

АНАТОЛІЙ ТКАЧУК, ВАСИЛЬ КАШЕВСЬКИЙ,  
ПЕТРО МАВКО

# **Стратегічне планування у громаді**

навчальний модуль

Київ  
ІКЦ «Легальний статус»  
2016

УДК 352:005.21](07)  
ББК 67.401я7  
Т48



Інститут  
Громадянського  
Суспільства

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

*«Розроблено за сприяння Програми Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні» в рамках впровадження проекту «Підтримка розвитку об'єднаних територіальних громад у Хмельницькій області».*

*Викладені погляди належать авторам цієї роботи і не можуть ні за яких обставин вважатися такими, що виражають офіційну позицію Ради Європи.*

*Ця інформація та розробки є вільними для копіювання, перевидання та поширення по всій території України всіма способами, якщо вони здійснюються безоплатно для кінцевого споживача та якщо при таких копіюванні, перевиданні та поширенні є обов'язкове посилання на автора і суб'єкта майнового права на цю інформацію та розробки.*

Т48 Ткачук А.Ф.

*Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) /* Анатолій Ткачук, Василь Кашевський, Петро Мавко. – К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. – 96 с.

ISBN 978-966-8312-82-3

Цей посібник підготовлено як текстову версію до навчального модулю, що вже був неодноразово апробованим на тренінгах, які проводить ГО «Інститут громадянського суспільства» для працівників органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад та активістів об'єднаних громад.

Зроблено спробу у досить простому вигляді показати, чому виникає потреба у стратегічному плануванні, на чому слід базувати таке планування, як це відбувається в європейських країнах і як правильно зробити планування в об'єднаній територіальній громаді на основі українського законодавства та практичного досвіду, який уже є в Україні.

У виданні використано практичні матеріали, і підготовлені під час супроводження процесу стратегічного планування в окремих об'єднаних територіальних громадах в рамках проекту Інституту громадянського суспільства «Підтримка розвитку об'єднаних територіальних громад у Хмельницькій області».

Розраховано на широке коло читачів.

УДК 352:005.21](07)  
ББК 67.401я7

© Рада Європи, 2016  
© Інститут громадянського суспільства, 2016  
© ІКЦ «Легальний статус», 2016

ISBN 978-966-8312-82-3

---

# ЗМІСТ

## **РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У ГРОМАДІ В КОНТЕКСТІ ЗМІНИ ПІДХОДІВ ДО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В ЄВРОПІ ТА УКРАЇНІ**

<i>Замість вступу</i> . . . . .	5
<i>Європа</i> . . . . .	6
<i>Україна</i> . . . . .	8
<i>Стратегічне планування розвитку ОТГ</i> . . . . .	10
<i>Просторове планування</i> . . . . .	13

## **РОЗДІЛ 2. НОРМАТИВНЕ І МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОСТОРОВОГО ПЛАНУВАННЯ**

<i>1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»</i> . . . . .	16
<i>2. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності»</i> . . . . .	17
<i>3. Закон України «Про засади державної регіональної політики»</i> . . . . .	18
<i>4. Деякі нормативні акти, що визначають вимоги щодо подання проектів регіонального розвитку на фінансування з ДФРР</i> . . . . .	20

## **РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ** . . . . . 23

<i>Формулювання Стратегічного бачення</i> . . . . .	31
<i>Завершено основну частину Стратегії розвитку громади та Плану її реалізації. Що далі?</i> . . . . .	39
<i>Моніторинг реалізації Стратегічного плану</i> . . . . .	40

## **РОЗДІЛ 4. ПІДГОТОВКА ПРОЕКТІВ ДО ДЕРЖАВНОГО ФОНДУ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ** . . . . . 44

<i>1. Анотація</i> . . . . .	46
<i>2. Детальний опис проекту</i> . . . . .	47
<i>3. Бюджет Проекту</i> . . . . .	54
<i>Форма 1. ЗАГАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ (Приклад заповнення)</i> . . . . .	56
<i>Форма 2. РОЗКЛАД БЮДЖЕТУ ЗА СТАТТЯМИ ВИДАТКІВ (Приклад заповнення)</i> . . . . .	58
<i>Форма 3. ОЧІКУВАНІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ</i> . . . . .	61
<i>Форма 4. ЛОКАЛЬНИЙ КОШТОРИС (Довільна форма)</i> . . . . .	61
<i>4. Додатки</i> . . . . .	61
<i>Критерії оцінки проектів регіонального розвитку</i> . . . . .	62
<i>Замість підсумку</i> . . . . .	64

---

<b>ДОДАТОК 1. РОЗПОРЯДЖЕННЯ МІСЬКОГО (СІЛЬСЬКОГО, СЕЛИЩНОГО) ГОЛОВИ</b> .....	71
<i>ПОЛОЖЕННЯ про робочу групу з підготовки Стратегічного плану розвитку міста (села, селища)</i> .....	72
<b>ДОДАТОК 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО СКЛАДУ РОБОЧОЇ ГРУПИ</b> .....	74
<b>ДОДАТОК 3. ОПИТУВАЛЬНИЙ ЛИСТ ДЛЯ МЕШКАНЦІВ ГРОМАДИ</b> ..	76
<b>ДОДАТОК 4. АНКЕТА</b> .....	79
<b>ДОДАТОК 5. СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ: ВОЛОЧИСЬКА ОТГ</b>	
<i>Інерційний сценарій розвитку</i> .....	85
<i>Модернізаційний сценарій розвитку</i> .....	86
<b>ДОДАТОК 6. SWOT-АНАЛІЗ ВОЛОЧИСЬКОЇ ГРОМАДИ</b> .....	88
<i>SWOT-матриця Волочиської громади</i> .....	89
<i>Порівняльні переваги, виклики і ризики Волочиської громади</i> .....	91
<b>ДОДАТОК 7. ОГолошення про збір ідей проєктів до стратегії розвитку волочиської об'єднаної громади на період 2016 – 2020 роки</b> .....	93
<i>Додаток 7.1. Стратегічні, операційні цілі та завдання Стратегії Волочиської об'єднаної громади (проєкт)</i> .....	94
<i>Додаток 7.2. Форма технічного завдання на проєкт місцевого розвитку до Плану реалізації Стратегії</i> .....	95

---

# РОЗДІЛ 1

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У ГРОМАДІ В КОНТЕКСТІ ЗМІНИ ПІДХОДІВ ДО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В ЄВРОПІ ТА УКРАЇНІ

### ЗАМІСТЬ ВСТУПУ

Щоб більш предметно розуміти мету та завдання стратегічного планування у об'єднаній територіальній громаді, варто ознайомитись із загальними підходами до стратегічного планування в контексті збалансування інтересів держави, регіону та власне громади.

Адже до недава більшість стратегічних планів, які готувались для українських міст в рамках програм міжнародної технічної допомоги так і залишались нереалізованими через відсутність фінансування проектів розвитку з державного бюджету та відсутність чи надто незначні бюджети розвитку у місцевих бюджетах.

Тепер ситуація тут принципово змінилась і ці зміни фактично виявились реакцією України на зростання асиметрії розвитку окремих територій та бажанням уніфікувати власні підходи до регіонального розвитку з європейськими.

У всіх країнах, що є більшими за місто, є території, які мають різні можливості для розвитку або які мають значні соціоментальні відмінності від решти територій держави.

---

Завдання держави — забезпечити своїх громадян рівними можливостями, гарантованим рівнем публічних послуг та зберегти єдність державного простору при регіональних відмінностях.

Зменшення дисбалансів у економічному розвитку територій, створення умов для міжрегіональної солідарності та взаєморозуміння є умовою єдності державного простору та стійкості держави.

Координація політики розвитку секторів економіки у територіях є запорукою вирішення регіональних проблем, а не їх посилення.

## ЄВРОПА

У більшості європейських країн, які є дещо більшими ніж одне місто, існують певні диспропорції між окремими частинами цих країн. І це загалом нормально, адже території, які більше заселені, які знаходяться біля узбережжя морів значно більш економічно спроможні, ніж території гірські чи території, де надто мала щільність населення.

