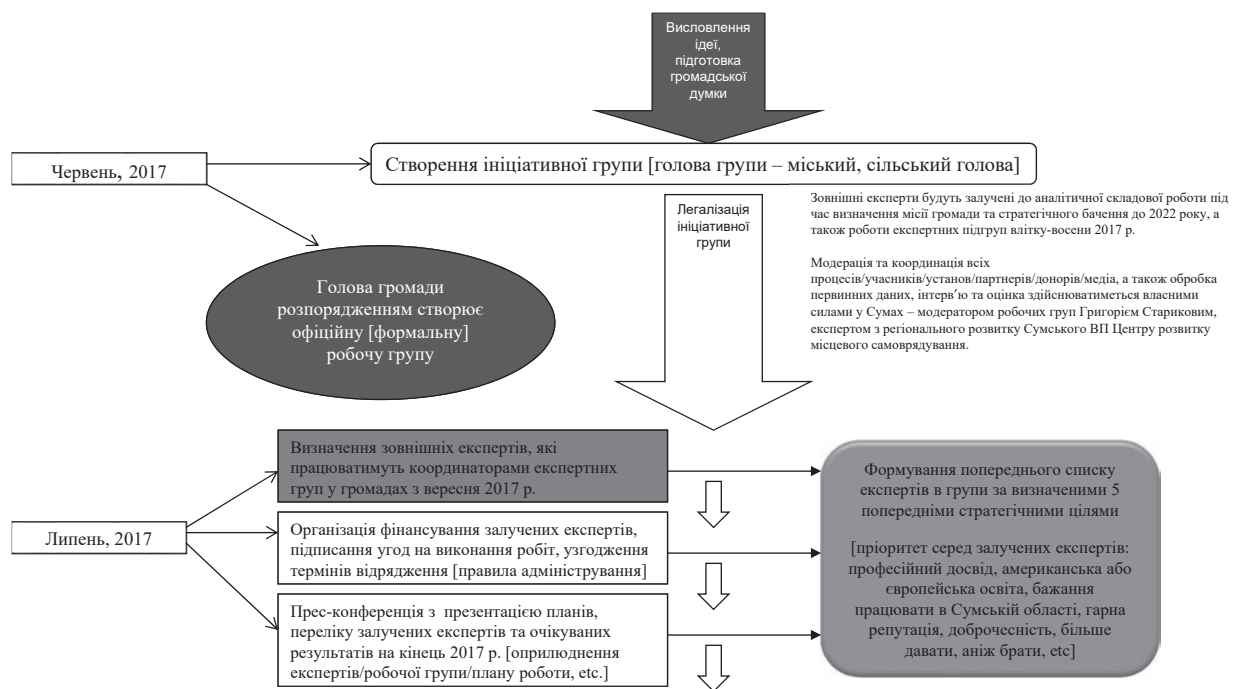
- нечіткий індикатор: підвищення рівня економічного зростання на 5% (Якого росту? ВВП? ВВП? Чи якогось іншого?);
- двозначний індикатор: зниження рівня безробіття: (Якого? Офіційного чи неофіційного?);
- індикатор, який піддається значному впливу сторонніх факторів: зростання рівня середньої зарплати 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.

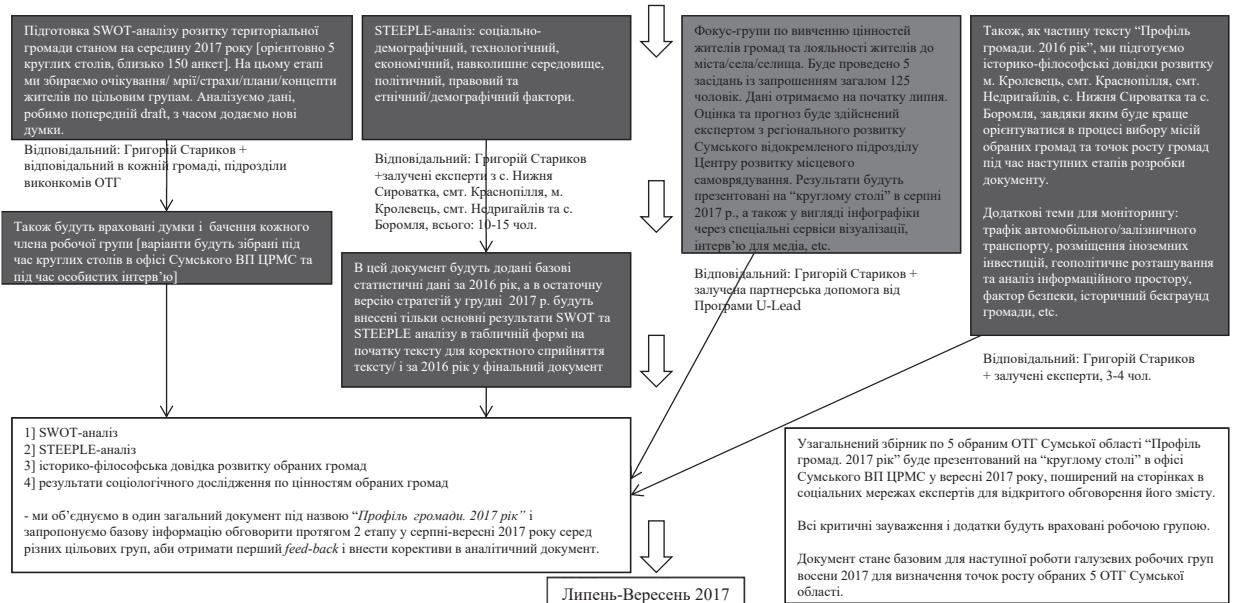
Поданий вище схематичний алгоритм дій в справі написання стратегії розвитку для тієї чи іншої громади, звісно ж, не вичерпує всіх питань, що можуть виникнути в процесі роботи. Слід також зважати і на таку тенденцію, що доля всіх людських ідей – втілюватись в найбільш недосконалій формі. Проте методика 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.

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 запитами цієї громади.



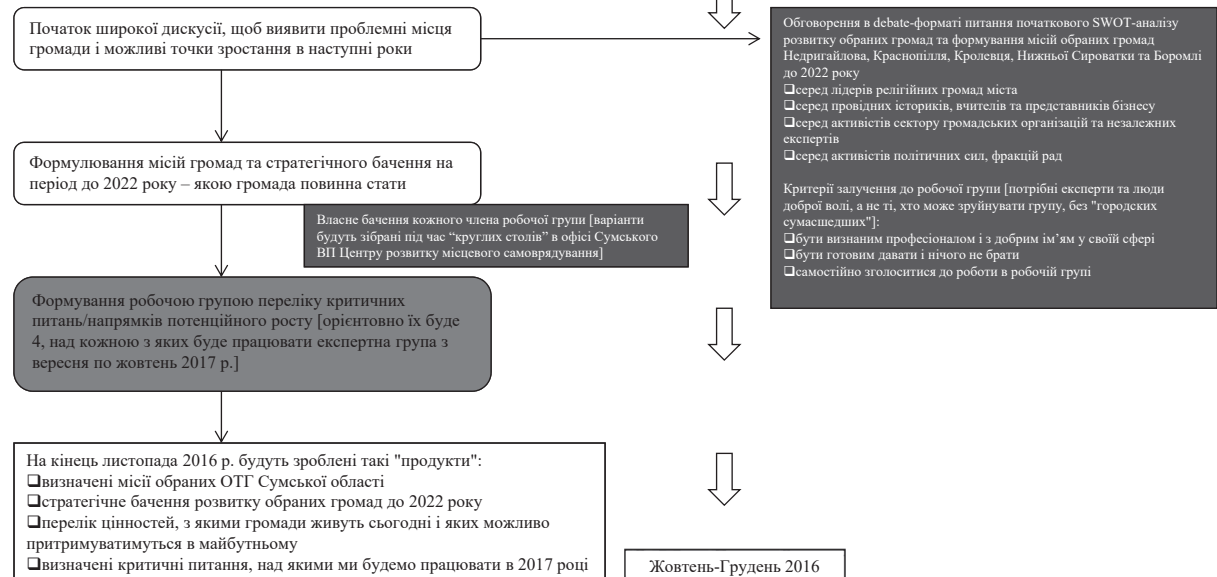
1 Етап: Аналітичний

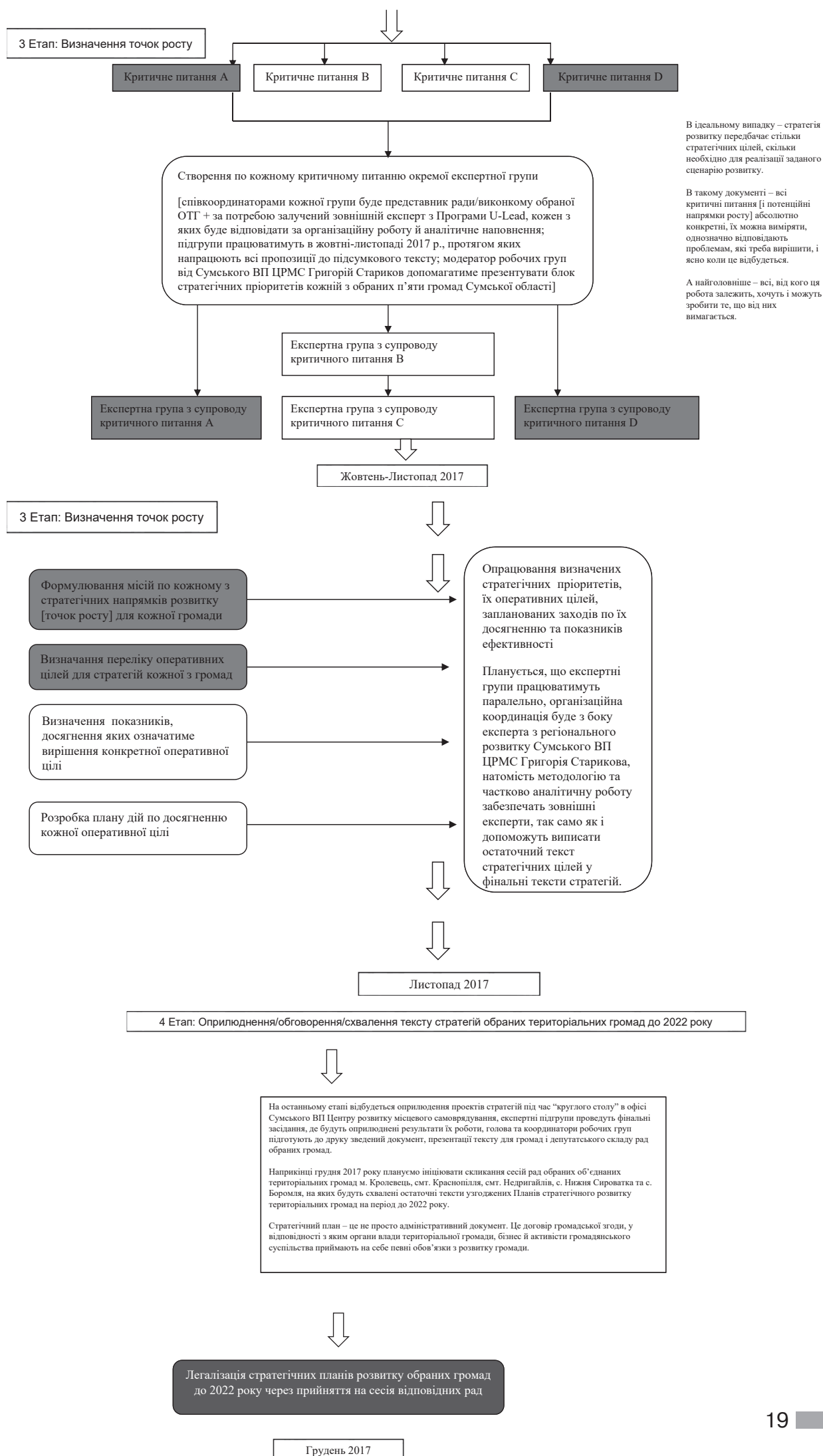
Створення інформаційно-аналітичних документів “Профіль громади. 2017 рік”, проведення фокус-груп для вивчення цінностей жителів, збір і обробка різних баз даних, etc.



2 Етап: Комунікаційний

Організація і проведення широких дискусій для формування місії обраних 5 громад, стратегічного бачення розвитку громад та початок роботи робочих груп по стратегічним цілям/критичним питанням





ДОДАТОК 1

Н-СЬКА МІСЬКА (СІЛЬСЬКА, СЕЛИЩНА) РАДА РОЗПОРЯДЖЕННЯ МІСЬКОГО (СІЛЬСЬКОГО, СЕЛИЩНОГО) ГОЛОВИ

від _____ року №__

Про затвердження Положення та
складу робочої групи з розробки
Стратегічного плану розвитку міста
(села, селища)

На виконання рішення міської (сільської, селищної) ради __ сесія __ скликання від _____ року №__ "Про затвердження загальноміських програм на __ рік", керуючись п. 1, ч. 3 ст. 42 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні":

1. Затвердити Положення про робочу групу з розробки Стратегічного плану розвитку міста (села, селища) (додаток №1).

2. Затвердити склад робочої групи з розробки Стратегічного плану розвитку міста (села, селища) (додаток №2).

*Перший заступник міського (сільського селищного) П І Б
голови П І Б Заступник міського (сільського селищного)
голови П І Б Керуючий справами виконкому
П І Б Начальник управління економіки П І Б*

Додаток № 1 до розпорядження міського голови від _____ року №__

ПОЛОЖЕННЯ

про робочу групу з підготовки Стратегічного плану розвитку міста (села, селища)

I. Загальні положення.

Робоча група створюється з метою розробки і втілення Стратегічного плану розвитку міста (села, селища). Робоча група формується з представників виконкому, бізнесових кіл, громадських, релігійних та молодіжних організацій, політичних партій різного спрямування, фахівців з питань планування розвитку. Склад робочої групи затверджується розпорядженням міського (сільського селищного) голови. Робоча група працює постійно, на засадах повної добровільності, самовідданості та безкорисливості. До складу робочої групи входять робочі підгрупи, комісії, фокусні групи. Умови їх діяльності визначаються окремо.

II. Функції.

Робоча група в процесі діяльності:

- розробляє проект бачення Стратегічного розвитку міста (села, селища);
- визначає напрями і пріоритети своєї роботи;
- розробляє план дій для втілення Стратегічного плану;
- визначає проблеми та можливості соціального та економічного розвитку міста (села, селища);
- проводить економічні дослідження та фінансово-технічний аналіз;
- проводить аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у розвитку міста (села, селища);
- визначає пріоритетні напрямки економічного і соціального розвитку;
- може приймати участь у розробці інноваційних проектів та вносить до них пропозиції щодо питань, які стосуються соціально – економічного розвитку міста (села, селища) в межах Стратегічного плану;

- організовує розповсюдження плану дій груп та проводить опитування серед громади міста (села, селища) з метою накопичення пропозицій для включення в Стратегічний план;
- узагальнює і оцінює результати опитування з метою включення їх в стратегічний план дій групи;
- організовує роботи по підготовці інформаційних документів з переліком і описом проектів щодо складання і виконання Стратегічного плану; – організовує роботу з засобами масової інформації;
- розробляє концепцію стратегічного бачення та напрямів по досягненню довго– і короткострокових цілей;
- організовує складання Декларації робочої групи з розробки Стратегічного плану;
- формує склади робочих комісій за стратегічними напрямками розвитку міста (села, селища);
- розробляє положення про робочі підгрупи, комісії, фокусні групи та організовує їх роботу;
- затверджує ведучих фокусних груп;
- затверджує теми соціально-психологічних досліджень;
- залучає до роботи фахівців та спеціалістів з обговорюваних питань;
- бере участь у розробці та подає проект Стратегічного плану на затвердження міській (сільській, селищній) раді.