Великі міста продукують значно більше доданої вартості, ніж сільські території, тому диспропорції між міськими та сільськими територіями завжди є досить значними.

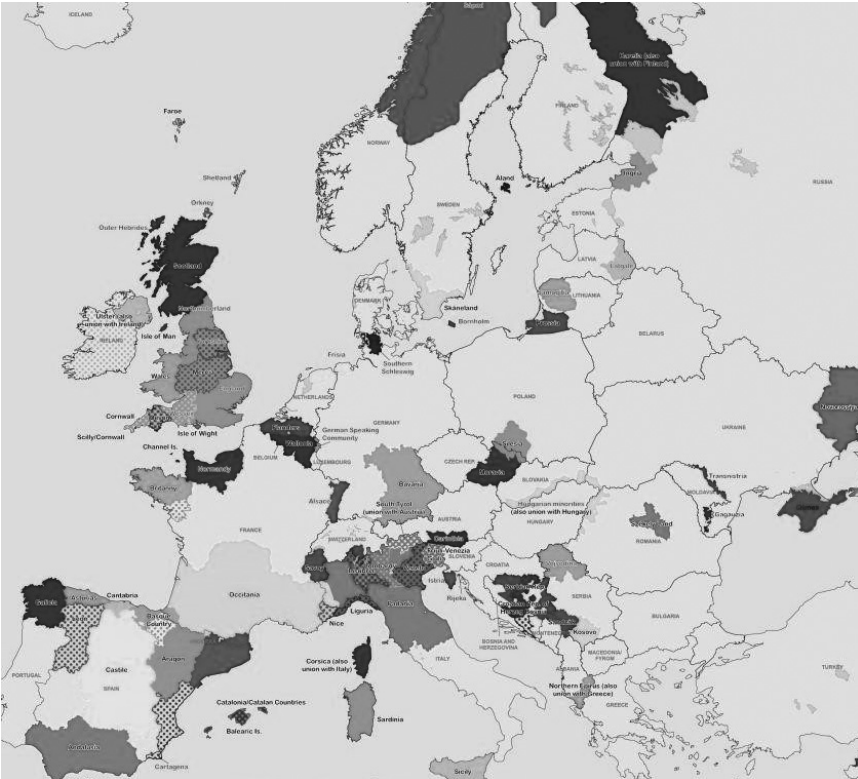
Крім того, у країнах, які достатньо великі, є території, на яких проживає населення, що належить до національних меншин чи має певні мовні, релігійні чи інші відмінності від основної частини населення країни.

Така ситуація приводить до того, що в країні відбувається зростання певного напруження між регіонами, або між якимись із регіонів та національною державою загалом.

Проте автономістські та сепаратистські рухи є притаманними не тільки Україні, про що свідчить європейська карта, на якій добре видно, що у багатьох європейських країнах є певні проблеми сепаратистського характеру.

Щоб не допустити до ситуації, коли регіональний сепаратизм починає загрожувати самому існуванню держави, створює можливості для актів непокори чи взагалі терористичних актів, європейські уряди намагаються проводити свою регіональну політику таким чином, аби перетворити проблему відмінності регіонів у нові можливості для їх розвитку.

Тобто, спробувати забезпечити єдність держави та розвиток регіонів виходячи із їх конкурентних переваг, їх можливостей для такого розвитку та конкурування з іншими регіонами, у тому числі інших країн, за зовнішні ресурси.



*Малюнок 1. Автономістські та сепаратистські рухи в Європі*

Європейські країни та Європейський Союз загалом приділяє дуже велику увагу регіональному розвитку та створенню умов для єдності європейських регіонів, формуванню солідарної згуртованої Європи.

Таке завдання ставлять перед собою уряди європейських країн, органи управління регіонів, органи управління великих муніципалітетів. Адже навіть у великих містах є райони, які дуже відрізняються складом населення, рівнем доходів, рівнем злочинності, станом довкілля.

Кожна держава, особливо держави-члени Європейського Союзу, прагне реалізовувати свою регіональну політику таким чином, щоб використати міжрегіональні відмінності як можливості розвитку і не допустити їх перетворення на проблеми національної єдності та безпеки!

**ЗГУРТОВАНІСТЬ ПОНАД УСЕ!**

---

## УКРАЇНА

Фактично, коли ми говоримо про єдність та згуртованість держави, яка складається з регіонів, ми можемо побачити, що питання єдності та згуртованості території притаманна і регіону.

Український регіон за своїми розмірами є невеликою європейською державою.

У кожному українському регіоні є території, в першу чергу міста, які більш розвинуті і мають значно кращі умови життя, ніж периферійні віддалені сільські райони. Саме тому на регіональному рівні дуже важливо планувати розвиток регіону таким чином, щоб вирівнювати економічну спроможність слабших регіонів. При цьому важливо організувати таке вирівнювання не через надання додаткових дотацій слабким територіям, а створюючи у слабких територіях нових центрів зростання, знову ж таки використовуючи для цього конкурентні переваги таких територій.

У регіональному розвитку сьогодні стала домінувати орієнтація на децентралізацію влади та партнерство між різними її рівнями і гілками, а також партнерство із приватним і неурядовим секторами, а не на надання прямих дотацій слабким територіям.

Сьогодні в Україні сформовано в основному все необхідне законодавство для регіонального розвитку, яке відповідає кращим європейським стандартам. Ми маємо базовий закон, маємо державну стратегію регіонального розвитку, яка дуже близька за структурою до подібних документів країн-членів Європейського Союзу. Ми маємо можливості для фінансування регіонального розвитку за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), який створюється як бюджетна програма Державного бюджету відповідно до статті 24-1 Бюджетного кодексу України.

Фактично, починаючи з 2015 року, державна регіональна політика в Україні набула європейських рис і отримала конкурентне формульне фінансування із Державного бюджету України. Області отримали можливості дійсно планувати та фінансувати власний розвиток.

Зараз усі українські області мають розроблені стратегії розвитку до 2020 або 2025 років. На жаль, реалії життя показують, що в регіонах ще не всі управлінці можуть ефективно скористатися новими інструментами регіонального розвитку.

Результати діяльності протягом 2015 року показали, що 520 мільйонів гривень (з 3-х мільярдів) не були використані в регіонах і повернулися до державного бюджету. Це є результатом відсутності в регіонах достатньої кількості реальних проектів регіонального розвитку, які могли б бути підтримані за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку.



	<b>Традиційна регіональна політика</b>	<b>Нова парадигма регіональної політики</b>
Цілі	Балансування економічного розвитку через тимчасову компенсацію розривів розвитку між регіонами	Виявлення та реалізація прихованого та недооціненого потенціалу розвитку регіону
Стратегії	Секторальний підхід	Інтегровані проекти розвитку
Інструменти	Субсидії та державна допомога	«М'яка» та «тверда» інфраструктура
Суб'єкти	Центральний уряд	Різні рівні урядування
Філософія	Перерозподіл ресурсів від більш розвинутих до менш розвинутих регіонів	Розбудова конкурентного регіону шляхом залучення усіх регіональних суб'єктів розвитку та використання ключових активів регіону

***Малюнок 2. Зміна парадигми у державній регіональній політиці, що відбулась в Україні протягом 2014-2015 років***

Такий великий відсоток невикористаних коштів став головною причиною того, що розмір ДФРР на 2016 рік залишився на рівні 3-х мільярдів гривень, хоча проект бюджету передбачав 4,7 мільярди гривень.

Поряд з реформою державної регіональної політики, яка завершила перший етап – формування нормативної бази, в Україні відбувається широка децентралізація. У результаті бюджетної децентралізації міста обласного значення та об'єднані територіальні громади отримали значні додаткові ресурси для свого розвитку.

Децентралізація дає можливість місцевим громадам та регіонам отримати більше впливу на свій розвиток та благополуччя населення.

Децентралізація водночас несе ризики у інституційній спроможності місцевої управлінської еліти забезпечити розвиток і не увійти у самообмеженість.

**Отже, сьогодні об'єднані територіальні громади мають значно більше власних ресурсів та мають можливість долучитись до отримання коштів з Державного фонду регіонального розвитку.**

Об'єднаним територіальним громадам для ефективного використання коштів Державного фонду регіонального розвитку потрібно, в першу чергу, самим розуміти, куди мають бути спрямовані ці кошти. Адже для громади дуже важливо, щоб кошти від ДФРР були використані найбільш

---

ефективно і завдяки цьому були сформовані нові можливості для збільшення доходів місцевих бюджетів в подальшому.

Успішними стають ті регіони та громади, які вдало розвивають власну внутрішню спроможність та поліпшують ті внутрішні умови, що впливають на інвестиції та підтримують їх.

Щоб кошти використовувались для зростання, варто зайнятися стратегічним плануванням розвитку об'єднаної територіальної громади.

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ОТГ

Починаючи планувати стратегію розвитку громади, варто зрозуміти, що на відміну від регіонального рівня не існує нормативної бази, яка б визначала порядок та вимоги щодо розробки стратегії розвитку територіальної громади. Тому все починається майже наосліп? Не зовсім.

В Україні уже багато років працюють різноманітні іноземні програми технічної допомоги, спрямовані на допомогу містам в розробці стратегій розвитку міст. Оскільки об'єднаних територіальних громад до 2016 року в Україні не існувало, немає реального досвіду, яким чином розробляти стратегії розвитку громади, але досвід роботи над стратегіями міст та регіонів можна та варто використати.

Саме тому ми пропонуємо діяти за певним алгоритмом розробки, який застосовувався до стратегії регіонального розвитку області.

Більш детально про порядок розробки стратегії розвитку ОТГ мова йтиме в наступних параграфах, а тут ми пропонуємо вам ознайомитись із загальними підходами, які уже були випробуваними при розробці регіональних стратегій розвитку.

Звичайно, це різні розміри – область та об'єднана громада, але сьогодні об'єднані територіальні громади за своїми розмірами є досить великими територіальними утвореннями і в межах своїх територій вони мають локальні складові більш розвинені чи навпаки дуже слабкі, які фактично є зменшеною копією регіону.

Об'єднана територіальна громада може взяти за основу для розробки своєї стратегії розвитку навіть Державну стратегію регіонального розвитку України на період до 2020 року, а також врахувати стратегію розвитку області, у якій знаходиться територіальна громада.

Це буде абсолютно логічно, оскільки нова Державна стратегія регіонального розвитку базована на філософії збільшення конкурентоспроможності регіонів та забезпечення єдності всього українського простору, а також покращення якості життя населення незалежно від місця проживання людини.

## ОТГ – регіони в мініатюрі



*Малюнок 3. Хмельницька область та Летичівська об'єднана територіальна громада Хмельницької області*

Все це досягається через:

- «підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів шляхом оптимізації і диверсифікації структури економіки, забезпечення ефективної спеціалізації регіонів з пріоритетним використанням власного ресурсного потенціалу;
- досягнення рівномірного та збалансованого розвитку територій, ..., запобігання поглибленню соціально-економічних диспропорцій ..., забезпечення соціально-економічної єдності і рівномірності розвитку регіонів з метою створення рівних умов для розвитку людини;...».

Такі завдання точно підходять до планування розвитку об'єднаної громади.

У Державній стратегії регіонального розвитку визначені оперативні цілі, які також можуть підійти для стратегування в ОТГ:

**1.1. Підвищення ролі та функціональних можливостей міст у подальшому розвитку ....**

**1.2. Створення умов для поширення позитивних процесів розвитку міст на інші території, розвиток сільської місцевості.**

**1.3. Підвищення ефективності використання внутрішніх факторів розвитку ....**

ОТГ створювались, як правило, навколо домінуючого центрального поселення – міста, селища, почасти великого села. Тепер завдання ОТГ поширити вплив цього домінуючого поселення на навколишні сільські території громади. Місто має почати віддавати борги селу.

Хоча при стратегічному плануванні дуже важливо, щоб ми при вивченні ситуації в об'єднаній територіальній громаді чітко змогли ідентифікувати так звану «якірну» точку, яка може бути основою для зростання місцевої економіки (їх може бути декілька, але їх точно не буває 10 чи 20).

**Плануючи розвиток громади, ми маємо орієнтуватися на три складові стратегії - розвиток місцевої економіки, розвиток людського капіталу, збереження довкілля.**

Місцевий економічний розвиток	Розвиток людського капіталу	Збереження довкілля
Сталий місцевий розвиток		

*Малюнок 4. Ілюстрація складових стратегічного планування*

Працюючи над Стратегією/стратегічним планом розвитку ОТГ, варто пам'ятати, що цей документ готується на середньострокову перспективу. Він має: базуватись на конкурентних перевагах конкретної ОТГ; відповідати Стратегії регіонального розвитку (СРР) області та держави; бути реальним; розрахованим на реальні фінанси, які можна залучити; процес підготовки має відповідати правилам громадської участі і лобістської незаангажованості.

Стратегічне планування свого розвитку ОТГ здійснюють на основі таких прогнозованих фінансових ресурсах:

- використання власних доходів бюджету;
- використання коштів ДФРР на проекти розвитку;
- використання коштів державної субвенції на розвиток інфраструктури ОТГ;
- залучення коштів міжнародної технічної допомоги (МТД).

**Слід пам'ятати: кошти із вказаних джерел не надходять просто так. На використання цих коштів потрібно мати відповідні проекти!**

Проект має відповідати формі, яка визначається тим, хто надає кошти на проект; мати чітку мету, ідентифіковані проблеми, які він вирішує; аргументований бюджет; можливість існування створеного об'єкта, інституції після завершення фінансування проекту із зовнішнього джерела.

---

За кошти ДФРР слід фінансувати проекти стратегічного характеру, а не поточні ремонти. Завдання ОМС використати ДФРР в першу чергу на проекти, які створюють інфраструктуру, що веде до капіталізації земель, формування доданої вартості, зростання доходів домогосподарств.

Протягом 2016-2020 років в Україну має зайти досить багато коштів у вигляді МТД, які призначені на підтримку децентралізації та ОТГ:

- Проект ЄС «ULIT» – загальна сума 97 млн. євро;
- Проект США «DOBRE» – загальна сума 50 млн. дол.;
- Проекти Ради Європи, Шведського королівства, Данського королівства, Королівства Нідерландів, Швейцарської конфедерації, Фінляндії, Канади ... – загалом понад 20 млн. євро.

Використовуючи кошти ДФРР, субвенції на розвиток інфраструктури ОТГ варто дотримуватись певних підходів, які б забезпечували:

- **ефективність** – кошти мають бути використані там, де це буде найбільш ефективно;
- **швидкі перемоги** – перші кошти мають бути використані там, де буде відразу видно результат (наприклад світло);
- **довготривалі позитивні наслідки** – зростання капіталізації комунального майна та землі;
- **відкритість** – люди мають знати куди і чому ідуть ці кошти;
- **конкурентність** – кошти витрачаються на основі відкритих тендерів (правильний тендер економить до 30% коштів).

## ПРОСТОРОВЕ ПЛАНУВАННЯ

Важливою складовою стратегічного планування розвитку громади є її просторове планування. На жаль, в Україні поки що цьому взагалі приділяється надто мало уваги. Постійне спрощення різних дозвільних процедур в будівництві призвело до того, що наші міста і села перетворюються у якісь заплутані кам'яні джунглі, де практично неможливо забезпечити якісне та безпечне життєве середовище для людини.

Відсутність єдиних планувальних документів в межах поселення та за його межами призвело до розбазарювання комунальних та державних земель, їх пошматування на дрібні клаптики, що тепер вкрай ускладнює залучення у такі поселення внутрішніх чи зовнішніх інвесторів.

Скасування такого виду містобудівної документації, як місцеві правила забудови, ще більше ослабило роль органів місцевого самоврядування в упорядкуванні простору своїх громад.

---

Проте навіть у цих умовах органи місцевого самоврядування можуть мати значний вплив на ситуацію на території своєї юрисдикції. І тут основними елементами такого впливу може стати генеральний план поселення, зонування території, а основним документом стратегічного плану має стати схема планування території громади<sup>1</sup>.