III. Повноваження/правові гарантії діяльності/робочої групи.

Організація роботи робочої групи покладається на голову робочої групи та його заступника. Голова скликає та веде засідання групи, дає доручення членам групи, представляє групу у відносинах з іншими органами, об'єднаннями громадян, підприємств, установ та організацій. Організовує роботу по реалізації висновків та рекомендацій робочої групи. У разі відсутності голови групи або неможливості ним виконувати своїх повноважень, головні його функції здійснює заступник голови, або один із його помічників. Засідання робочої групи є правовим, якщо в роботі бере участь не менш як половина від загального складу групи. За результатами розгляду і вивчення питань робоча група готує висновки і рекомендації. Висновки і рекомендації робочою групою приймаються за взаємною згодою членів групи (консенсусом), які беруть участь у засіданні і підписуються головою робочої групи, а у разі його відсутності – заступником голови робочої групи або одним із помічників голови робочої групи. Протокол засідання робочої групи підписується головою та секретарем групи. Робоча група має право:

- отримувати інформацію, необхідну для розробки Стратегічного плану, в організаціях, установах міста, незалежно від їх відомчого підпорядкування, форми власності та господарювання;
- проводити опитування громадян чи проводити іншу діяльність для вивчення громадської думки щодо Стратегічного плану;
- проводити роз'яснювальну роботу серед громад міста (села, селища) з питань розробки і втілення Стратегічного плану в місті (селі, селищі) та значення його необхідності;
- вносити виконкому пропозиції щодо розгляду питань, які необхідно вирішити з метою покращення соціально-економічної ситуації в місті (селі, селищі) в межах розробки і втілення Стратегічного плану;
- брати участь у підготовці і проведенні громадських слухань щодо проекту Стратегічного плану економічного і соціального розвитку міста (села, селища);
- розробляти та узгоджувати проекти договорів, пов'язаних з розробкою Стратегічного плану.

IV. Обов'язки/відповідальність/робочої групи.

Члени робочої групи виконують доручення голови групи в межах завдань Стратегічного плану економічного розвитку міста (села, селища). Члени робочої групи несуть особисту відповідальність за достовірне і своєчасне опрацювання отриманих інформаційних та розрахункових документів і матеріалів, що стосуються виконання завдань щодо Стратегічного плану.

Керуючий справами виконкому ПІБ

Методичні рекомендації до складу робочої групи

Робоча група – колектив осіб, який створюється для роботи над планом стратегічного розвитку об'єднаної територіальної громади (мета).

Його завданнями є:

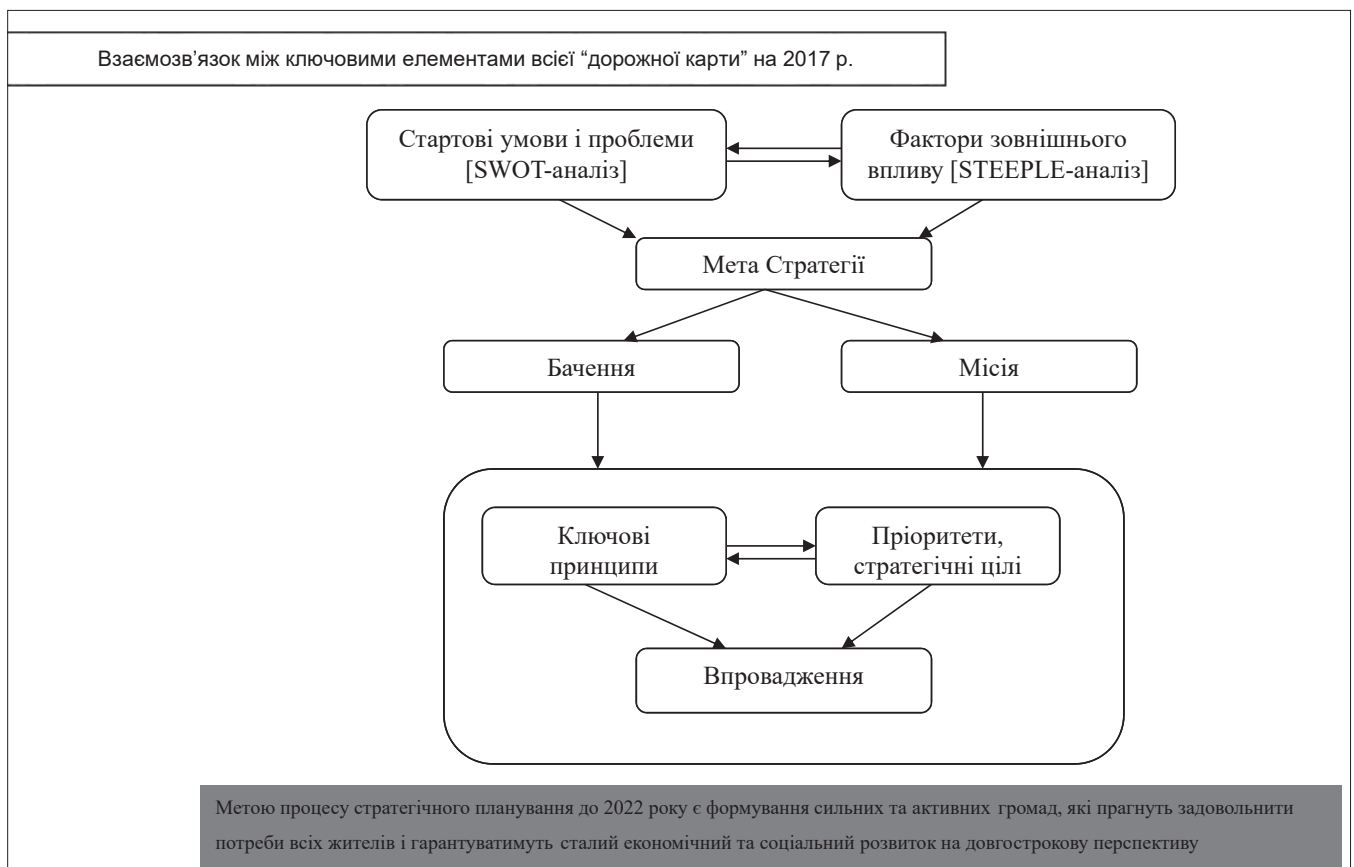
1. Здійснення стратегічного аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища.
2. Проведення соціологічних опитувань.
3. Формування бачення майбутнього міста та головних пріоритетів (напрямів) його розвитку.
4. Формування ієрархії цілей головних напрямів (стратегічні, операційні цілі).
5. Формування плану дій для реалізації стратегічного плану (завдання в рамках системи цілей, проекти).
6. Формування механізму управління стратегічним планом.
7. Прикінцеве ухвалення проекту стратегічного плану.
8. Усупільнення стратегічного плану (залучення до участі у створенні плану об'єднаної територіальної громади).
9. Промоція (популяризація) процесу стратегічного планування серед громади та у зовнішньому середовищі.
10. Презентація та сприяння схваленню проекту стратегічного плану депутатськими комісіями та громадськістю (громадські слухання).
11. Сприяння затвердженню стратегічного плану місцевою радою.

Формат роботи групи:

- 1) основна форма роботи групи – сесії (чотири одноденні майстерні) за участю зовнішніх консультантів за окремим календарним планом;
 - 2) неформальні зустрічі з представниками всіх секторів громади;
 - 3) збір інформації, яка стосується роботи групи.
- Чисельний склад робочої групи – 30-40 осіб.

Принципи формування групи:

- 1) Склад робочої групи повинен максимально відбивати структуру громади міста (група представляє всі прошарки населення).
- 2) До групи необхідно залучити людей, які:
 - а) готові добровільно пожертвувати своїм часом на благо громади і погоджуються брати участь у всіх формах її роботи;
 - б) є його постійними мешканцями, добре знають об'єднану територіальну громаду, її історію, економічне та соціально-культурне життя, психологію мешканців тощо;
 - в) представляють якусь конкретну сферу об'єднаної територіальної громади: економіку (виробництво, бізнес), науку (дослідницькі установи, навчальні заклади), освіту (школи), культуру (заклади культури та мистецтва, дозвілля), міське господарство (комунальна сфера), органи влади (РДА, сільська рада), громадські організації тощо.
- До участі у роботі групи потенційних кандидатів запрошує персонально сільський голова (відповідно – заступник сільського голови, відповідальний за стратегічний план) під час групової або краще особистої зустрічі.





Зразок плану стратегічного розвитку м.Оломоуц, Чеська республіка

Стратегічне бачення

Регіон Оломоуц перетвориться на регіональний центр, який поєднуватиме:

- Європейську сутність на основі найкращих традицій континенту та створенні нових стимулів до пошуку, як тих, що породжені європейською традицією, так і таких, що здатні слугувати джерелом натхнення
- Зміцнення свого положення в регіоні (центральна Моравія): добрий сусід та партнер
- Високий рівень освіти та забезпечення свого населення та гостей високими стандартами життя в усіх його сферах
- Привабливе підприємницьке середовище та місцева економіка, інтегрована в світове господарство, темпи зростання якої збільшуватимуться – як нова рушійна сила подальшого економічного розвитку Моравії
- Перехрестя шляхів, безперешкодне пересування робочої сили, вільний обіг товарів та інформації

Критичні питання міста Оломоуц та розвиток мікрорегіону

Критичне питання А: місто Оломоуц – центр регіону

Загальна ціль:
Зміцнити значення міста Оломоуц як транспортного вузла у центральній Моравії та його положення на теренах Чехії та у світі.

Критичне питання В: Людські ресурси

Загальна ціль:
• Підвищити привабливість регіону Оломоуц до бажаного рівня
• Місто для нових мешканців
• Створити умови для розвитку освіти, культури та спорту серед мешканців мікрорегіону.

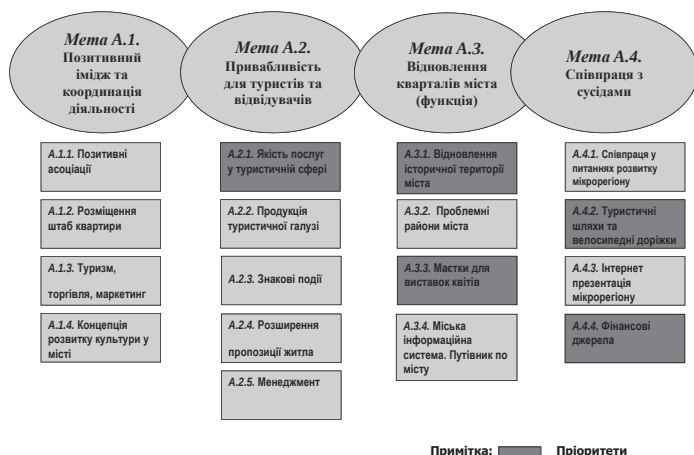
Критичне питання С: економічне зростання та конкурентоспроможність

Загальна ціль:
Підтримувати процес економічного зростання та підвищення рівня конкурентоспроможності розвиваючи традиційні виробництва та місцевий потенціал

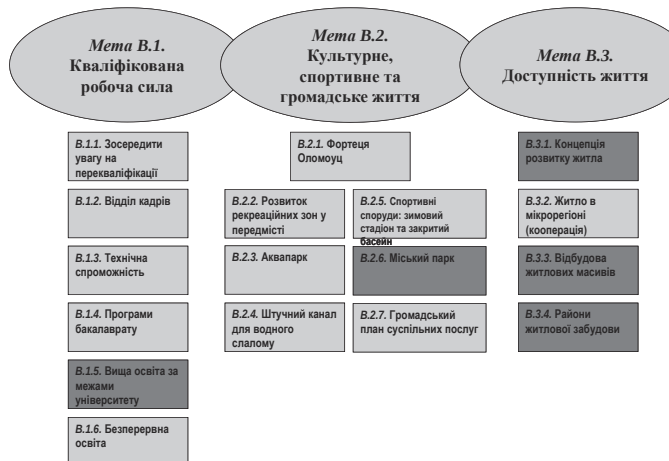
Критичне питання D: Ефективна інфраструктура та транспортна система

Загальна ціль:
Покращати стан інженерної інфраструктури для забезпечення економічного зростання та підвищення якості життя.

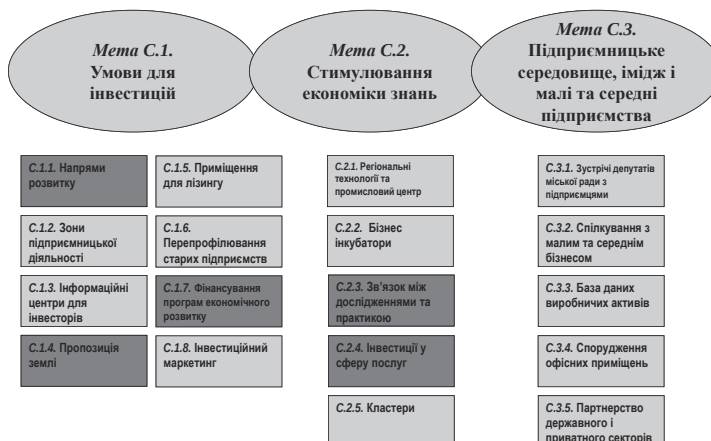
А – Оломоуц - центр регіону



Б – Людські ресурси



В – Економічне зростання та конкурентоспроможність



Г – Ефективна інфраструктура і транспорт



Трансформація районів у процесі та за підсумками децентралізації

Наразі відбувається реформа лише базового рівня адміністративно-територіального устрою – шляхом добровільного об'єднання, при закладені стимулів та орієнтирів з боку держави, формуються спроможні громади. Нові громади, видається, ніяк не можуть вписатися в одну систему зі старими районами. І не повинні, адже згідно концепції реформи, буде побудована нова система адмінтерустрою, що включає також трансформацію районів.



Юрій Ганущак

Директор інституту розвитку територій



Анатолій Ткачук

Директор з науки і розвитку інституту громадянського суспільства

Український кризовий медіа центр запросив двох провідних українських експертів з децентралізації поспілкуватися про райони: чому їх потрібно реформувати, до якої моделі ми рухаємося і як саме відбуватиметься перехід від старої до нової моделі.

В Україні існує 490 районів і 460 міст. Загалом є 188 районів, в яких немає жодного міста. Адміністративними центрами в таких районах є селища.

У кожному з районів функціонує районна рада і районна державна адміністрація. Ці два органи за своєю природою дуже різні.

Районна рада є органом місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст. Вона формується жителями району шляхом прямих виборів депутатів, які з поміж себе обирають голову районної ради. Виконавчих комітетів, згідно чинної Конституції, районні ради не мають.