Наявність такого документа відразу вирішує низку питань раціонального використання території громади, збереження земель від необґрунтованого їх використання за межами здорового глузду, як це часто зараз буває в різних територіальних громадах.

Тут варто зауважити, що схема планування території громади має узгоджуватись із стратегією розвитку громади. Ці документи бажано готувати паралельно.

Генеральний план поселення загалом є досить детальним документом, особливо коли ми говоримо за невеликі поселення. І саме він визначає загальні підходи до забудови поселення та перспективи його розвитку на майбутнє.

Проте сьогодні, коли більшість генеральних планів уже безнадійно застаріли або у випадку, коли в поселенні не має нового будівництва, припустимо розробити детальні плани окремих територій в межах поселення, де можливий хоча б якийсь розвиток і хоча б якість будівництва.

Особливо це актуально зараз для адміністративних центрів об'єднаних громад, створених на базі містечок, селищ чи великих сіл. Нові, досить великі бюджети, які появились у цих громадах, неодмінно приведуть до пожвавлення місцевого економічного життя і відразу появляться бажані розмістити в центральній частині цих поселень якісь магазини, кафе чи щось інше. До місцевої ради буде подано заяви на відведення клаптиків земель в центральній частині у власність чи в оренду. Відсутність цілісного плану організації простору, неминуче призведе до реальних проблем, після встановлення різноманітних МАФів чи рівновеликого будівництва, появи високих огорож тощо.

Тому сьогодні ОТГ мають можливість здійснити планування таких своїх перспективних територій, у тому числі і за рахунок субвенції на розвиток інфраструктури, яка їм надійшла з Державного бюджету України.

---

<sup>1</sup> Станом на 01.05.2016 року українське законодавство дозволяє підготувати схему планування території ОТГ як частини території району. Хоча такий підхід не є простим, адже в цей процес тоді включається районна державна адміністрація та районна рада, які мають виступити замовниками таких планувальних робіт. У Верховній Раді України зареєстровано Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» (реєстр. №4390 від 12.04.2016), який вирішує цю проблему та вводить новий вид містобудівної документації – схему планування об'єднаної територіальної громади.

---

При цьому дуже важливо включити в процес такого просторового планування місцеву громадськість, зробити цей процес максимально прозорим і доступним для жителів громади. Тільки у цьому випадку не буде зайвих звинувачень місцевої влади і вдасться обмежити тиски лобістів на місцеву раду та її депутатів.

## ЗАМІСТЬ ПІДСУМКУ:

Об'єднані територіальні громади сьогодні вступають в новий етап свого існування. Вони отримали повноваження, ресурси власні та ресурси зовнішні. Вони є відповідальними перед своїми мешканцями за формування комфортного та безпечного середовища проживання. Для цього потрібен розвиток, розвиток прогнозований та вмотивований. Потрібне планування розвитку та планування простору. Досвіду тут немає, але процес не зупинити, потрібно йти вперед і вчитись під час руху.

## ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ:

- 1. Поясніть, у чому відмінність нової політики регіонального розвитку від тієї, що застосовувалась в Україні до 2014 року?*
- 2. Ознайомтесь із статтею 24-1 Бюджетного кодексу України і поясніть, яким чином стимулюється вирівнювання економічного розвитку регіонів України в контексті цієї статті?*
- 3. Що є обов'язковою вимогою для отримання і використання коштів ДФРР громадою?*

---

## РОЗДІЛ 2

# НОРМАТИВНЕ І МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОСТОРОВОГО ПЛАНУВАННЯ

**1. Повноваження органів та посадових осіб місцевого самоврядування визначаються Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні»<sup>2</sup>.**

Визначальними з точки зору повноважень місцевої ради (сільської, селищної, міської) у сфері планування є стаття 26:

*«Стаття 26. Виключна компетенція сільських, селищних, міських рад*

*1. Виключно на пленарних засіданнях сільської, селищної, міської ради вирішуються такі питання:*

*22) затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування;*

*42) затвердження в установленому порядку місцевих містобудівних програм, генеральних планів забудови відповідних населених пунктів, іншої містобудівної документації;*

*44) встановлення відповідно до законодавства правил з питань благоустрою території населеного пункту, забезпечення в ньому чистоти і порядку,...*».

Як бачимо із цієї статті, власне рада затверджує найважливіші документи планувального характеру, в свою чергу проекти таких актів готуються виконавчими органами ради, про що йдеться у главі 2 Закону.

---

<sup>2</sup> <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/print1443607885506731>



---

*«Стаття 27. Повноваження у сфері соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку*

*До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать:*

*а) власні (самоврядні) повноваження:*  
*1) підготовка програм соціально-економічного та культурного розвитку сіл, селищ, міст, цільових програм з інших питань самоврядування, подання їх на затвердження ради, організація їх виконання; подання раді звітів про хід і результати виконання цих програм;...».*

*Стаття 31. Повноваження у галузі будівництва*

*1. До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать:*

*а) власні (самоврядні) повноваження:*  
*б) підготовка і подання на затвердження ради відповідних місцевих містобудівних програм, генеральних планів забудови населених пунктів, іншої містобудівної документації;*  
*г) встановлення на відповідній території режиму використання та забудови земель, на яких передбачена перспективна містобудівна діяльність;...».*

## **2. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності»<sup>3</sup>**

Цей Закон є досить великим і детальним. Він визначає підходи до просторового планування території поселення, району, області. Найбільш важливим правовим регулюванням для ОТГ сьогодні у цьому Законі є вимоги щодо генерального плану, зонування території, детальних планів забудови.

Поряд з цим є певні проблеми щодо планування усієї території об'єднаної громади, оскільки в Законі не передбачено такого виду містобудівної документації. Проте Закон допускає підготовку такого виду містобудівної документації, як схема планування частини території району. Такою частиною території району і може бути об'єднана територіальна громада.

Проте при цьому замовником на розробку схеми планування території ОТГ як частини району має виступати районна рада, що значно ускладнює цей процес. Саме тому зараз у Верховну Раду України подано Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» (щодо розширення видів містобудівної документації на місцевому рівні) (реєстр. №4390 від 12.04.1016), яким передбачено введення нового виду МБД – схема планування території об'єднаної громади.

В Україні зараз лише частина областей має розроблені та затверджені схеми планування території, ще менше районів мають власні схеми планування території. Підготовка ж майже 29 тисяч генеральних планів посе-

---

<sup>3</sup> <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3038-17>

---

лень в Україні зараз не є доцільною, оскільки у більшості сільських поселень практично відсутня економічна активність та будь-яке нове будівництво. Натомість дуже важливо встановити обмеження на використання територій, визначити категорії земель, транспортні магістралі, рекреаційні зони в межах території ОТГ і зарезервувати землі для цих цілей. Саме тому схема планування території ОТГ сьогодні стає одним із документів, який має бути ухвалений якнайшвидше.

### **3. Закон України «Про засади державної регіональної політики»<sup>4</sup>**

Закон України «Про засади державної регіональної політики» став основним законом, який повністю змінив підходи до регіонального розвитку в Україні та зовсім по-іншому визначив мету державної регіональної політики, яка є універсальною і може бути застосована до політики розвитку і регіону і об'єднаної територіальної громади: «Метою державної регіональної політики є створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання.»

Закон також визначив систему планувальних документів у сфері ДРП:

- «1) Державна стратегія регіонального розвитку України;
- 2) План заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України;
- 3) регіональні стратегії розвитку;
- 4) плани заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку;
- 5) інвестиційні програми (проекти), спрямовані на розвиток регіонів.»

Закон досить детально визначає зміст та порядок розробки Державної стратегії регіонального розвитку, регіональних стратегій, а також планів заходів з їх реалізації.