Районна державна адміністрація НЕ є виборним органом. Голова райдержадміністрації призначається Президентом за поданням Кабінету Міністрів. Райдержадміністрація є частиною системи органів державної влади, можна сказати нижнім щаблем виконавчої вертикалі. При цьому вона є також виконавчим органом районної ради. Такий дуалізм дуже згубний як для державної влади, так і для самоврядування. З однієї сторони ставленик глави держави має бути "государе-

вим оком", з іншої - він виконує політичну волю місцевих депутатів, які можуть йому висловити недовіру. Така схема притаманна авторитарним державам, але абсолютно непридатна для використання в демократичних.

У Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, прийнятій у квітні 2014, зазначено, що розвиток місцевого самоврядування фактично здійснювався лише в містах обласного значення. З 12 тис. територіальних громад, які існували до реформи, у більш як половині чисельність жителів була менше 3 тис. осіб. Дотаційність близько половини бюджетів місцевого самоврядування становила понад 70 %. Концепція містить низку інших цифр та фактів, що демонстрували неспроможність переважної більшості громад до реального, а не номінального самоврядування. Не маючи спроможності здійснювати визначені законом повноваження, органи місцевого самоврядування громад передавали їх на рівень району. Таким чином вирішення переважної більшості місцевих справ опинялось в руках райдержадміністрацій.

Власне тому передачі повноважень та ресурсів (децентралізації у вузькому розумінні слова) мусить передувати формування спроможних до реального самоврядування громад (адміністративно-територіальна реформа), інакше не було б кому їх передавати.

Чому райони також потрібно реформувати?

Реформа готувалася, виходячи із двох основних постулатів. Перший – що має бути побудована ефективна, логічна, відповідальна та необтяжлива влада для людини. Другий – вона має відповідати Конституції.

У Конституції записано три рівні адміністративно-територіального устрою: базовий, яким сьогодні є громада; проміжний, яким є район; регіональний, яким є область.

За Концепцією передбачалося, що районний рівень залишається, але залишається у новому вигляді, коли райони є достатньо великими, тому що при створенні об'єднаних громад **основні повноваження, які сьогодні реалізуються в районах, переходять на рівень об'єднаних громад**. Тож існування невеликих районів втрачає сенс.

Концепція передбачала, що буде прийнято ключовий закон про "Адміністративно-територіальний устрій", який розв'яже цю проблему. Однак через популізм і політиканство не вистачає сили/сміливості робити такі серйозні кроки системного характеру. Тож почали з першого етапу – створення об'єднаних громад, не ціпаючи районів. Три роки тому говорилося, що так не можна, що райони все-одно посипляться. **Якщо утворюються в складі району кілька громад чи одна велика то, для району не залишається компетенції.**

2015 рік, який дав 159 громад, включив перший дзвоник, що потрібно вирішувати питання з районами. Бо в тих районах, де поза об'єднаними громадами залишились невеликі клаптики районів, збалансувати бюджетні відносини неможливо. І тому вже бюджет 2016 року для районного рівня став проблемним. **У бюджеті 2017 року з'явилися стабілізаційні гроші, щоби пробувати балансувати бюджетні установи у тих районах, які сьогодні не є повноцінними. Однак зараз вже є понад 400 об'єдна-**

них громад, тобто посиплеться абсолютна більшість районів. Тож вирішення питання районного рівня сьогодні стає архіактуальним і надважливим.

Саме тому ми кажемо – не можна втратити час, **треба на оцій весняно-літній сесії прийняти рішення, які дадуть змогу збалансувати бюджет-2018 і продовжити реформу.** Якщо цього не зробити, отримаємо величезні проблеми по бюджетному процесу і сильний опір районного рівня подальшому провадженню реформи.

До того ж, якщо ми зволікаємо із вирішенням питання районів, це розтягуватиме процес консолідації громад на довший період, що в свою чергу поглиблюватиме проблему розривів – коли багаті об'єднані громади швидкими темпами багатшатимуть, а бідні – біднішатимуть. Українська об'єднана громада сьогодні має значно більше повноважень і вільних фінансових ресурсів (в порівнянні до ВВП), ніж громада у Європі. Тому для нас задача номер один – якомога швидше закінчити процес формування об'єднаних громад, щоб не плодити розриви.

У Полонському районі Хмельницької області залишилось поза об'єднаними громадами близько 5 % району. Схожа ситуація у Волочиському, Дунаєвецькому, Новоушицькому районах. Старосинявський - весь об'єднана громада. Але Хмельницька область вже має затверджені госпітальні округи. Їх є три: Північний, Центр, Південний. Якщо уявити, що ці великі частини, приблизно як госпітальні округи, є районами, ми відразу вирішуємо такі проблеми: а) балансування бюджетних установ у цьому районі; б) конкуренції районних рад із радами громад; в) що райдержадміністраціям у районах, де більша частина території і більшість населення, проживає в об'єднаних громадах, нічим займатися. Це є візуалізація того, що потрібно зробити якомога швидше.

Анатолій Ткачук



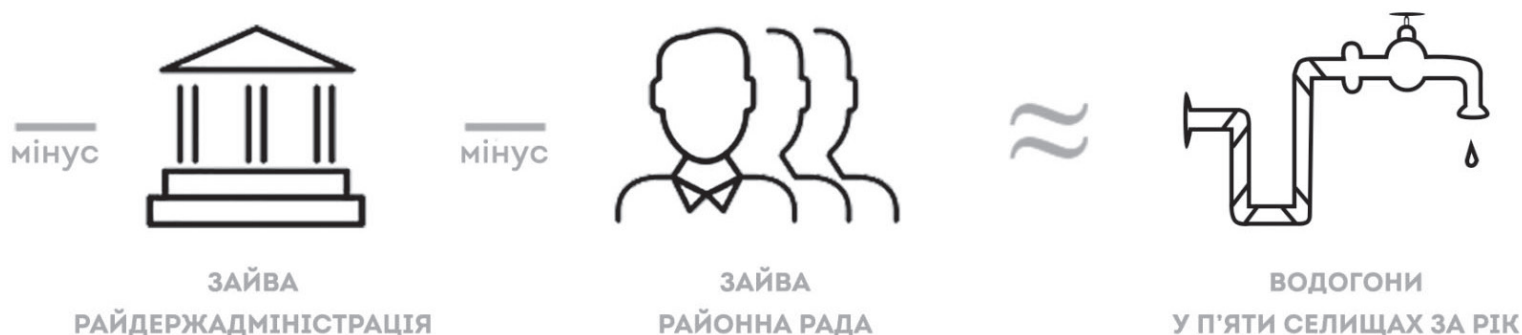
**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСТЬ.
ОБ'ЄДНАНІ ГРОМАДИ В
ГОСПІТАЛЬНИХ ОКУРГАХ**

До прикладу, в Старосинявській громаді, до складу якої увійшов весь район, такі органи як районна рада і райдержадміністрація стали зайвими. Переважна більшість функцій райдержадміністрації перейшли до виконавчого комітету об'єднаної громади, а районна рада не може

представляти спільні інтереси громад, бо є тільки одна громада. Якщо ці органи в існуючому статусі та просторі компетенції не ліквідовуються, виходить, єдина конструктивна опція для цих органів – не робити нічого. Втім, таке дороге коштує людям.

У Страсинявській районній адміністрації штат – 99 чоловік. Утримання райдержадміністрації в середньому обходиться 6 млн. гривень. Є ще апарат районної ради. Утримання апарату районної ради (це, як правило, від 9 до 11 чоловік) – це від 1 млн. 200 тис. до 1 млн. 800 тис. гривень. За ці гроші можна побудувати водогін в одному із великих сіл.

Юрій Ганущак



Як будуть змінюватися райони в процесі реформи

Для вирішення потреби реформування районного рівня розроблено законопроект "Про порядок утворення, ліквідації, встановлення та зміни меж районів". 15 травня відбудуться комітетські слухання, де він буде обговорюватися.

Законопроектом передбачається такий алгоритм: **якщо більше половини населення району уже входить в об'єднані громади і/або** (це вирішуватиметься політичним рішенням) **центр району теж є центром об'єднаної громад, то має бути проведено об'єднання (укрупнення) районів**, тому що цей район є вже за означенням неспроможним фінансово, кадрово, інфраструктурно виконувати ті повноваження, які на нього покладаються.

Пропонується, що депутати районної ради – тої, яка ліквідовується, перейдуть до районної ради того району, до якого територія ліквідованого району приєднується. І це буде велика рада ДО наступних виборів. Крім того, голова районної ради району, що ліквідовується, стає заступником голови районної ради району, до якого відбувається приєднується. Сама рада як орган ліквідовується, бюджетні зобов'язання переходять до нового району. Майно району переходить до об'єднаних територіальних громад, крім того майна, яке потрібне для виконання спільних повноважень – це майно переходить до укрупненого району.

Передбачено дуже простий алгоритм для встановлення меж укрупненого району, щоб не було інсинуацій, що на кожний "чих" потрібно замовляти проект землеустрою, а це величезні гроші. **Межі укрупненого району встановлюються по зовнішній межі одиниць місцевого самоврядування базового рівня** – сільської, селищної, міської ради (незалежно чи це об'єднана чи необ'єднана громада).

Важливо, що законопроект нівелює практику, яка склалася – надалі рішення щодо адмінтерустрою повинні прийматися не постановою Верховної Ради, а законом.

Це буде рамковий закон, який пропонує універсальний алгоритм. Встановлюється, що Кабінет Міністрів має подати до Верховної Ради законопроекти про утворення/ліквідацію/зміну меж відповідних районів впродовж трьох місяців після набуття чинності законом. При 366 об'єднаних громадах, які утворилися станом на кінець 2016 року, **щонайменше 50 районів вже підлягають реформуванню**. З утворенням все нових і нових об'єднаних громад така потреба постійно з'являтиметься щодо інших районів.

Також це буде проміжний закон, покликаний забезпечити процес трансформації районів до прийняття Закону "Про адміністративно-територіальний устрій".

Юрій Ганущак

Трансформація районів у повіті за підсумками реформи

План А реформи територіальної організації влади передбачав прийняття змін до Конституції та Закону про адміністративно-територіальний устрій на першому етапі. Тобто йшлося про масштабні законодавчі зміни в одночасі, які б закріпили нову модель/систему, а далі щоб формувалися та нарощували спроможність суб'єкти цієї системи.

Однак, через низку політичних і, навіть, геополітичних факторів реформа розвивається за планом Б – коли законодавство змінюється поступово, забезпечуючи умови для формування і нарощення спроможності нових суб'єктів місцевої влади. Закріплення цілої моделі, вочевидь, стане підсумковим етапом, що надасть остаточної форми результатам цього процесу

та імпульс системному розвитку надалі.

Хоча варіант Б є менш системним, а новим суб'єктам часто доводиться мати справу із об'єктивними та суб'єктивними обмеженнями нереформованих складових, варто визнати, що цей варіант має і свої переваги. Це більш м'який/еволюційний шлях трансформації. Меншими є ризики вакууму спроможностей. Також варто очікувати, що, зважаючи на накопичений досвід, сама модель буде більш "відшліфована", ніж та, яка могла б бути закріплена на початковому етапі.

Крім того, є концептуальне бачення остаточної моделі і те, що вона поки не закріплена в Конституції та законах не заважає крок за кроком рухатися до неї.

Кількісна та якісна трансформація районного рівня має привести до такого результату:



Фізична доступність центру району/повіту не є принциповим питанням, адже довідки, реєстрації, інші адміністративні та інші публічні послуги, за якими раніше потрібно було "їхати до району", надаватимуться людям в громадах. Ця адміністративно-територіальна одиниця стане базовим рівнем функціонування урядника – представника держави, який здійснюватиме контроль за дотриманням Конституції та законів органами місцевого самоврядування (в законопроекті змін до Конституції, який був проголосований в першому читанні, але не був прийнятий, пропонувалось, щоб ця посадова особа називалась префект).

При будь-яких варіантах децентралізації держава має мати свої контролюючі органи, які дивляться чи правильно виконуються повноваження, які вже належать органам місцевого самоврядування.

Все нове має називатися по-новому, щоб не плутати в голові що це за район. Нові "великі райони" дуже добре лягають в систему повітів, які колись існували, бо вони існували природно.



Анатолій Ткачук



Основою формування нових районів буде ідея, закладена у формування госпітальних округів, хоча не завжди район і госпітальний округ цілком співпадатимуть.

За підсумками реформи проміжний рівень адміністративно-територіального устрою стане базовим рівнем в системі державного управління. Приблизно така сама ситуація була при Наполеоні: повністю розвалена країна, але 96 департаментів, тобто 96 префектів, фактично зшили країну і держава після цього стала достатньо могутньою.

Юрій Ганущак

ЩО РОБИТИ ЛЮДЯМ, ЯКІ ПРАЦЮЮТЬ У РАЙОННІЙ ВЛАДІ

Принцип, що ініціативні виграють, є наскрізним для децентралізації. Так, громади, які першими стали на шлях об'єднання, отримали більше грошей, можливостей розвитку, ніж ті, хто стали другою хвилею об'єднаних громад. А друга хвиля – більше, ніж третя і т.д. Позиція "триматися до кінця" веде до втрати багатьох можливостей і ресурсів.

Цей принцип спрацює і при здійс-

ненні вибору публічними службовцями районного рівня. Спокуса поставити короткостроковий особистий інтерес над публічним, а також страх змін можуть схилити людину не підтримувати чи навіть протидіяти реформі. Однак така позиція є програвною. Тож людям з районної влади радять ставати творцями змін, що ведуть до розвитку, та шукати себе у новій системі координат.



Посадові особи, які працюють у публічному секторі, повинні бути завжди готові до того, що їх покличуть на нове місце. Є три варіанти поведінки. Перший – очолити процес, взяти участь у формуванні нових громад та районів. Друга можлива позиція – "залагти", але це ніяких варіантів не дає. Третя – саботаж. При саботажі фактично ці люди будуть викреслені із подальшої діяльності.

Ситуація, коли ходиш на роботу і нема чого робити, для людини, яка себе поважає, є нестерпною.

Децентралізація є найбільш вдячною реформою для людей. Ніхто не любить бюрократів, витрачання величезних коштів на непотрібні апарати.

Укрупнення районів дозволить вирішити дилему для людей з районної влади, адже закінчується час невизначеності. Треба визначатися. Кожен має відповідати за свою долю.

Юрій Ганущак

Частина голів райдержадміністрацій пішли на вибори в об'єднаних громадах і зараз вони є успішні голови успішних громад. Термін перебування на посаді голови райдержадміністрації в Україні є дуже мізерним, їх дуже швидко змінюють, тож нема чого за це триматися. Місця праці вистачить для всіх. Тому що є дуже багато проблем, які потрібно вирішувати, а для цього потрібно працювати і для цього потрібні кваліфіковані люди.

Анатолій Ткачук



У Парламенті зареєстровано законопроект щодо приєднання громад до міст обласного значення



24 травня 2017 року у Верховній Раді України зареєстровано проект Закону України "Про внесення змін до Закону України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" щодо добровільного приєднання територіальних громад сіл, селищ до територіальних громад міст обласного значення" (№6466), авторства групи народних депутатів України.