Фактично цим Законом в Україні створено рамку для стратегічного планування та визначено основні інструменти реалізації стратегій та джерела фінансування. Законом визначено механізми фінансування державної регіональної політики:

- «1) міжбюджетні трансферти з державного бюджету місцевим бюджетам;
- 2) об'єднання на договірній основі фінансових ресурсів суб'єктів регіональної політики, державних та приватних партнерів на принципах здійснення державно-приватного партнерства, міжнародних інституцій;
- 3) капітальні видатки державного бюджету;

---

<sup>4</sup> <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/156-19>

4) державні цільові програми, у тому числі програми подолання депресивності територій;

5) угоди щодо регіонального розвитку;

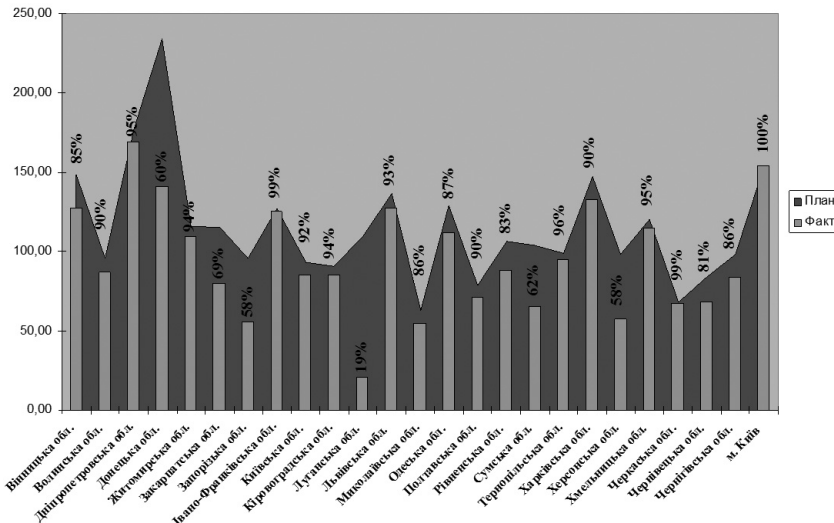
6) програми і заходи, включаючи інвестиційні програми (проекти), що реалізуються за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку.»

Реально сьогодні основним джерелом фінансування заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку є Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), розміри якого на 2015 та 2016 роки визначено в 3 млрд. гривень.

Варто зауважити, що цей розмір коштів є меншим, від визначеного статтею 24-1 Бюджетного кодексу України в 1% від загального бюджету України на поточний рік.

Напевне, основною причиною незбільшення суми коштів у ДФРР в 2016 році стало те, що з 3 млрд. гривень, виділених з ДФРР в 2015 році, 520 млн. грн. не були використані та повернуті до Державного бюджету України.

На Малюнку 5 видно, що окремі регіони досить недбало віднеслись до використання коштів ДФРР і не освоїли значні суми. В основному це пояснюється відсутністю реальних проектів для регіонального розвитку.



**Малюнок 5. Використання коштів ДФРР за регіонами в 2015 році**

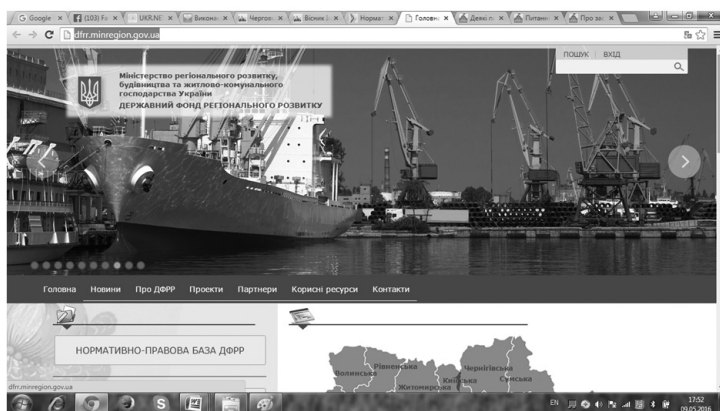
Враховуючи таку ситуацію з неефективним використанням коштів ДФРР в 2015 році, варто кожній ОТГ мати у своєму запасі не один проект

регіонального розвитку, який би відповідав державній та регіональній стратегії розвитку та реалізація якого б сприяла економічному чи соціальному розвитку громади.

Для цього варто розуміти, що підготовка проектів регіонального розвитку має також своє певне нормативне та методичне забезпечення.

#### **4. Деякі нормативні акти, що визначають вимоги щодо подання проектів регіонального розвитку на фінансування з ДФРР.**

Передусім варто ознайомитись із сайтом Державного фонду регіонального розвитку, вийти на який можна із сайту Міністерства регіонального розвитку або за посиланням <http://dfr.minregion.gov.ua/>.



*Малюнок 6. Головна сторінка сайту ДФРР*

На цьому сайті ви зможете віднайти необхідні документи та методичні пояснення.

Найважливішими є **Порядок підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку та Порядок використання коштів державного фонду регіонального розвитку**, затвержені постановою Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 196 «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку»<sup>5</sup>.

Відповідно до постанови № 196 Міністерством регіонального розвитку видано наказ від 24.04.2015 № 80<sup>6</sup> «Питання підготовки, оцінки

<sup>5</sup> <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-%D0%BF>

<sup>6</sup> <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0488-15>

та відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку».

Цим наказом затверджено низку документів:

- форму інвестиційної програми і проекту регіонального розвитку, що може реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку;
- форму технічного завдання на інвестиційну програму і проект регіонального розвитку, що може реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку;
- перелік документів, які подаються для участі у конкурсному відборі інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку;
- перелік документів, які подаються Мінрегіону для оцінки відповідності вимогам законодавства інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку.

Ще однією додатковою можливістю при стратегічному плануванні розвитку ОТГ та підготовки розвиткових проектів є ресурс проекту ЄС «Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні», де розміщено цікаві та корисні методичні рекомендації.



*Малюнок 7. Головна сторінка сайту проекту ЄС «Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні»*

---

На сайті проекту можна віднайти методологію <sup>7</sup> стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні.

Ознайомитись з досвідом стратегічного планування в окремих громадах Хмельницької області, цікавими ідеями для розвитку громад можна також на сайті Інституту громадянського суспільства [www.csi.org.ua](http://www.csi.org.ua).

## ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

- 1. Яким законом в Україні визначено систему стратегічних планувальних документів з державної регіональної політики?*
- 2. Як визначено мету державної регіональної політики в Україні?*
- 3. Яку частину Державного бюджету України має складати Державний фонд регіонального розвитку?*
- 4. Яким чином можна зареєструвати проект регіонального розвитку для фінансування з ДФРР?*

---

<sup>7</sup> [http://surdp.eu/uploads/files/SP\\_OTG\\_Methodology\\_UA.pdf](http://surdp.eu/uploads/files/SP_OTG_Methodology_UA.pdf)

---

# РОЗДІЛ 3

## МЕТОДОЛОГІЯ

### СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Наш світ безперервно змінюється внаслідок творчої та економічної діяльності як окремих людей, так і малих та великих груп, які складають людську спільноту. Цей процес неперервних змін ми називаємо розвитком, який розуміємо як поступове вдосконалення технологічних і соціальних (технологічні інновації є стимулом для соціальних інновацій) платформ, що визначають уклад життя людей. Як показують спостереження, цей розвиток відбувається не плавно, а певними «скачками», тобто перехід з однієї технологічної платформи на іншу радикально змінює уклад життя. Прикладами цього є останні три індустріальні (або точніше сказати – технологічні) революції<sup>8</sup>, які відбулися за неповні два століття. Сьогодні світ стоїть на порозі 4-ї технологічної революції, яка вчергове може кардинально змінити уклад нашого життя і навіть саму людину<sup>9</sup>. Такі скачкоподібні зміни мають глобальний характер і впливають на життя всього людства. Виникнувши як інновації, ці технологічні і соціальні платформи на деякий період часу стабілізуються і стають нормою життя.

Натомість, регіональні чи місцеві спільноти людей розвиваються вже в рамках досить стабілізованих глобальних технологічних і соціальних платформ, і саме тому ми можемо якоюсь мірою спрогнозувати роз-

---

<sup>8</sup> *Ознакою 1-ї промислової революції було винайдення парового двигуна, що започаткувало промислове виробництво; ознакою 2-ї промислової революції було відкриття електрики і пов'язане з цим масове промислове виробництво; ознакою 3-ї промислової революції стало винахід комп'ютера і інформаційних технологій, перехід від індустріального до пост-індустріального або інформаційного суспільства.*

<sup>9</sup> *Режим доступу: <http://biz.liga.net/karera/all/novosti/3225290-iv-promyshlennaya-revolyutsiya-kakie-navyki-budut-nuzhny-v-2020-godu.htm>*

---

виток регіональної/територіальної соціально-економічної спільноти на досить передбачуваний період, а, відтак, – спробувати вплинути на цей розвиток через систему цілей і дій, що є змістом довгострокових планів<sup>10</sup> або стратегій.

У свою чергу, регіональний та/або місцевий розвиток розуміємо як процес послідовних і стійких змін у місцевому середовищі, який призводить до позитивних змін умов (укладу) життя місцевої спільноти. Умови життя місцевої спільноти можна оцінити об'єктивно, через систему соціально-економічних показників, а також суб'єктивно – через безпосереднє відчуття членами спільноти рівня особистого комфорту в широкому розумінні слова.

Система соціально-економічних показників нам буде необхідна при формуванні системи моніторингу стратегії.

Очевидно, що місцевий розвиток – це процес, який сам по собі не відбувається (сам по собі може відбутися тільки занепад), він мусить кимось здійснюватися, іншими словами – повинен бути суб'єкт (чи суб'єкти) цього розвитку.

На кому ж лежить відповідальність за розвиток громади, тобто умови життя місцевої спільноти?

**Відповідно до статті 143 Конституції України з територіальні громади села, селища, міста безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування...затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання.**

**Згідно зі ст. 27 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. № 280 до відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать:...забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку відповідної території.**

---

<sup>10</sup> Говорячи про довгострокові плани або стратегії, ми маємо на увазі, насамперед, період, на який ми складаємо план. У відповідності з теорією економічного прогнозування, довгостроковим називаємо період від 7 до 20 років, середньостроковим – період до 7 років, короткостроковим – період в 1-2 роки.

<sup>11</sup> Вже тут згадується обов'язковий документ, який повинна розробити і затвердити місцева рада, а саме – програма соціально-економічного та культурного розвитку. Така програма, поряд з бюджетом громади, є другим за важливістю документом, який щорічно подається місцевій раді на затвердження. Програма соціально-економічного розвитку складається терміном на один і відноситься до короткострокових планів.



---

Отже, Конституція України і Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», питання розвитку громади покладає безпосередньо на місцеві ради та їх виконавчі комітети<sup>11</sup>. Однак, оскільки умови життя у громаді стосується всіх і кожного, то і планування розвитку громади також повинно стосуватися всіх і кожного. Тому партнерами місцевої влади у плануванні розвитку громади в ідеалі повинні бути і місцевий бізнес, і навчальні інституції, і громадські організації тощо.

Тут ми підходимо до такого ключового поняття нашої розмови як план. Чому ми повинні говорити про необхідність планування розвитку громади? Що таке план розвитку і яким він може бути?

За одним з багатьох визначень, план, у нашому випадку, – 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, інакше, яких умов життя місцевої спільноти ми хочемо досягти. Наявність плану дозволяє говорити, що ми хочемо керувати власним розвитком.

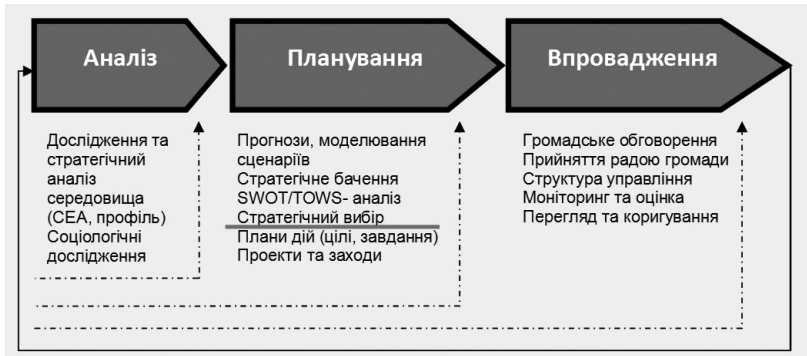
Планування власного розвитку дозволяє громаді краще усвідомити цілі власного розвитку, краще зрозуміти власні конкурентні переваги, а також небезпеки та загрози, які можуть на неї очікувати, дозволяє ефективніше та економніше витратити власні та зовнішні ресурси (фінансові, інфраструктурні, людські), дозволяє впровадити контроль за їх використанням, і, головне, – дозволяє відійти від способу «управління» методом «засипання ям».

Перед тим, як почати процес планування, варто ознайомитися з методологією планування.

За найпоширенішими визначеннями під методологією розуміємо принципи та способи певної діяльності, а також знання того, чому саме ці принципи та способи застосовуються.

Методологія розробки Стратегії містить кілька рівнів, серед яких – метод стратегічного управління розвитком територіальної громади як територіальної соціально-економічної системи, сукупність процесів (етапів, кроків) при укладанні (розробленні) Стратегії, а також прикладні методики та техніки, які застосовуються в тому чи іншому процесі.

У рамках розроблення Стратегії розвитку громади на практиці метод стратегічного управління застосовується через логічно несуперечливу послідовність процесів або кроків, які відображає наступна схема:



*Малюнок 8. Схема процесу розробки Стратегічного плану*

На схемі бачимо три основні етапи, в рамках яких показано кроки, які необхідно здійснити в процесі розробки Стратегії з використанням певних прикладних методик та технік, про які ми розповімо далі. Стратегічний план (План реалізації Стратегії) з'являється нижче червоної лінії.

Враховуючи викладене вище, процес стратегічного планування розвитку громади тепер 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.

Перейдемо до їх детальнішого опису. Для більшої простоти та скорочення викладу по ходу будемо користуватися посиланням на додатки.

У процесі стратегічного планування перед етапом аналізу існує підготовчий етап, який не є методологічним, однак не менш важливим, а саме – організація роботи.

Від належної організації залежить успішність як самого процесу, так і його безпосереднього результату – якісного Стратегічного плану. Що важливо для правильної організації стратегічного планування у громаді?

**Перше** – підготувати необхідні розпорядчі акти для легалізації процесу (зразок Розпорядження та Положення про робочу групу з підготовки Стратегічного плану – додаток 1), а також Робочий план.

**Друге** – сформувати ефективну робочу групу, яка зможе взяти на себе відповідальність (**методичні рекомендації до складу РГ – додаток 2**) за розробку Стратегії.

*Зазначимо, що робоча група з розробки стратегії з моменту затвердження її складу розпорядженням голови громади (Рішенням виконавчого комітету) стає легальним, хоча й тимчасовим, на термін розроблення стратегії, підрозділом виконавчого комітету, права й обов’язки якого можуть бути виписані у Положенні про робочу групу.*

**Третє** – забезпечити максимальну публічність і прозорість процесу розробки стратегії через ефективну комунікацію з громадою та залучення якомога більшого числа учасників до процесу.

**Четверте** – залучити 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.

**П’яте** – організувати збір статистичних і економічних даних для соціально-економічного аналізу.

*Декілька зауважень щодо збору статистичних даних. Виходячи з реалій, які склались після першого етапу формування об’єднаних територіальних громад в Україні та місцевих виборів у 159-ти новостворених громадах 25 жовтня 2015 року, це один з найскладніших кроків в процесі розробки стратегії. Аналіз, виконаний фахівцями Інституту громадянського суспільства, дозволив сформувати першу типологію ОТГ<sup>12</sup>. Цю типологію відображено у таблиці.*

**Табл. 1. Типологія об’єднаних територіальних громад**

<b>Тип</b>	<b>Ознаки</b>	<b>Наслідки</b>
Тип 1. Район без ОТГ	Типовий район з районним центром – місто районного значення чи СМТ, або без райцентру та низкою сільських рад	Система органів публічної влади діє в традиційний спосіб за чинним законодавством
Тип 2. Весь район – одна ОТГ	У районі створено одну ОТГ, яка охоплює всю територію району	Районна рада не представляє спільні інтереси територіальних громад району, компетенція райради накладається на компетенцію ради ОТГ, РДА залишається без значної частини повноважень, які делегувались райрадою

<sup>12</sup> Режим доступу: <http://www.csi.org.ua/pro-pershochergovi-zakonoproekty-v-sfe/>