Проект Закону спрямований на розблокування процесу укрупнення територіальних громад міст обласного значення.

Завданнями проекту Закону є прирівняння міст обласного значення до об'єднаних територіальних громад для застосування ними процедури добровільного приєднання.

Прийняття зазначеного законопроекту дозволить значно активізувати процес добровільного приєднання до територіальних громад міст обласного значення інших територіальних громад.

Об'єднання територіальних громад міст обласного значення з іншими територіальними громадами не здійснюється через об'єктивне небажання міських голів та міських рад міст обласного значення, які представляють переважно дуже великі або великі територіальні громади, йти на нові місцеві вибори для об'єднання з малими сільськими, селищними територіальними громадами.

Для вирішення вказаної проблеми проектом Закону пропонується поширити на територіальні громади міст обласного значення порядок приєднання до спроможних об'єднаних територіальних громад інших територіальних громад без проведення перших виборів до міської ради. Для цього проектом Закону пропонується прирівняти територіальні громади міст обласного значення до спроможних об'єднаних територіальних громад.

ЗАКОН УКРАЇНИ

Про внесення змін до Закону України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" щодо добровільного приєднання територіальних громад сіл, селищ до територіальних громад міст обласного значення

Верховна Рада України **постановляє:**

I. Розділ IV "Прикінцеві положення" Закону України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" (Відомості Верховної Ради України, 2015 р., № 13, ст. 91) доповнити пунктом 3-1 такого змісту:

"3¹. Визнати такими, що є спроможними об'єднаними територіальними громадами для випадків, передбачених статтями 8¹ - 8³ цього Закону, територіальні громади міст республіканського Автономної Республіки Крим, обласного значення".

II. Прикінцеві положення

1. Цей Закон набирає чинності з дня, наступного за днем його опублікування.

2. Кабінету Міністрів України у тримісячний строк з дня набрання чинності цим Законом привести свої нормативно-правові акти у відповідність із цим Законом.

Голова Верховної Ради України

А.В.ПАРУБІЙ



Григорій Стариков,
експерт з питань регіонального
розвитку Сумського
відокремленого підрозділу
установи "Центр розвитку
місцевого самоврядування"

Центр безпеки громади як аналог американської "Служби порятунку 911"



17 травня 2017 року разом з представниками Миколаївської, Хотінської, Кролевецької, Краснопільської об'єднаних громад та м. Тростянець мав змогу відвідати презентацію роботи Центрів безпеки громадян на прикладі досвіду Лиманської об'єднаної громади Донецької області "Безпека громади – відповідальність місцевої влади". Сама подорож навіяла спогади про Ізраїль, країну, яка більше півстоліття живе в стані війни, проте наявність ані військових зі зброєю, ані металодетекторів не створює помітного дискомфорту.

Звісно ж, подібний стан, коли люди звикають жити в ситуації постійної загрози, не є адекватним чи бажаним, проте все ж краще, коли така тенденція існує, ніж, коли панує атмосфера паніки, пошуку винних, страху перед біженцями тощо. По дорозі без особливих ускладнень минули три блок-пости, навіть дозволили жарт, ищо їдемо в "Ліван", а не в Лиман.

Замінований міст, сліди від роботи "Градів", нічне вимикання міста – всі ці речі збурювали цілу гамму відчуттів, до цих пір ще мало усвідомлених, щоб чітко їх передати. Інколи виникали дивні хтонічні бажання, наприклад, прокусити губу, щоб відчутти в роті присмак крові.

Часом огортав сум від того, що людські життя можуть обриватись від впертого, тупого тримання за втрачену по факту владу, будь то Янукович чи Асад. Згадалась і підготовка до новорічних свят в Україні, в той час як Алеппо перетворювалось на руїни. Промайнуло і що в такі моменти глобалізація починає по справжньому відчуватись, що вже

не існує чужих і надто віддалених трагедій. Справедливості ради, варто сказати, що рефреном накатувала думка з полегшенням від того, що подібного не сталось в Сумах. Свідомий того, що це наївні поверхові відчуття, безмежно далекі від тих, які переживають ті, хто пережив подібні потрясіння.

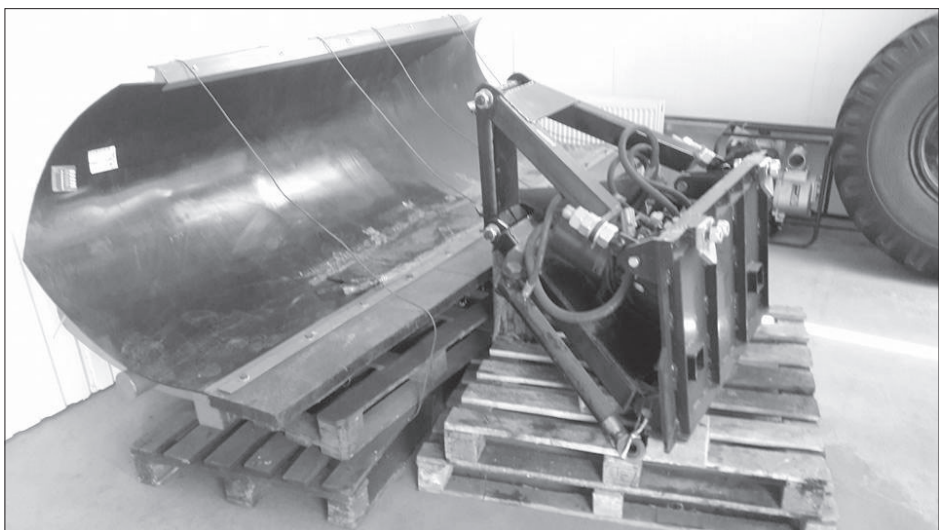
Територія навколо Лимана є напрочуд гарним і мальовничим поєднанням озер і сосен. Теоретично цей край мав би бути процвітаючим центром зеленого туризму, розваг і відпочинку. Сон там і зараз є легким і здоровим. Особисто мені потрібно не менше 8 годин, щоб відчувати себе бадьоро в Києві чи Сумах. В Лимані ж вистачило 4. Подібний ефект неодноразово доводилось відчувати також в горах і на морі, тобто місцях з кращою екологією.

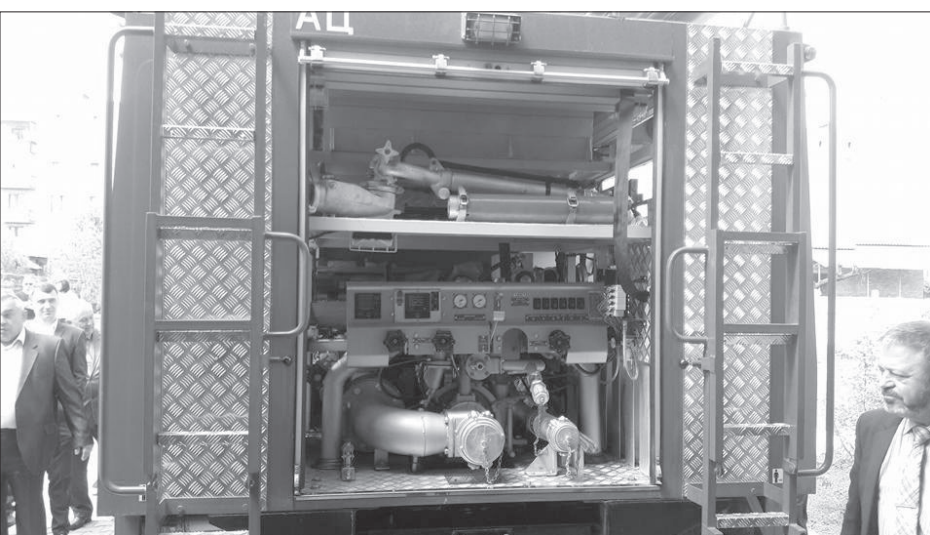
Ключова ідея проекту в Лимані – створення зі служб 101, 102 та 103 оперативного багатофункціонального ефективного комунального підрозділу, своєрідного аналога служби 911. Суттєва відмінність його працівників в тому, що вони не сидять, чекаючи поки станеться пожежа, а задіяні на постійній основі відповідно до інших нагальних потреб громади: підтоплення, обрив шляхів енергопостачання, прибирання снігу і т.п. Співробітники проходили для цього спеціальне навчання і мають диплом державного зразка, що підтверджує їхню кваліфікацію. На місяць вони здійснюють поки що 44 виїзди. Розташовується центр безпеки таким чином, щоб в разі необхідності можна було дістатись до будь-якої точки громади протягом 20-30 хвилин.

В структуру центру входять диспетчерська, роздягальня, кімнати начальника команди, для прийому їжі, медичної служби та караульне приміщення.

Важливою функцією центру безпеки є також оповіщення населення. Згідно стандарту за 3 хвилини служба повинна бути спроможною оповістити 50% мешканців громади, а за 5 хвилин – 90%. Зрозуміло, що тут існує безліч проблем і робота ще далека від завершення. Цікаво також, чи отримають центри подальший розвиток: зокрема, щодо створення на їхній базі муніципальної поліції. В ідеалі подібні центри повинні мати можливість залучати і добровольців з числа членів громади.

Центри безпеки громади, а відтак і цивільний захист населення, очолює безпосередньо голова ОТГ, а не керівник підрозділу Державної служби з надзвичайних ситуацій. З одного боку, подібний підхід цілком суголосний філософії реформи децентралізації, проте з іншого вимагає раціональної оцінки наявних в





громаді засобів. Створення центрів безпеки напряму залежить від спроможності громади їх утримувати та стану дорожньої інфраструктури.

Скажімо, побудова молокопереробного заводу на початковому етапі значно ефективніше за купівлю комп'ютерного томографа, оскільки отриманий прибуток дасть можливість його придбати і утримувати в подальшому, замість того щоб мати чемодан без ручки. Іноді віддзеркалення може видаватись реальнішим за сам об'єкт.

Відповідно і центри безпеки на сьогодні раціонально створювати далеко не всім громадам, що вимагає виваженості і менше тиснути на педаль популізму. Створення центрів безпеки також актуалізує дискусію щодо створення великих потужних громад, в той час як дрібні, у своїй переважній більшості, точно не зможуть створити в себе щось подібне. Щоправда, вони можуть заключати договори, за якими їх будуть обслуговувати центри безпеки інших, більш спроможних громад.

Зокрема видатки тільки на будівництво центру безпеки складають близько 2 млн. 119 тис. грн. та придбання пожежного автомобіля з необхідним технічним устаткуванням – 2 млн. 500 тис. грн. Якщо додати ще витрати на основні засоби, засоби зв'язку, комп'ютерну техніку то отримуємо суму в районі 5 млн. грн. Але в перспективі мати такі центри мали б всі ОТГ, бо безпека по суті теж один з видів послуг, який повинен надаватись на рівні громади.



Дмитро Лук'янець,
експерт з питань децентралізації
Сумського відокремленого підрозділу
установи "Центр розвитку місцевого
самоврядування"

Презентація роботи центрів безпеки громадян на прикладі досвіду Лиманської об'єднаної громади

В зв'язку з набранням чинності Закону України від 05.02.2015р №157-VII "Про добровільне об'єднання територіальних громад", адміністративно-територіальний устрій Сумської області підлягає реформуванню. Замість міст обласного значення та районних центрів пропонується утворити близько 55 територіальних громад.

Одним із основних заходів реформування адміністративно-територіального устрою Сумської області є побудова системи захисту населення та територій від надзвичайних ситуацій, яка буде спроможна більш ефективно забезпечити безпеку людини, а у разі необхідності, надати їй своєчасну допомогу.

Метою здійснення реформи адміністративно-територіального устрою є забезпечення спроможності новостворених громад самостійно, за рахунок власних ресурсів, вирішувати питання місцевого значення. Наділення територіальних громад більшими ресурсами та мобілізація їхніх внутрішніх резервів.

Основними завданнями перетворень є:

- створення умов для забезпечення безпеки населення та територій громад;
- здійснення комплексу заходів щодо запобігання надзвичайним ситуаціям, своєчасного реагування і ліквідації їх наслідків, захисту населення і територій в інтересах кожної людини;
- запровадження ефективної системи захисту населення та територій громад від надзвичайних ситуацій.

Важливою задачею територіальних громад є побудова системи захисту населення та територій від надзвичайних ситуацій, яка буде регулювати відносини,

ПОВНОВАЖЕННЯ, ЩО ПРОПОНУЮТЬСЯ ГРОМАДАМ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ



ОПОВІЩЕННЯ НАСЕЛЕННЯ

ЩО НЕОБХІДНО ЗРОБИТИ

здійснити **аналіз стану існуючих систем оповіщення** в тому числі централізованих, локальних та об'єктових, їх спроможності щодо своєчасного оповіщення населення територіальної громади;

визначити **необхідність відновлення або впровадження нових систем оповіщення**

СТАНДАРТИ, ДО ЯКИХ НЕОБХІДНО ПРИЙТИ

своєчасне оповіщення про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій

50% НАСЕЛЕННЯ, У ТЕРМІН ДО 3 ХВ

90% НАСЕЛЕННЯ, У ТЕРМІН ДО 5 ХВ

пов'язані із захистом населення, території, навколишнього природного середовища та майна від надзвичайних ситуацій, реагуванням на них, функціонуванням місцевих ланок таких систем захисту населення.

З огляду на вищевикладене, пропонуються наступні напрямки проведення реформування:

Визначення структури, завдань та повноважень системи захисту населення та територій громад від надзвичайних ситуацій.

Організація реагування на можливі надзвичайні ситуації на рівні громад. Залучення сил та засобів до реагування на надзвичайні ситуації та взаємодія з підрозділами ДСНС України.

З метою запобігання, а у разі виникнення надзвичайних ситуацій, ефективного реагування, пропонується на місцевому рівні створити систему захисту населення і територій громади від надзвичайних ситуацій. Дана система включає в себе органи управління та сили реагування на надзвичайні ситуації.

Керівником системи є голова громади.
Склад системи:

- постійно-діючий орган управління системою захисту;
- пожежно-рятувальний підрозділ;
- спеціалізовані служби;
- добровільні протипожежні формування.

Орган управління виконує функції запобігання надзвичайним ситуаціям та

пожежам, здійснює заходи повсякденної діяльності.

Пожежно-рятувальний підрозділ здійснює функції щодо оперативного реагування на пожежі та надзвичайні ситуації.

Спеціалізовані служби проводять роботи і заходи, які потребують залучення фахівців певної спеціальності, техніки і майна спеціального призначення.

Добровільні протипожежні формування здійснюють заходи, щодо запобігання виникненню пожеж та надання допомоги в їх ліквідації.

Виходячи з функцій, пропонується структура системи захисту населення і територій громади від надзвичайних ситуацій.

Місцеві пожежно-рятувальні підрозділи, через узгодженні з підрозділами ДСНС України та затверджені головами територіальних громад відповідні інструкції взаємодії, при виникненні надзвичайних подій залучатимуться до ліквідації пожеж, проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт.

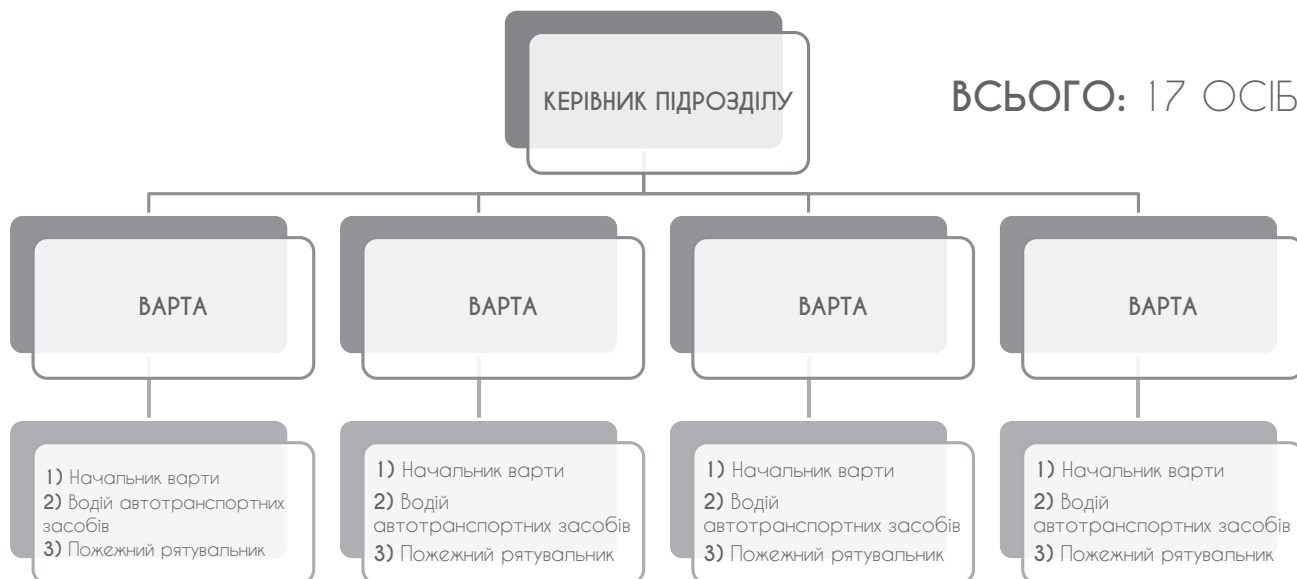
Персонал органу управління та створених місцевих пожежно-рятувальних підрозділів проходять відповідне професійне навчання:

- персонал органу управління проходить функціональне навчання на базі вищих навчальних закладів ДСНС України;
- керівний склад (начальник пожежно-рятувального підрозділу, начальники чергових варт) – про-

ОРГАНІЗАЦІЯ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ В ГРОМАДІ



ТИПОВА СТРУКТУРА МІСЦЕВОГО ПОЖЕЖНО-РЯТУВАЛЬНОГО ПІДРОЗДІЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД



ходить спеціальне професійне навчання, як фахівці рятувальних професій, в навчальному центрі Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту ДСНС України;

- підпорядкований особовий склад місцевих пожежно-рятувальних підрозділів проходить первинне професійно-технічне навчання по категоріям згідно покладених на них функцій (водій, пожежний-рятувальник) в навчальному пункті Аварійно-рятувального загону спеціального призначення.

Умови проведення навчання та терміни визначаються згідно затверджених навчальних програм та положень (статутів), відповідно до яких функціонують навчальні центри та пункти в системі ДСНС України.

Новостворений пожежно-рятувальний підрозділ проходить атестацію, як аварійно-рятувальна служба, з отриманням свідоцтва про атестацію аварійно-рятувальної служби, на здатність виконувати пожежно-рятувальні, аварійно-рятувальні та інші невідкладні роботи.

Для належного цілодобового функціонування системи захисту населення та території громад від надзвичайних ситуацій, чергування змін пожежно-рятувального підрозділу здійснюється за графіком, у відповідності до Кодексу Законів про Працю України.

Для розміщення органу управління системою захисту та пожежно-рятувального підрозділу пропонується побудувати "центр безпеки громади" модульного

типу, з використанням сучасних інженерних систем життєзабезпечення.

"ЦЕНТР БЕЗПЕКИ ГРОМАДИ". КОНСТРУКТИВНІ ТА ОБ'ЄМНО-ПЛА- НУВАЛЬНІ РІШЕННЯ

Основні несучі та огорожувальні конструкції прийняті необхідного ступеня вогнестійкості, запроектована необхідна кількість евакуаційних виходів.

Будівля виготовляється з модульних та швидкокомонтованих збірно-розбірних конструкцій. Споруда "центру безпеки" громади повинна бути жовто-коричневого кольору.

Каркас виконаний з металевих балок перекриття і колон, закріплених анкерами в конструкцію фундаменту. Стійкість конструкцій у поздовжньому і поперечному напрямках, забезпечується рамою каркасу.

Колони основного каркасу встановлені з кроком 6 м.

Покрівля будівлі односхила, матеріал покрівлі – покрівельні сандвіч-панелі. Водостік організований. Перетин колон 160x160 мм, 160x120 мм.

Вертикальні зв'язки каркасу будівлі – металеві з прокатних профілів.

Зовнішні стіни – стінові сандвіч-панелі.

Виконані із зварного сталевого каркаса товщиною 3 мм.

Конструкція підлоги – ПВХ клеєне оздоблювальне покриття.

Заповнення віконних прорізів в будівлі – ПВХ одностулкові, розміром 900x600 мм, 1500x1200 мм.

Ворота ролетні, полотно воріт з алю-



мінієвого профілю (AW 100) заповненого поліуретановою пінкою.

Система електропостачання

Електропостачання ділянки буде здійснюватися від існуючої кабельної мережі.

У проєкті застосовується економічне і енергоефективне обладнання, що відповідає вимогам державних стандартів. В якості джерел світла прийняті люмінесцентні світильники, передбачено робоче й аварійне освітлення. Максимальна потужність – 30 Вт.

Теплопостачання та опалення

Джерелом теплопостачання будівлі водяне опалення від твердопаливного котла зі споживанням теплоенергії 40000 ккал/год.

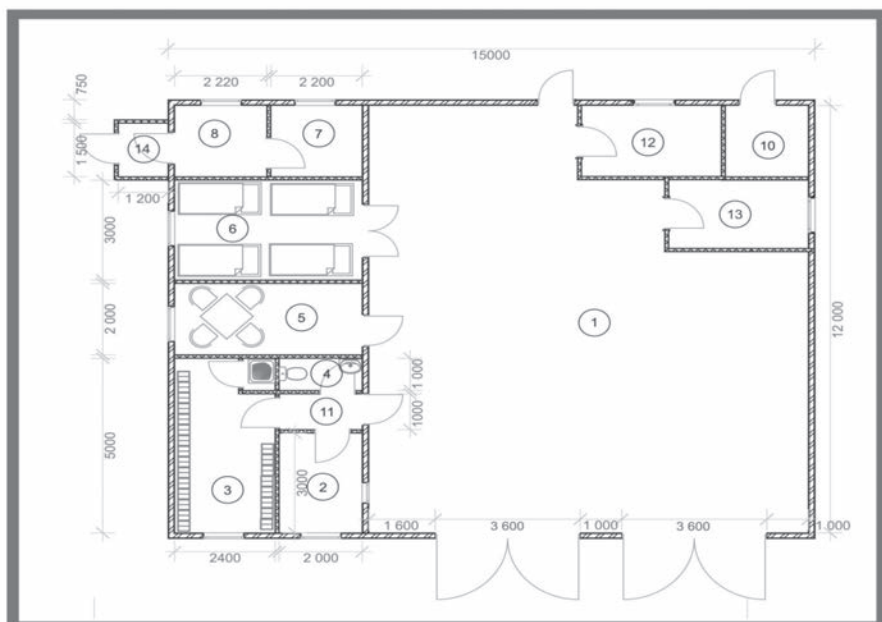
Вентиляція

Вентиляція в споруді "центру безпеки" природна. Приплив зовнішнього повітря неорганізований: через відкриті вікна, витяжка з приміщень для автотранспорту здійснюється за допомогою дефлектора, витяжка з санвузла та душової кімнати прийому їжі здійснюється за допомогою каналних вентиляторів.

Водопостачання та водовідведення

Джерелом питного і господарського водопостачання є централізована система або з ємнісних заповнюваних резервуарів привізною бутильованою водою. Гаряче водопостачання будівлі передба-

ТИПОВА СХЕМА ПРИМІЩЕНЬ БУДІВЛІ ЦЕНТРУ БЕЗПЕКИ ГРОМАД



1. Бокс
2. Диспетчер
3. Роздягальня з душем
4. Санвузол
5. Кухня з їдальнею
6. Караульне приміщення
7. Кабінет
8. Кабінет
10. Котельня
11. Коридор
12. Служба 102
13. Служба 103

чається від водонагрівачів. Побутові стічні води, що утворюються у побутових приміщеннях, відводяться під внутрішньо майданчикову мережу побутової каналізації, а потім в централізовану каналізацію або вигрібну яму.

Автоматична пожежна сигналізація і система оповіщення та управління

Приміщення диспетчера, кабінети, побутові та технічні приміщення обладнуються автоматичною пожежною сигналізацією та звуковою системою оповіщення про пожежу.

Орієнтовна вартість будівництва модульної будівлі "центру безпеки громади" площею 200 м². становить близько

1 500 000 грн. (60 тис. доларів США).

1. Розміри боксу прийняті із розрахунку для 2 АЦ-40 (131) модель 137 (7640х2550х2950);
2. Розміри диспетчерської не менше 5 м²;
3. Роздягальня розрахована на 16 ящиків 40х40 см.;
4. Кухня розрахована на 4 посадочних місця;
5. Караульне приміщення розраховано на 4 ліжка, розмірами 800х200 мм.;
6. Приміщення 7 та 8 можуть мати і самостійні входи;
7. Висота боксу 2950х1000=4000 мм.;
8. Двері виходу із караульного приміщення двухстворчаті;
9. Вікно із диспетчерської в бокс розміром не менше 1000х1000 мм.;
10. Ворота діаметром 3500х3500, одні ворота з хвірткою 700х2000 мм.;
11. Тамбур 9 виконати із метало-пластикових конструкцій.

Витрати на створення матеріально-технічної бази для функціонування одного "центру безпеки" громади, станом на

09 грудня 2015 року, складають **5,2 млн. грн. (207 тис. доларів США за курсом 25 грн. за 1 долар США)**, з них:

– видатки разового характеру для будівництва центру безпеки та придбання техніки і обладнання – **4,3 млн. грн. (171 тис. доларів США)** (таблиця 1);

– видатки постійного характеру – **909 тис. грн. (37 тис. доларів США)** (таблиця 2), які поділяються на:

– видатки на оплату праці **845 тис. грн. (34 тис. доларів)**;

– видатки на придбання палива, оплати комунальних послуг, та інших поточних видатків **65 тис. грн. (3 тис. доларів США)**.



ВИДАТКИ НА СТВОРЕННЯ ОДНОГО ЦЕНТРУ БЕЗПЕКИ ГРОМАДЯН (НА ПРИКЛАДІ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ, 2016 РІК)



будівництво Центру	2,1 млн
пожежний автомобіль	2,5 млн
основні засоби	187 тис
засоби зв'язку та комп'ютерна техніка	77 тис
паливно-мастильні матеріали	202 тис
поточні видатки	115 тис
послуги зв'язку	8 тис
комунальні послуги	11 тис
всього	5,2 млн

Таблиця 1 Плановий кошторис видатків для створення матеріально-технічної бази системи захисту населення та територій громад від надзвичайних ситуацій		
№ п/п	Статті витрат разового характеру на придбання ТМЦ, обладнання, спецтехніки довгострокового використання та будівництво	грн.
1	Видатки на будівництво "центру безпеки громади"	1 500 000
2	Видатки на придбання пожежного автомобіля з необхідним пожежно-технічним озброєнням	2 500 000
3	Видатки на придбання основних засобів всього :	187 700
	у тому числі:	
	придбання меблів та побутових приладів	70 000
	придбання речового майна (формений одяг 17 осіб х 3,1 тис. грн. один комплект).	52 700
	придбання спеціального одягу пожежного (13 осіб х 5 тис. грн. один комплект).	65 000
4	Видатки на придбання засобів зв'язку та комп'ютерної техніки всього	77 000
	у тому числі:	18 000
	станція стаціонарна (1 шт)	
	радіостанція мобільна на пожежний автомобіль (1 шт).	9 000
	радіостанції переносні (3 шт х 6 тис. грн.).	18 000
	персональний комп'ютер (1 шт х 12 тис.грн.)	12 000
	багато функціональний пристрій (1 шт х 4,5 тис. грн.)	4 500
	пристрій реєстрації переговорів диспетчера (1 шт х 15 тис. грн.)	15 000
	телефонний апарат (1 шт х 0,5 тис. грн.)	500
	ВСЬОГО	4 264 700

Таблиця 2 Плановий кошторис видатків постійного характеру на утримання системи захисту населення та територій громад від надзвичайних ситуацій			
№ п/п	Статті витрат постійного характеру	на місяць (грн.)	на рік (грн.)
1	Видатки на оплату праці згідно розрахунку наведеному у додатку	51612	619 342
2	Нарахування на заробітну плату (податки, збори)	18735	224 822
3	Видатки на придбання паливно-мастильних матеріалів всього :	1898	22 780
	у тому числі:		
	A92 (1139л х 20 грн. за 1л)	1898	22 780
4	Видатки на послуги зв'язку	500	6 000
5	Видатки на комунальні послуги всього :	2785	33 416
	у тому числі		
	оплата водопостачання	120	1 440
	оплата електроенергії	748	8 976
	оплата вугілля	1917	23 000
6	Інші поточні видатки(канцелярські та господарчі товари)	175	2 100
	ВСЬОГО	75705	908 460

Загальна вартість реалізації проекту реформування в межах Донецької області із розрахунку створення системи захисту населення та територій 38 територіальних громад та витрат разового характеру, для забезпечення їх діяльності складає 196, 5 млн. грн. (7,9 млн. доларів США).

Як варіант, в процесі реформування територіальних громад при проектуванні "центру безпеки громад" пропонуються розміщення на його базі, окрім по-

жежно-рятувальної служби, додатково службу швидкої медичної допомоги та національної поліції, що дозволить забезпечити в найкоротші терміни збір і обробку інформації від населення територіальних громад про надзвичайні події та оперативно спрямовувати відповідні служби до місць їх виникнення. Разом з цим, таке компактне розміщення оперативних служб дозволить ефективно вирішувати питання щодо захисту населення і територій громад та значно скоротить фінансові витрати на їх утримання.