Тип	Ознаки	Наслідки
Тип-3. Весь район – сукупність кількох ОТГ	У межах району створено кілька ОТГ	Накладення повноважень райради з повноваженнями ОТГ, проблема делегування повноважень РДА. Можливий перегляд радами ОТГ питання щодо делегування райраді права представляти спільні інтереси ОТГ
Тип 4. Більшість району – ОТГ	Більша частина району, разом з райцентром увійшли в ОТГ, невелика кількість сільських рад району залишилась поза об'єднанням	З'являється проблема в розподілі повноважень між райрадою та радами ОТГ, сумнівною виглядає спроможність фінансування райради та збалансування фінансування закладів освіти в сільрадах, що не об'єднались (залишенцях)
Тип 5. Менша частина району – ОТГ	Менша частина району об'єдналась в ОТГ, решта району із райцентром залишились без змін	Низька спроможність ОТГ збалансувати мережу та фінансування освіти, реалізовувати інші повноваження ОМС, як міста обласного значення

*Методологічно тут для нас важливим є два типи: 1) весь район – ОТГ і 2) весь район – сукупність кількох ОТГ. У першому випадку зі збором даних все гаразд, оскільки система національної статистики фіксує соціальні та економічні дані в межах областей, районів та міст обласного значення. У другому випадку аналітик повинен зробити вибірку даних по сукупності населених пунктів, які склали нову об'єднану територіальну громаду, з сукупності даних по всьому району. В Україні такої практики не існує, і до реформи системи національної статистики, яка повинна фіксувати соціальні і економічні дані у відповідності з новим адміністративно-територіальним устроєм держави (громада, повіт, регіон), цю роботу доведеться робити на власний розсуд.*

**Щоге** – організувати опитування мешканців та підприємців шляхом анкетування (**зразки опитувальників – додатки 3 та 4**). Анкети розповсюджуємо якомога ближче до репрезентативної вибірки, найкраще це робити за допомогою волонтерів. Якщо цього не вдається, розповсюджуємо їх через урядові (у нашому випадку комунальні) та неурядові організації або просто на масових зустрічах мешканців. Важливо зібрати максимальну кількість заповнених анкет, які далі необхідно буде опрацювати.

Як ми зазначали раніше, першим, після підготовчого, етапом стратегічного планування є стратегічний аналіз середовища.

Стратегічний аналіз складається з власне аналізу статистичних, економічних та інших (описових) даних території, а також соціологічних опитувань.

---

У соціально-економічному аналізі (СЕА) використовується статистично-математичний метод аналізу даних. Найпростіший інструмент для такого аналізу – програмний продукт Microsoft Excel. Його можливостей достатньо для виконання такого аналізу, однак аналітик може використовувати й інші, складніші, інструменти.

Таку роботу варто довірити спеціалістам, які мають необхідну кваліфікацію та досвід виконання статистично-математичного методу аналізу. Як правило, цю роботу виконують зовнішні консультанти або досвідчені економісти-аналітики, якщо такі є у громаді. Результатом цього кроку має бути документ, який містить соціально-економічний аналіз та головні висновки з цього аналізу у формі підсумкового резюме.

*Треба зазначити, що багато важливих компонентів для соціально-економічного аналізу неможливо отримати ні від управлінь статистики, ні від підрозділів виконавчої влади, тому СЕА в широкому розумінні є дослідженням зовнішнього і внутрішнього середовища громади. Виконуючи таке дослідження, варто і бажано використовувати, насамперед, основні планувальні документи території та регіону (просторові плани, енергетичні та екологічні плани тощо), раніше проведені історичні, економічні, екологічні та інші дослідження території іншими авторами, публікації в ЗМІ, наявні картографічні, фотографічні та інші матеріали, які є важливими для характеристики території.*

Резюме соціально-економічного аналізу ситуації, яке містить висновки щодо основних тенденцій в громаді, як правило, включається до першої частини документа стратегії розвитку громади. Інтегральні підсумки соціально-економічного аналізу повинні стати інформаційно-аналітичною базою для формулювання інерційного сценарію розвитку громади.

Додатковим елементом стратегічного аналізу є опитування мешканців і підприємців.

*Опитування мешканців є важливим з кількох поглядів: перше – через анкетування ми поширюємо інформацію про процес стратегічного планування розвитку громади серед мешканців, підвищуючи тим самим їх обізнаність щодо справ громади; друге – через опитування ми отримуємо зріз суб'єктивної оцінки мешканцями перспектив громади та їх очікувань; третє – ми отримуємо від мешканців їх думку щодо найважливіших проблем та переваг громади, а також щодо пріоритетів розвитку громади.*

*Дуже важливим є також опитування підприємців. Потреба у такому опитуванні виникає, насамперед, тому, що офіційна статистика не володіє інформацією про ситуацію у малому і середньому бізнесі, і іншого способу довідатись про цю ситуацію, аніж спитати безпосередньо у самих підприємців, не існує. Іншою важливою перевагою такого опитування є*

---

*можливість отримати від підприємців оцінку підприємницького клімату, а також неформальну оцінку діяльності органів державної та місцевої влади.*

Як результати соціально-економічного аналізу, так і результати опитувань мешканців, і особливо підприємців, стають базою для прогнозів та сценаріїв.

**Наступний етап** – етап планування, першим кроком якого є прогнозування та моделювання сценаріїв розвитку громади. Це один з найважливіших кроків у процесі розробки Стратегії. *Коротко зазначимо, що необхідною умовою успішності планування, крім об'єктивного аналізу соціально-економічної ситуації в громаді є достатньо вірогідні прогнози, побудовані на статистично зафіксованих тенденціях і кількісних показниках, з урахуванням особливостей функціонування тих секторів і сфер економіки громади, які є найбільш вагомими для цієї території. Найважливішими прогнозами в контексті формулювання сценаріїв розвитку громади є демографічний та економічний прогнози. Демографічний прогноз – це довготермінове передбачення кількості населення та його статевовікової структури. Він будується на припущеннях щодо народжуваності, очікуваної тривалості життя і міграції. При виконанні демографічного прогнозу для громади важливо відстежити демографічні тенденції центру ОТГ (міста, селища) та сільських територій – вони можуть суттєво відрізнятись. 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 економічними параметрами, які необхідно оцінити та спрогнозувати, є випуск товарів і послуг секторами економіки громади, зайнятість, доходи бюджету, заробітна плата.*

*Важливим є зв'язок демографічного та економічного прогнозів, бо розвиток економіки громади безумовно залежить від очікуваної кількості осіб працездатного віку, а окремі сектори суттєво пов'язані з обслуговуванням окремих вікових груп.*

*Виконання прогнозів бажано доручити зовнішнім консультантам з відповідним досвідом.*

*Сценарне моделювання є важливою методологічною базою **стратегічного вибору**.*

**Сценарієм називаємо деяку послідовність подій (у випадку територіальної соціально-економічної системи - станів), які можуть відбутися в майбутньому із значною долею ймовірності за певних умов. Такі умови, або фактори, можуть бути як зовнішні, так і внутрішні.**

---

*Іншими словами, в основі кожного сценарію повинні бути покладені базові сценарні припущення («побачені» ймовірні, але неіснуючі досі фактори впливу на громаду), які детермінують розвиток за тим чи іншим сценарієм.*

*Основними сценаріями розвитку громади є: базовий (або інерційний) та модернізаційний.*

*Базовий, або інерційний, сценарій розвитку громади формується за комплексу припущень, що тривкий у часі (горизонті планування) баланс зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стан громади як соціально-економічної системи залишається незмінним, тобто послідовність станів системи змінюється за інерцією.*

*Модернізаційний сценарій розвитку будується на припущеннях, за яких формуються найсприятливіші, та водночас, реалістичні, зовнішні (національні та регіональні) та внутрішні (ті, які громада здатна сформувати самостійно) фактори впливу.*

*Сценарії формуються у формі опису демографічних, економічних, соціальних та інших важливих характеристик громади у їх динаміці (зразок моделювання сценаріїв — додаток 5).*

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

## 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 основа, 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.

Водночас Бачення повинне мати поетично-піднесене звучання, воно повинно вести і надихати.