ОПОВІЩЕННЯ НАСЕЛЕННЯ

ЩО НЕОБХІДНО ЗРОБИТИ

здійснити **аналіз стану існуючих систем оповіщення** в тому числі централізованих, локальних та об'єктових, їх спроможності щодо своєчасного оповіщення населення територіальної громади;

визначити **необхідність відновлення або впровадження нових систем оповіщення**

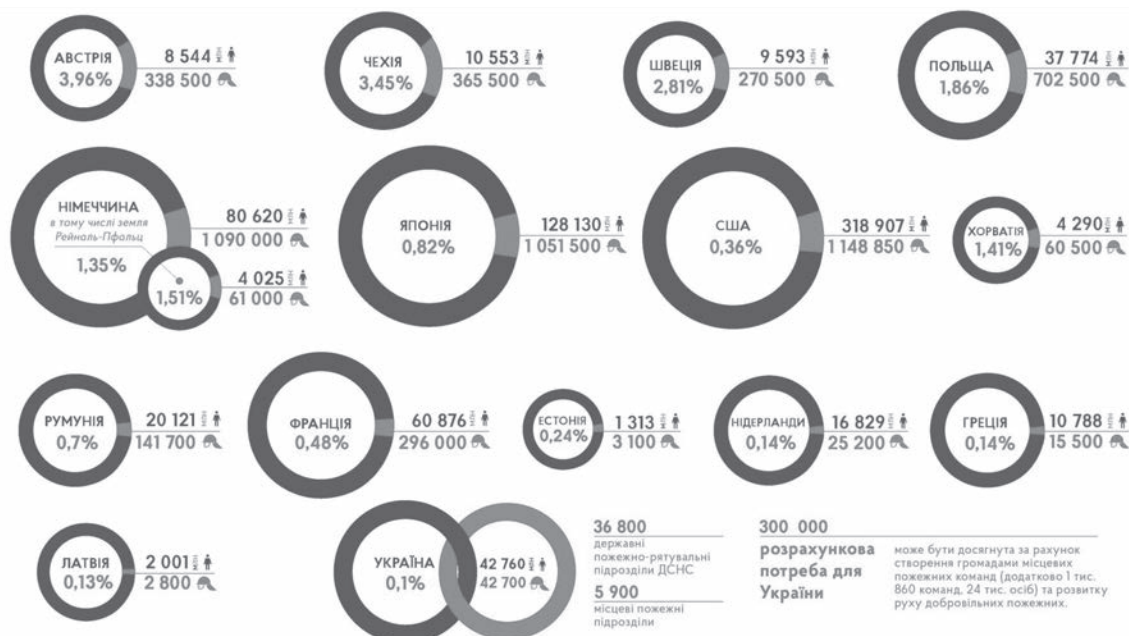
СТАНДАРТИ, ДО ЯКИХ НЕОБХІДНО ПРИЙТИ

своєчасне оповіщення про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій

50% НАСЕЛЕННЯ, У ТЕРМІН ДО 3 ХВ
90% НАСЕЛЕННЯ, У ТЕРМІН ДО 5 ХВ

ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН

СПІВВІДНОШЕННЯ КІЛЬКОСТІ ПОЖЕЖНИХ ДО КІЛЬКОСТІ НАСЕЛЕННЯ У КРАЇНАХ СВІТУ



ОСНОВНІ ЗАХОДИ ПІЛОТНИХ ПРОЕКТІВ ЩОДО СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (ОТГ)

надання допомоги щодо **створення** у структурі виконавчих **органів ОТГ** підрозділу з питань цивільного захисту (окремої посадової особи)

надання допомоги щодо **створення** місцевих та добровільних пожежно-рятувальних формувань

надання допомоги у **матеріально-технічному забезпеченні** утворених пожежно-рятувальних формувань

проведення на базі навчальних підрозділів ДСНС **навчання** (перепідготовки) **фахівців з питань цивільного захисту та працівників пожежно-рятувальних формувань**

сприяння у реалізації проектів (заходів) щодо **інфраструктурного розвитку ОТГ у сфері цивільного захисту**, які фінансувались з Державного бюджету (Фонд регіонального розвитку, цільова субвенція)

надання методичної допомоги **шляхом** підготовки та **випуску посібників, порадників, плакатів та іншої друкованої продукції**

ЯК ЦЕ ПРАЦЮЄ



Реформування пожежно-рятувальних підрозділів ДСНС районного рівня, зокрема **створення руху добровольців-вогнеборців**, сприятиме **зменшенню оперативного часу реагування і збільшенню ефективності діяльності**

Кількість органів управління районного рівня буде відповідати кількості новостворених адміністративних районів

Частина пожежних депо та пожежної техніки ДСНС буде передана **територіальним громадам** для організації власної пожежної охорони, а всі штатні одиниці ДСНС, будуть використані для **підсилення пожежно-рятувальних підрозділів районного рівня**, склад чергових караулів буде доукомплектований до нормативної чисельності

ГІБРИДНА СИСТЕМА

- На місцях створюються **професійні пожежні команди** під керівництвом органів місцевого самоврядування.
- Добровольці підписують з місцевим самоврядуванням **договір** про здійснення ними добровільної діяльності з пожежогасіння.
- Місцеве самоврядування **забезпечує місцеві пожежні команди і добровольців** необхідною технікою, засобами пожежогасіння і захисними засобами.
- Місцеве самоврядування може пропонувати офіційно зареєстрованим добровільним пожежним певні **соціальні гарантії**.

ХТО ТАКІ ДОБРОВОЛЬЦІ-ВОГНЕБОРЦІ?

ЦЕ

лікарі, вчителі, фінансисти, приватні підприємці, механіки та ін., які вирішили зробити внесок у забезпечення безпеки своєї громади.

представники небайдужого населення, які розуміють, що підтримувати безпеку своїх близьких можна не тільки на фронті, а й вдома.



люди, які готові кинути всі свої справи на час виклику, аби **врятувати чиєсь життя**.

ЧОМУ ДОБРОВІЛЬНА ПОЖЕЖНА СПРАВА – ЦЕ ЕФЕКТИВНО?



Добровольці проходять **відбір** і спеціальну початкову **підготовку**. Крім того, постійно здійснюється **підвищення кваліфікації** добровольців. Як наслідок, добровольці можуть працювати на рівні з професійними пожежними.

Добровольцям **не потрібна заробітна плата**, оскільки вони мають основне місце роботи та залучаються тільки за потреби.

Добровольці можуть **підвищити свій статус** серед громади, здобути повагу, на яку заслуговують.

ЩО В СЕБЕ ВКЛЮЧАЄ ДІЯЛЬНІСТЬ ДОБРОВІЛЬНОГО ПОЖЕЖНОГО?

ДІЯЛЬНІСТЬ, ПОВ'ЯЗАНА З РИЗИКОМ

- Участь у **пожежогасінні**
- Допомога при **ДТП**
- Надання **первинної домедичної допомоги** при пожежах, ДТП та надзвичайних ситуаціях
- Допомога в **евакуації населення** при виникненні надзвичайних ситуацій

ПОБІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ (НЕ РИЗИКОВА)

- **Масово-роз'яснювальна робота** про важливість діяльності добровольців
- Організація **роботи дитячих і молодіжних пожежних громадських об'єднань**
- Допомога в **утриманні матеріальної та технічної бази**
- Організація **господарської діяльності громадських об'єднань**, залучення додаткових коштів, тощо.

СТВОРЕННЯ ПРИНЦИПОВО ОНОВЛЕНОЇ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ НАДЗВИЧАЙНИМ СИТУАЦІЯМ ТА ПРОФІЛАКТИКИ ПОЖЕЖ



ЕКОНОМІЯ КОШТІВ ЗА РАХУНОК ПРОВЕДЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ
ЧЕРЕЗ ЕЛЕКТРОННУ СИСТЕМУ PROZORRO

	ПРИДБАННЯ ПОЖЕЖНОГО АВТОМОБІЛЯ	БУДІВЕЛЬНО- МОНТАЖНІ РОБОТИ	БУДІВНИЦТВО ЦЕНТРУ БЕЗПЕКИ ГРОМАДЯН
ПЛАН	2500	1499	225
PROZORRO	1588	1363,5	153,6

ВИДАТКИ ТА ТЕРМІНИ НА СТВОРЕННЯ ОДНОГО ЦЕНТРУ БЕЗПЕКИ ГРОМАДЯН (НА ПРИКЛАДІ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ, 2016 РІК)

№ з/п	Заходи (напрямки) використання коштів субвенції	Термін використання	Сума, грн
1.	Видатки на будівництво «центру безпеки громади»:		2 119 000
	у тому числі:		
	<i>розробка детального плану забудови</i>	2-3 тижні	(За рахунок місцевого бюджету громади) 50 000
	<i>громадські обговорення</i>	1 місяць	
	<i>розробка проекту землеустрою</i>	2-3 тижні	(За рахунок місцевого бюджету громади) 50 000
	<i>виготовлення проектно-кошторисної документації(ПКД) з включенням проектування інженерних зовнішніх і внутрішніх ліній комунікацій, електропостачання, водопостачання та водовідведення, автономне опалення, зв'язок</i>	1,5 – 2 місяці	225 000
	<i>експертиза ПКД</i>		2 500
	<i>будівництво (будівельно-монтажні роботи)</i>	3 - 4 місяці	1 499 000
	<i>благоустрій території (в'їзд з твердим покриттям з фасаду будівлі)</i>		392 500
	<i>введення об'єкта в експлуатацію</i>		
2.	Видатки на придбання пожежного автомобіля з необхідним пожежно-технічним озброєнням	1,5 місяця	2 500 000
3.	Видатки на придбання основних засобів всього:	3 - 4 місяці	187 700
	у тому числі:		
	<i>придбання меблів та побутових приладів</i>		70 000
	<i>придбання речового майна</i>		52 700
	<i>придбання спеціального одягу пожежного</i>		65 000
4.	Видатки на придбання засобів зв'язку та комп'ютерної техніки всього	2 - 3 місяці	77 000
	у тому числі:		18 000
	<i>станція стаціонарна</i>		
	<i>радіостанція мобільна на пожежний автомобіль</i>		9 000
	<i>радіостанції переносні</i>		18 000
	<i>персональний комп'ютер</i>		12 000
	<i>багато функціональний пристрій</i>		4 500
	<i>пристрій реєстрації переговорів диспетчера</i>		15 000
	<i>телефонний апарат</i>		500
5.	Статті витрат на утримання «Центру безпеки громади» у складі 17 штатних одиниць посад	4 місяці	316 300
5.1.	Видатки на оплату праці згідно розрахунку		206 448
5.2.	Нарахування на заробітну плату (податки, збори) ЄСВ 22%		45 420
5.3.	Видатки на придбання паливно-мастильних матеріалів всього:		50592
	у тому числі:		
	ДП		
5.4.	Видатки на послуги зв'язку		2 000
5.5.	Видатки на комунальні послуги всього:		11 140
	у тому числі:		
	<i>оплата водопостачання (6,5 куб.м x 18,45)</i>		480
	<i>оплата електроенергії (389,5 кВт x 1,92)</i>		2 992
	<i>оплата вугілля (1т. x 1 917)</i>		7 668
6.	Інші поточні видатки (канцелярські та господарчі товари)	1 місяць	700
	ВСЬОГО видатків	10 – 12 місяців	5 200 000



Марина Лобова,
юрисконсульт Сумського відокремленого
підрозділу установи "Центр розвитку місцевого
самоврядування"

Співробітництво як інструмент розвитку територіальних громад Сумської області

Правова основа співробітництва територіальних громад

Інструмент співробітництва територіальних громад спрямований на забезпечення економічного та культурного розвитку громад, підвищення якості надання послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей, ефективного виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень.

Співробітництво територіальних громад – це інструмент, який дозволяє шляхом укладання договорів між двома або більше територіальними громадами в особі відповідних рад спільно реалізовувати проекти у різних галузях управління.

Правову основу співробітництва територіальних громад складають:

1. Європейська хартія місцевого самоврядування, згідно з якою місцеві власті мають право, здійснюючи свої повноваження, співробітничати та в межах закону створювати консорціуми з іншими місцевими властями для виконання завдань, що становлять спільний інтерес.

2. Конституція України, у статті 142 якої визначено, що територіальні громади сіл, селищ і міст можуть об'єднувати на договірних засадах об'єкти комунальної власності, а також кошти бюджетів для виконання спільних проектів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, організацій і установ, створювати для цього відповідні органи і служби.

3. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" яким визначено, що:

1) територіальні громади сіл, селищ, міст, районів у містах безпосередньо або через органи місцевого самоврядування можуть об'єднувати на договірних засадах на праві спільної власності об'єкти права комунальної власності, а також кошти місцевих бюджетів для виконання спільних проектів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, установ та організацій і створювати для цього відповідні органи і служби (частина третя статті 60).

2) виключно на пленарних засіданнях сільської, селищної, міської ради вирішуються питання про:

а) створення у разі необхідності органів і служб

для забезпечення здійснення з іншими суб'єктами комунальної власності спільних проектів або спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, установ та організацій, визначення повноважень цих органів (служб);

б) прийняття рішень щодо надання згоди на організацію співробітництва територіальних громад, суб'єктом якого є територіальна громада села, селища, міста (схвалення проекту договору про співробітництво та інших рішень);

в) заслуховування звітів, пов'язаних зі здійсненням співробітництва територіальних громад, суб'єктом якого є територіальна громада села, селища, міста (стаття 26).

3) до відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать питання щодо об'єднання на договірних засадах коштів відповідного місцевого бюджету та інших місцевих бюджетів для виконання спільних проектів або для спільного фінансування комунальних підприємств, установ та організацій, вирішення інших питань, що стосуються спільних інтересів територіальних громад (пункт 6 частини першої статті 28).

4. Закон України "Про співробітництво територіальних громад", яким регламентовано організаційно-правові засади співробітництва територіальних громад, принципи, форми, механізми такого співробітництва, його стимулювання, фінансування та контролю.

5. Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 27.08.2014 № 233, яким затверджено примірні форми договорів про співробітництво територіальних громад.

6. Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 15.08.2014 № 225, яким було затверджено Порядок формування та забезпечення функціонування реєстру про співробітництво територіальних громад.

Співробітництво територіальних громад є доволі розповсюдженим інструментом.

У 2014 році в Україні було укладено 2 договори про співробітництво, у 2015 році – 32, у 2016 році – 38, в 2017 – 10.

Форми співробітництва

Співробітництво може здійснюватися у формі:

- 1) делегування одному із суб'єктів співробітництва іншими суб'єктами співробітництва виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів;
- 2) реалізації спільних проектів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів;
- 3) спільного фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності – інфраструктурних об'єктів;
- 4) утворення суб'єктами співробітництва спільних комунальних підприємств, установ та організацій – спільних інфраструктурних об'єктів;
- 5) утворення суб'єктами співробітництва спільного органу управління для спільного виконання визначених законом повноважень.

Етапи співробітництва

Процес організації співробітництва територіальних громад регламентовано Законом України "Про співробітництво територіальних громад", який умовно можна розділити на наступні етапи:

- 1) ініціювання співробітництва;
- 2) вирішення питання щодо надання чи ненадання згоди на організацію співробітництва;
- 3) розгляд отриманої пропозиції від ініціатора співробітництва про початок переговорів;
- 4) утворення комісії та підготовка проекту договору про співробітництво;
- 5) громадське обговорення проекту договору про співробітництво;
- 6) схвалення проекту договору про співробітництво;
- 7) укладення договору про співробітництво.

Слід зазначити, що під час підготовки проекту договору про співробітництво у частині реалізації спільного проекту вимоги, передбачені статтями 5-9 Закону України "Про співробітництво територіальних громад", можуть не застосовуватись. У тому числі й тому, що така форма співробітництва є найбільш спрощеною за процедурою її реалізації, вона є й найбільш розповсюдженою на території України.

Ініціювання співробітництва

Ініціювання співробітництва передбачає, що територіальна громада зацікавлена у співробітництві виносить на розгляд місцевої ради (сільської, селищної чи міської) пропозицію щодо ініціювання співробітництва з іншими територіальними громадами. Ініціатором співробітництва може бути лише визначене законом коло осіб: сільський, селищний, міський голова, депутати сільської, селищної, міської ради, члени територіальної громади (далі – ініціатор співробітництва) у порядку місцевої ініціативи.

Необхідно звернути увагу, що законодавство не встановлює обмежень щодо мінімальної кількості депутатів, які можуть бути ініціаторами співробітництва.

Крім того, відповідно до статті 9 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" членом територіальної громади надається право ініціювання розгляду у раді в порядку місцевої ініціативи будь-якого питання, віднесенного до відання місцевого самоврядування. Проте, цей Закон не визначає порядку реалізації права на місцеву ініціативу членами територіальної громади. А відповідно до частини другої статті 9 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", порядок внесення місцевої ініціативи на розгляд ради може визначатися представницьким органом місцевого самоврядування або статутом

територіальної громади. Таким чином, відповідний порядок має бути встановлений шляхом прийняття відповідними місцевими радами окремого положення про порядок реалізації права на місцеву ініціативу або ж шляхом визначення такого порядку у Статуті територіальної громади.

Підготовку пропозиції щодо ініціювання співробітництва повинен забезпечити ініціатор співробітництва. Пропозиція щодо ініціювання співробітництва – це письмовий документ, який складається у довільній формі, однак він окрім таких стандартних реквізитів (елементів) як назва, дата подачі та підпис ініціатора, також повинен містити мету, обґрунтування доцільності співробітництва, інформацію про сферу його здійснення, форму та очікувані фінансові результати, а також інші необхідні для організації співробітництва умови. Інші необхідні для організації співробітництва умови визначаються ініціатором співробітництва залежно від обраної форми співробітництва, його змісту та обсягу передбачуваних спільних дій, спрямованих на досягнення мети співробітництва.

Вирішення питання щодо надання чи ненадання згоди на організацію співробітництва

На цьому етапі передбачається, що сільська, селищна чи міська рада після отримання пропозиції про ініціювання співробітництва від ініціатора співробітництва має доручити своїм виконавчим органам з'ясувати доцільність внесеної пропозиції в контексті її відповідності інтересам та потребам територіальної громади та надати попередній висновок.

Після надання такого висновку сільська, селищна, міська рада на його підставі приймає рішення про надання згоди на організацію співробітництва чи відмову в наданні такої згоди.

Разом з тим, Закон України "Про співробітництво територіальних громад" не врегульовує випадки, коли треба робити попередні висновки стосовно відповідності інтересам та потребам територіальної громади пропозиції щодо ініціювання співробітництва, а виконавчий орган як такий відсутній. Тому, у разі, якщо радою не було утворено відповідного органу, вбачається за доцільне доручити підготовку попереднього висновку декільком депутатам відповідної ради або іншим особам, фаховість яких не викликати сумнівів. Такий варіант вирішення цього питання запропоновано також у Методичних рекомендаціях Мінрегіону України щодо практичного застосування положень Закону України "Про співробітництво територіальних громад" в частині організації та юридичного оформлення співробітництва.

Чинне законодавство не визначає строків вчинення відповідних дій та прийняття рішень, упродовж яких:

- виконавчі органи мають дати висновок за результатами вивчення пропозиції щодо ініціювання співробітництва;
- сільська, селищна, міська рада приймає рішення про надання згоди на організацію співробітництва чи відмову в наданні такої згоди з моменту отримання відповідного висновку її виконавчого комітету.

Проте проходження цих кроків має відбуватись в межах розумного мінімального часу.

Прийняте в установленому порядку сільською, селищною, міською радою рішення про надання згоди на організацію співробітництва є підставою для сільського, селищного, міського голови для початку переговорів між потенційними суб'єктами співробітництва про його організацію та утворення комісії з підготовки проекту договору про співробітництво. Сільський, селищний, міський голова, який представляє територіальну громаду, що виступає



ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ,
ТОРГІВЛІ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ
ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ
АДМІНІСТРАЦІЇ

Досвід Полтавської самоврядування та

ДОГОВОРИ ПРО СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

зареєстровані в Мінрегіоні України

згідно Закону України
"Про співробітництво
територіальних громад"



ПРІОРИТЕТИ ЩОДО ЗАПОЧАТКУВАННЯ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

11 договорів	екологічні питання та питання поводження з ТПВ
5 договорів	модернізація амбулаторії загальної практики сімейної медицини
4 договори	забезпечення пожежної охорони
3 договори	забезпечення надання адміністративних послуг
3 договори	ремонт доріг
2 договори	транспортного сполучення
2 договори	створення архівної установи
1 договір	ремонт школи
1 договір	розвиток спортивної бази
1 договір	фінансування дошкільного закладу
1 договір	забезпечення високошвидкісним Інтернетом

УЧАСНИКИ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В ПОЛТАВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

17 районів області

5 угод: Новосанжарський, Полтавський райони,
4 угоди: Решетилівський район;
3 угоди: Лохвицький район;
2 угоди: Кременчуцький, Пирятинський, Чорнухинський райони
1 угода: Гадяцький, Гребінківський, Диканський, Котелевський, Лубенський, Машівський, Миргородський, Оржицький, Семенівський, Чутівський райони



МІЖМУНІЦИПАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО В 2017 РОЦІ



Договір про створення та спільне утримання Центру первинної медико-санітарної допомоги на території Піщанської ОТГ

4 громади Кременчуцького району
(Пришибська, Піщанська, Омеляницька, та Недогарківська ОТГ)



Співробітництво у сфері поводження з ТПВ

Новосанжарський район
Мачухівська, Судіївська сільські ради
Полтавського району, Плосківська сільська рада Решетилівського району
м. Миргород та 8 громад Миргородського району



Співробітництво у сфері надання послуг постачання холодної та гарячої води, водовідведення, тепlopостачання

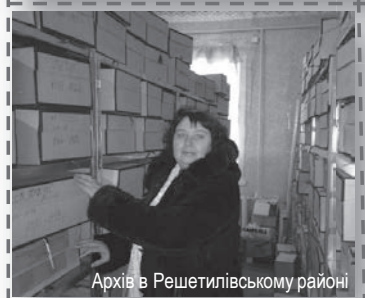
м. Миргород, смт Велика Багачка

області в реалізації реформи місцевого впровадження проектів місцевого розвитку

РЕАЛІЗОВАНІ ПРОЕКТИ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕХАНІЗМУ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА



Чисте довкілля в Пирятинському районі

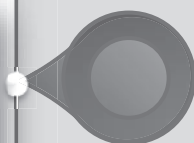


Архів в Решетилівському районі

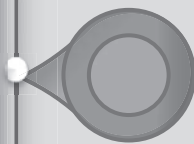


Пожарна охорона в Семенівському районі

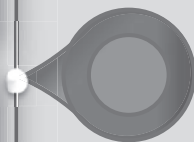
НАПРЯМКИ ПРОЕКТІВ ЩО БУДУТЬ РЕАЛІЗОВАНІ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕХАНІЗМУ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА



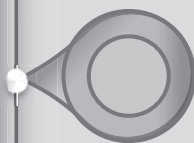
Створення зон відпочинку для мешканців, улаштування пляжу



Створення комунальних підприємств з надання послуг із сільськогосподарських та будівельних робіт



Створення ресурсних центрів



Енергоефективність, створення підприємства по вирощуванню та переробки енергії верби



4

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

Державний фонд регіонального розвитку

В 2015 році підтримку ДФРР отримали 2 проекти: Створення куцоного підприємства для надання ЖКГ послуг (Полтавський район); Сміттєва революція в громадах (Лохвицький район)

Залучені кошти

Обласний конкурс проектів розвитку територіальних громад Полтавської області



Грантова підтримка

2 проекти реалізуються за результатами обласного конкурсу та за підтримки Проекту «Реформа управління на сході України»: Спільний рейс громад (Лохвицький район); Забезпечення високошвидкісним Інтернетом сільських громад Решетилівського району



ПІДТРИМКА ПРОЕКТІВ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ

Стратегія сталого розвитку Миргородського субрегіону на 2017-2026 роки, до участі в якій залучені 10 сільських рад



Пілотний проект з ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ІНТЕГРОВАНОГО ПОВОДЖЕННЯ З ТПВ у Новосанжарському районі в рамках Стратегії поводження з твердими побутовими відходами у Полтавському субрегіоні



Співробітництво громад почало розвиватися з укладання перших 5 ДОГОВОРІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СПІЛЬНИХ ПРОЕКТІВ за підтримки проекту GIZ «Реформа управління на сході України»



5

ініціатором співробітництва, має надіслати іншим сільським, селищним, міським головам, які представляють відповідні територіальні громади – потенційних суб'єктів співробітництва пропозицію про початок переговорів з питань організації співробітництва.

Розгляд отриманої пропозиції від ініціатора співробітництва про початок переговорів

Після отримання пропозиції про початок переговорів з питань організації співробітництва сільська, селищна, міська рада повинна прийняти рішення, яким доручає відповідному сільському, селищному, міському голові упродовж 60 днів з дати надходження пропозиції про початок переговорів забезпечити:

- вивчення та оцінку отриманої пропозиції виконавчими органами сільської, селищної, міської ради щодо відповідності потребам територіальної громади;
- проведення громадського обговорення такої пропозиції;
- подання пропозиції на розгляд відповідної ради для прийняття рішення про надання згоди на організацію співробітництва та делегування представника (представників) до комісії чи про відмову в наданні згоди на організацію співробітництва.

Не зважаючи на ту обставину, що на усі вищевказані дії закон відводить 60 днів, сільський, селищний, міський голова повинні знати, що це максимальна кількість часу, яку можна потратити на розгляд отриманої пропозиції. Тому, для оптимізації процесу розгляду пропозиції, варто орієнтуватися на значно менший термін часу, аніж це передбачено законом. Винятком може бути необхідність ретельного вивчення та оцінки отриманої пропозиції, що супроводжуються почерговим залученням декількох фахівців з різних галузей знань. Сільський, селищний, міський голова в межах строку, визначеного частиною другою статті 6 Закону України "Про співробітництво територіальних громад", має забезпечити своєчасне подання пропозиції на розгляд відповідної ради. Пропозиція подається разом із документами, що засвідчують результати її вивчення та оцінки, проведення громадського обговорення.

За результатами розгляду поданих відповідним головою документів сільська, селищна, міська рада повинна ухвалити одне із двох можливих рішень:

- про надання згоди на організацію співробітництва та делегування представника (представників) до комісії;
- про відмову в наданні згоди на організацію співробітництва.

Чинним законодавством не визначений конкретний порядок проведення громадського обговорення цих питань, тому правильним буде проведення таких обговорень у відповідності до порядків, прийнятих відповідними радами – сторонами співробітництва.

Утворення комісії та підготовка проекту договору про співробітництво

Після надання згоди на організацію співробітництва та делегування представника (представників) до комісії сільські, селищні, міські голови, що представляють територіальні громади – суб'єктів співробітництва спільним розпорядженням утворюють та затверджують склад комісії, яка займатиметься підготовкою проекту договору про співробітництво.

До складу комісії входять представники усіх суб'єктів співробітництва у рівній кількості. У складі комісії варто визначити секретаря.

Формою роботи комісії є засідання, що проводяться за рішенням її голови. Головуючими на засі-

даннях комісії є по чергово представники суб'єктів співробітництва. Ураховуючи, що Законом України "Про співробітництво територіальних громад" не встановлено порядку визначення черговості такого головування, то вбачається за доцільне визначення цього порядку у спільному розпорядженні сільських, селищних, міських голів під час утворення та затвердження складу комісії або ж наділення цим повноваженням самої комісії.

Під час засідань комісії представники потенційних суб'єктів співробітництва повинні вести переговори, вирішувати спірні питання та узгоджувати спільні позиції з усіх ключових питань майбутнього співробітництва. Усі прийняті комісією рішення на засіданні повинні оформлятися протоколом, який підписується головою чи на засіданні та секретарем.

На підготовку договору законодавець відводить термін, що не повинен перевищувати 60 днів, починаючи з дати утворення такої комісії. Але цей термін також є максимальним, тому у разі необхідності його може бути скорочено.

Організаційне забезпечення діяльності комісії має здійснюватися виконавчими органами сільських, селищних, міських рад – суб'єктів співробітництва. Якщо радою не утворювався виконавчий комітет, то організаційне забезпечення діяльності комісії має здійснити відповідна рада або уповноважена нею особа.

Під час підготовки проекту договору про співробітництво потенційні суб'єкти співробітництва мають використовувати відповідні примірні форми договорів (залежно від обраної форми співробітництва), затверджені наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 27.08.2014 № 233.

При цьому, сторони також домовляються про:

- усі істотні умови договору, які визначені статтями 9-14 Закону України "Про співробітництво територіальних громад" (залежно від обраної форми співробітництва);
- інші умови, які потенційні суб'єкти співробітництва вирішили зафіксувати у договорі.

Це має відбуватися шляхом заповнення примірної форми договору та внесення до неї інформації, про зміст якої потенційні суб'єкти співробітництва домовилися під час засідань утвореної комісії для підготовки проекту договору про співробітництво.

З метою фіксування усіх досягнутих домовленостей та узгодженого тексту проекту договору рекомендується фіксувати прийняття відповідних рішень у протоколах засідань комісії, а узгоджений повний текст проекту договору винести у додаток до протоколу останнього засідання комісії. Протокол та додаток до нього із текстом проекту договору мають бути скріплені підписами делегованих до комісії представників відповідних територіальних громад.

При цьому, згідно з частиною шостою статті 7 Закону України "Про співробітництво територіальних громад" комісія припиняє свою діяльність з дати набрання чинності договором про співробітництво або прийняття кожною сільською, селищною, міською радою рішення про припинення організації співробітництва.

Громадське обговорення проекту договору про співробітництво

Відповідно до частини першої статті 8 Закону України "Про співробітництво територіальних громад" сільські, селищні, міські голови забезпечують проведення громадського обговорення підготовленого комісією проекту договору про співробітництво під час якого мешканці громади матимуть можливість ознайомитись із текстом проекту договору, а також висловити свої пропозиції.

Незважаючи на відсутність у чинному Законі України "Про співробітництво територіальних громад" визначеної процедури проведення громадського обговорення проекту договору про співробітництво територіальних громад, сільські, селищні, міські голови повинні керуватися раніше прийнятими відповідними радами рішеннями, які визначають порядок проведення громадських обговорень. Якщо ж такий акт відсутній, то його необхідно підготувати та затвердити на більш ранній стадії процесу організації співробітництва. Наприклад, ініціатору організації співробітництва доцільно затвердити положення про порядок проведення громадських обговорень на засіданні відповідної ради, яка розглядатиме питання про надання згоди на організацію співробітництва.

При цьому громади, які отримали пропозицію про початок переговорів з питань організації співробітництва, можуть затвердити положення про порядок проведення громадських обговорень на засіданні ради, на якому розглядається отримана пропозиція від ініціатора співробітництва. За таких обставин, нормативно обґрунтованим буде рішення ради про доручення сільському, селищному, міському голові забезпечити вивчення, оцінку виконавчими органами сільської, селищної, міської ради щодо відповідності потребам територіальної громади отриманої пропозиції, проведення громадського обговорення такої пропозиції.

Слід зазначити, що затвердження сільською, селищною, міською радою порядку проведення громадських обговорень може стати у нагоді при вирішенні органом місцевого самоврядування й інших важливих питань життєдіяльності громади, оскільки такий акт розрахований на багаторазове використання (наприклад, під час процедури добровільного об'єднання громад).

Проведення громадського обговорення проекту договору про співробітництво територіальних громад має бути забезпечено сільськими, селищними, міськими головами упродовж 15 днів після останнього засідання комісії з підготовки проекту такого договору. Цей термін також не є абсолютним та за необхідності може бути скорочений.

Схвалення проекту договору про співробітництво

Після проведення громадського обговорення підготовленого комісією проекту договору про співробітництво, сільські, селищні, міські голови зобов'язані внести питання про схвалення проекту такого договору на розгляд відповідних рад.

Зважаючи, що Закон України "Про співробітництво територіальних громад" не встановлює строк, упродовж якого повинно вноситися таке питання, сільські, селищні, міські голови мають бути зацікавлені у якомога швидшій подачі необхідного пакету документів (проект договору з необхідними додатками, протокол громадських обговорень тощо). Це пояснюється тією обставиною, що рішення про схвалення проекту договору про співробітництво сільськими, селищними, міськими радами має бути прийнято упродовж 30 днів з дати проведення громадського обговорення проекту відповідного договору.

Схвалення проекту договору про співробітництво сільськими, селищними, міськими радами є підставою для укладення відповідними сільськими, селищними, міськими головами договору про співробітництво.

Укладання договору про співробітництво

Укладання договору про співробітництво передбачає підписання сільськими, селищними, міськими головами від імені сільської, селищної, міської ради після схвалення їх проектів відповідними радами,

основної текстової частини договору та необхідних додатків, а також скріплення їх мокрими печатками.

Кожен із суб'єктів співробітництва має отримати один примірник договору про співробітництво. Разом з тим договір укладається у кількості примірників, що є на один більше від кількості суб'єктів співробітництва, що його укладають. Це обумовлено тим, що один примірник договору після його підписання усіма представниками суб'єктів співробітництва передається для внесення до реєстру про співробітництво територіальних громад, ведення якого здійснює Мінрегіон України.

У договорі про співробітництво, зокрема, зазначається сільська, селищна, міська рада одного із суб'єктів співробітництва, відповідальна за подання звітів про виконання договору центральному органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері розвитку місцевого самоврядування.

Примірна форма договору про співробітництво визначається центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері розвитку місцевого самоврядування.

Предмет договору про співробітництво визначається відповідно до обраної суб'єктами співробітництва форми співробітництва, передбаченої статтею 4 цього Закону.

Договір про співробітництво набирає чинності через 10 днів з дати його укладення з урахуванням вимог бюджетного законодавства, якщо суб'єкти співробітництва не домовилися про інші строки.

Для забезпечення відкритості та прозорості співробітництва сільським, селищним, міським головам доцільно розмістити копію підписаного договору про співробітництво на відповідних інформаційних стендах сільських, селищних, міських рад. Це сприятиме посиленню довіри до органів місцевого самоврядування.

Кращі зарубіжні практики з питань співробітництва

Впровадження механізму співробітництва територіальних громад в інших країнах світу є розповсюдженою практикою, яка досліджувалась багатьма авторитетними організаціями, у тому числі, Тернопільським національним економічним університетом, проектом "Реформа управління на сході України", що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Полтавським обласним центром підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та керівників державних підприємств, Центром сприяння розвитку співробітництва територіальних громад.

У Франції існує понад 36 тис. комун, і всі спроби держави до їх злиття закінчилися невдачею. Після прийняття відповідних законів сформовано на добровільній основі 2573 об'єднання комун, в які увійшли 90% їх загальної кількості. У цих комунах проживає 85% населення Франції.

В Угорщині законодавчо також передбачено створення об'єднань муніципалітетів. Міжмуніципальне співробітництво налагоджене у Вірменії, Польщі, Португалії, Македонії, Узбекистані. В Іспанії в об'єднання (синдикати) комун входить половина їх загальної кількості. Цим синдикатам держава гарантує більш сприятливий режим надання інвестицій, ніж окремим комунам.

Широко розповсюджені добровільні об'єднання низових ланок адміністративно-територіального устрою у приміських зонах столиць та інших мегаполісів (ФРН, Іспанія тощо). Договірні відносини виключають тут диктат центру і забезпечують баланс інтересів усіх громад.

У 1990-х рр. в Угорщині, а згодом й у Чехії та Сло-

ващині деякі невеликі муніципалітети створили "спільні бюро" для надання адміністративних послуг. Спільне надання адміністративних послуг може бути хорошим прикладом заощадження коштів завдяки масштабу діяльності. Зазвичай, у невеликих муніципалітетах витрати на надання адміністративних послуг є дуже високими. Відповідно, висока частка бюджету витрачається на адміністративні цілі. Це має серйозні наслідки для країн, в яких значною є кількість невеликих за розмірами громад (муніципалітетів). Слід зазначити, що для деяких послуг міжмуніципальне співробітництво може бути засобом для заощадження коштів й у діяльності великих громад.

У деяких країнах таке співробітництво є відносно слабким через великий розмір муніципалітетів (наприклад, країни Скандинавії та Великобританія). У деяких країнах, де демократична система місцевого самоврядування є досить молодого (наприклад, Сербія та деякі інші країни колишнього соціалістичного табору), культура партнерства між органами місцевого самоврядування є недостатньо розвинутою, а реалізація ініціатив та проектів міжмуніципального співробітництва ускладнена багатьма чинниками.

Слід також відзначити, що у країнах з успішно функціонуючою системою такого співробітництва (Франція, Італія) існує чітка національна політика для стимулювання такої політики. Органи місцевого самоврядування починають співпрацювати добровільно, але належна державна політика може достатньо сильно мотивувати їх до такого співробітництва.

Наприклад, у федеральній землі Гессен (ФРН) співробітництво має довгу традицію, адже Закон про спільну діяльність громад був прийнятий ще у 1969 році. Його практична реалізація засвідчила, що, працюючи за принципами міжмуніципального співробітництва, можна досягати значних показників економії у сферах водопостачання та забезпечення, очищення сточних вод, транспортного руху тощо.

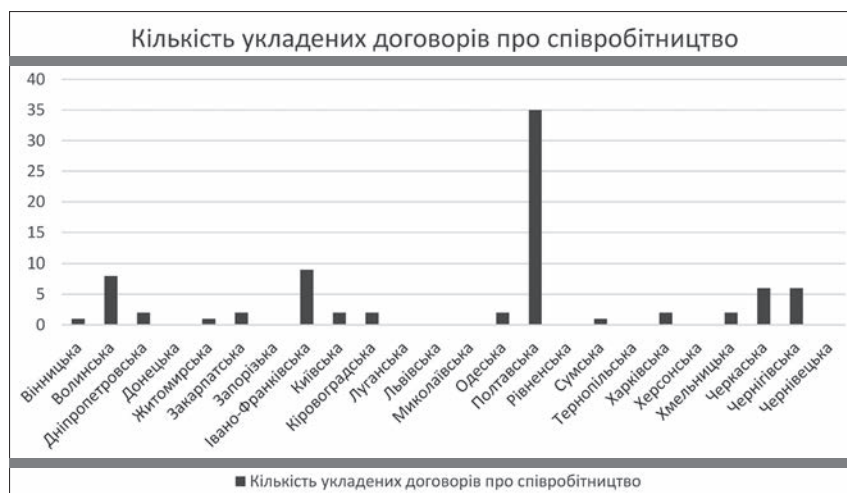
заявки на отримання сприяння; простій процедурі надання сприяння; незначному бюрократичному навантаженні. Так, пакет необхідних документів для подання заявки на фінансове сприяння складається лише із наступних документів:

- лист-запит у вільній формі від однієї із громад учасниць (в якості так званої групової заявки зацікавлених громад), в якому представляється та описується спільний проект;
- копії рішення ухвалення представництв зацікавлених громад щодо проведення міжмуніципальної співпраці у конкретній сфері (Міська рада міста (...) ухвалила рішення з (...) для реалізації проекту співробітництва);
- складений на основі рішення громад правовий документ про те, як і за якою правовою формою буде проводитись співробітництво (як правило, це публічно-правовий договір, у разі створення цільового об'єднання – статут (2-3 сторінки));
- калькуляторне обґрунтування того, що проект співробітництва дасть змогу заощадити мінімум 15% коштів;
- крім цього, ще можуть бути прикладені інші пояснюючі документи, наприклад, проведений експертний аналіз або інші результати досліджень, повідомлення з преси тощо.

Станом на сьогодні переважна кількість громад землі Гессен (97%) вже мають досвід співробітництва. Результати опитування доводять, що 2/3 громад (66%) хотіли б у майбутньому більш тісніше співпрацювати із сусідніми громадами у різних сферах, зокрема: водопостачання та каналізація, громадський порядок, туризм, утилізація відходів та прибирання вулиць, спільний РАГС, пожежна безпека, бюджетне/касове управління, комунальні підприємства, електронна обробка даних/спільні ІТ, генерація відновлюваної енергії, спільні промислові зони, спільне управління персоналом, спільне забезпечення широкополосного Інтернету, спільний номер адміністрації тощо.

Яскравим прикладом вдалої міжмуніципальної співпраці є створення у квітні 2014 року спільного підприємства з надання послуг для міст Драйайх та Ной Ізенбург (Гессен). Перші розмови щодо співробітництва почалися ще у 2009 році. Громади й так співпрацювали між собою на не неофіційному рівні, мали часті контакти і гарну комунікацію, орендували одна одній техніку. При цьому комунальне підприємство міста Драйайх знаходилося у відомстві міської адміністрації, мало недостатнє фінансування, мала місце заборгованість громади. Натомість фінансове забезпечення підприємства міста Ной Ізенбург було достатнім, що ускладнювало їй знаходження переваг, які б могла принести їй співпраця, адже міжмуніципальне співробітництво базується на вигірній ситуації для обох громад. Одночасно громада Драйайх поборювалася "рейдерства" з боку більш сильнішої і більш забезпеченої сусідки. Наразі підприємство налічує 220 співробітників і має у спільному розпорядженні 159 одиниць техніки.

Досвід багатьох країн засвідчує, що органи місцевого самоврядування (територіальні громади базового рівня) ніколи не є абсолютно самодостатніми, незалежно від їх площі та чисельності населення. У зв'язку з цим міжмуніципальне співробітництво є інноваційною формою діяльності багатьох органів місцевого самоврядування. Це логічне рішення для нейтралізації наслідків нераціонального розподілу функцій та ресурсів між органами місцевого самоврядування, недосконалої організації територіальної влади.



Слід зазначити, що Уряд федеральної землі Гессен з 2004 року надає фінансове сприяння проектам міжмуніципального співробітництва (дотації) з фонду фінансового вирівнювання, а саме: 75 000 євро (стандартний варіант підтримки за умови участі у проекті ММС 3 громад-учасниць) та 100 000 євро (у разі участі 4 та більше громад).

При цьому, якщо співробітництво може стати гарним зразком (прикладом), то воно отримує значну фінансову допомогу. У виняткових випадках дозвіл на надання коштів сприяння може бути наданий вже на дуже ранній стадії процесу, для розробки проекту (наприклад, знову ж таки, у випадку особливого характеру або якщо співробітництво охоплює багато сфер. Важливим елементом сприяння є простота, яка проявляється у таких елементах: простій формі

Досвід співробітництва на території Сумської області

За інформацією, розміщеною у Реєстрі про співробітництво територіальних громад, що ведеться Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України та є доступним за посиланням <http://www.minregion.gov.ua>, станом на 10.05.2017 на території Сумської області у рамках співробітництва територіальних громад реалізовується лише один проєкт, який передбачає спільне фінансування інфраструктурного об'єкта комунальної форми власності "Удосконалений полігон по складуванню твердих побутових відходів (ТПВ) в м. Глухів Сумської обл.". Для порівняння – найбільше з усіх регіонів механізм співробітництва реалізовано у Полтавській області, де кількість угод станом на 10.05.2017 складає 35.

27 квітня 2017 р. у Березівській ОТГ та м. Глухів Сумської області відбулися важливі заходи в напрямку покращення системи поводження з твердими побутовими відходами, за підтримки Швейцарсько-українського проєкту "Підтримка децентралізації в Україні" DESPRO. У в селі Слоут, Березівської ОТГ відбулося відкриття сільського пункту збирання відходів вторинної сировини, облаштованого за підтримки Швейцарсько-українського проєкту "Підтримка децентралізації в Україні" DESPRO. Виконавчому комітету Глухівської міської ради представники DESPRO передали у власність обладнання для переробки відходів зелених насаджень (щепоріз).

Відкриття пункту збирання відходів та закупівля обладнання стали частиною комплексної стратегії з покращення поводження з твердими побутовими відходами. Реалізація стратегії стала можливою завдяки співробітництву Глухівської та Березівської ОТГ за експертно-консультативного супроводу та фінансової підтримки Швейцарсько-українського проєкту "Підтримка децентралізації в Україні" DESPRO.

Активна співпраця між Глухівською та Березівською громадами розпочалася близько півроку тому з укладення договору співробітництва територіальних громад. Договір співробітництва став першим серед договорів в Україні, суб'єктом якого стала об'єднана територіальна громада.



СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

5 - стаття Закону України «Про співробітництво територіальних громад»

44 - роз'яснення на звороті

- територіальна громада

- наша громада

- інші громади

- спільне

- послуги для населення



Терміни та роз'яснення





Олександр Хоруженко,
директор
відокремленого
підрозділу
+380 50 912 02 78



Аліна Панченко,
помічник директора
+380 50 776 91 55



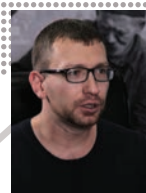
Марина Лобова,
юрисконсульт
+380 50 531 14 12



Андрій Івашко,
бухгалтер
+380 50 621 99 44



Дмитро Лук'янець,
експерт з питань
децентралізації
+380 66 037 73 13



Григорій Стариков,
експерт з питань
регіонального
розвитку
+380 98 856 43 85

**Відокремлений підрозділ установи
"Центр розвитку місцевого
самоврядування" у Сумській області**

lgdc.sumy@gmail.com
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.khoruzhenko.eu

Видавець: ФОП Наталуха А.С.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців серія
СМв № 034 від 28.04.09, видане Державним Комітетом телебачення та радіомовлення України.

Друк: ФОП Барабанцева С.Г.
Наклад 1000 прим. Підписано до друку 19.06.2017р.

Думки, висловлені авторами матеріалів в даному збірнику, не завжди можуть збігатися з позицією
Програми U-Lead з Європою та Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-
комунального господарства.

За підтримки програми U-LEAD з Європою



Funded by the European Union



співпраця з
німеччиною
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT



SWEDEN



Polish aid



ESTONIA
DEVELOPMENT COOPERATION

МІНІСТЕРСТВО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ
БУДІВНИЦТВА
ТА ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА
УКРАЇНИ