Ось декілька зразків Стратегічного бачення різних громад Польщі та України:

▪ Громада **Ліманова** приваблива туристично, чиста екологічно, спроможна економічно завдяки: багатій культурній спадщині, модернізованій технічній інфраструктурі, туризму, освіченим і підприємливим мешканцям — дружня для мешканців, інвесторів та гостей. Відкрита на нові проєкологічні технології та всебічний і зрівноважений розвиток.

▪ **Коростень** — регіональний історико-культурний та економічний центр Житомирського Полісся з розвиненою багатопрофільною промисловістю високих технологій. Місто щирих та гостинних людей, відкрите для гостей та інвесторів, екологічно безпечне, комфортне для проживання.

▪ **«Волочиськ 2020»** — активна інвестиційно приваблива та водночас екологічно чиста громада на межі Поділля і Галичини, територія гармонійного поєднання промислового розвитку на основі високих технологій та екологічного сільського господарства. Туристично приваблива лікувально-оздоровча територія (курортна зона). Громада затишна і комфортна для проживання, бізнесу і відпочинку. Громада економічно активних людей, підприємництва і підприємців, де легко відкрити та вести свій власний бізнес. Громада щирих і привітних людей.

Визначення Стратегічного бачення є другою важливою ціллю **першого** засідання робочої групи. Щоб знайти «формулу» Стратегічного бачення, використовують різні прикладні методики і техніки групової роботи, зокрема, техніку номінальної групи<sup>13</sup>. Завданням модератора (консультанта) є інтеграція (зведення) формулювань бачення від всіх учасників групової

<sup>13</sup> Назва «номінальна» в цій техніці походить від вихідної установки, згідно з якою представники, що беруть участь у прийнятті рішення, діють незалежно, індивідуально, тобто являють собою формальну групу, а не єдиний колектив.



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<sup>14</sup>. Це – третя ціль **першого** засідання РГ<sup>15</sup>.

Аналіз SWOT виконується в кілька етапів: на першому етапі за допомогою технік групової роботи формулюються фактори у чотирьох квадрантах (S-W-O-T). Після того, як фактори сформульовано, їх необхідно опрацювати щодо коректності і релевантності (відповідності тому чи іншому квадранту). Результатом цього етапу є таблиця з факторами SWOT.

Наступний етап – це власне сам аналіз взаємозв'язків цих факторів через матрицю SWOT/TOWS<sup>16</sup>.

		Внутрішні фактори	
		Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішні фактори	Можливості	<p><b>АГРЕСИВНА (НАСТУПАЛЬНА)</b> (максимальне використання сильних сторін громади за одночасного використання зовнішніх можливостей)</p>	<p><b>ДИНАМІЧНА (КОНКУРЕНТНА)</b> (формування конкурентних переваг громади через баланс слабких сторін регіону та можливостей, пов'язаних з оточенням)</p>
	Загрози	<p><b>КОНСЕРВАТИВНА (ЗБЕРЕЖЕННЯ)</b> (максимальне використання сильних сторін внутрішнього потенціалу громади за одночасного зменшення зовнішніх загроз)</p>	<p><b>ОБОРОННА</b> (протидія зовнішнім загрозам громади)</p>

**Малюнок 9. Матриця аналізу SWOT/TOWS**

<sup>14</sup> Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-аналіз>

<sup>15</sup> Під час засідання Робочої групи формуємо лише фактори SWOT. Аналіз SWOT/TOWS виконуємо між **першим** та **другим** засіданнями РГ.

<sup>16</sup> Матрицю SWOT/TOWS ще називають матрицею «чистих» стратегій. Вважається, що існують ідеальні комбінації факторів, наприклад, комбінація факторів S-O, яка, за відсутності інших факторів, формує агресивну, або наступальну, стратегію; комбінація факторів W-O формує динамічну, або конкурентну, стратегію; комбінація факторів S-T формує консервативну стратегію, або стратегію збереження; комбінація W-T оборонну стратегію.

---

Задля зручності та кращої візуалізації результатів аналізу SWOT/TOWS їх представляють у графічній формі (зразок аналізу SWOT/TOWS – додаток 6).

І, нарешті, третім, найважливішим, етапом аналізу є **інтерпретація** відшуканих взаємозв'язків. Тут необхідно пояснити, як саме виявлені комбінації факторів впливають на вибір тої чи іншої стратегії, які «точки зростання» формують ті чи інші «кластери» комбінацій факторів SWOT, які конкурентні переваги території та зовнішні виклики визначають стратегічні цілі нашої стратегії. Результатом цього етапу мають бути аналітичні висновки, з яких і виводяться Стратегічні цілі.

Вибір типу стратегії теоретично залежить від результатів аналізу взаємозв'язків між факторами SWOT, однак, відразу зазначимо, що в реальній ситуації «чистих» стратегій не існує, найчастіше доводиться вибирати змішаний тип стратегії з елементами конкурентної, наступальної та консервативної стратегії, що передбачає опору на сильні сторони з використанням можливостей оточення з одночасним подоланням загроз.

Аналіз SWOT/TOWS потребує певної кваліфікації та досвіду, тому його варто довірити досвідченим консультантам.

Після того, як цю роботу виконано, організуємо **друге** засідання Робочої групи, на якому і презентуємо результати аналізу SWOT/TOWS, а також аналітичні висновки з цього аналізу.

Ідентифікація Стратегічних цілей завершує процес формування Стратегії розвитку громади. Результатом цього кроку мають бути сформульовані стратегічні цілі, які випливають зі Стратегічного бачення<sup>17</sup>. З попереднього досвіду розроблення Стратегій розвитку громади, з уваги на обмежені розвиткові ресурси та, відповідно, раціональне обмеження кількості пріоритетів, стратегічних цілей не повинно бути більше **трьох**. Після цього можемо приступати до формування структури цілей Стратегії.

Цю роботу також здійснюємо під час **другого** засідання РГ. На засіданні представляємо Робочій групі методiku формування структури цілей, яку ми опишемо нижче.

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. Подана нижче схема показує цю систему цілей Стратегічного плану:

---

<sup>17</sup> Насправді, у складі документа Стратегії це має бути окремий розділ під назвою «Обґрунтування стратегічного вибору громади». Це аналітичний текст, в якому наводяться аргументи на користь вибраних стратегічних цілей. Тут необхідно обґрунтувати визначені нами «точки зростання», своєрідні «підвалини» вибору стратегічних цілей.



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, ми повинні перейти від загального до конкретного, тобто, розкрити зміст стратегічних цілей у операційних цілях, та зміст операційних цілей – у завданнях.

Існує кілька прикладних методик, які дозволяють сформулювати операційні цілі по кожній стратегічній цілі. Найвідоміші з них – це аналіз стратегічних цілей методом SWOT/TOWS-аналізу та аналіз стратегічних проблем.

Аналіз SWOT/TOWS вже описаний нами вище. При цьому, тут ми вже формуємо тематичні підгрупи «за напрямками», виходячи зі специфіки стратегічної цілі, тобто, 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.

Аналіз стратегічних проблем виконуємо теж методом групової роботи з такими ж тематичними підгрупами.

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» формулюємо операційні цілі (ціль є дзеркальним відображенням проблеми).

Результатом на цьому етапі повинна бути структура цілей Стратегії. Звичайно, що після того, як структура цілей буде впорядкована, вона повинна бути прийнята і затверджена Робочою групою.

Обидві зазначені методики відносяться до класичного підходу «згорі-вниз». Такий підхід вимагає певної кваліфікації, і тут, як правило, не обій-

---

тись без допомоги досвідчених консультантів. Зазначимо також, що формування ієрархії цілей тут закінчується на операційних цілях. Як перейти до найнижчого рівня цілей у нашій ієрархії, тобто, формулювання завдань-проектів, ми розповімо далі.

Однак, виходячи з розуміння того, що у новосформованих територіальних громадах може відчуватися нестача кваліфікованих спеціалістів у специфічних галузях господарства громади (та й саме господарство, ймовірно, перебуватиме на стадії організації), експертів з достатнім досвідом управління територіями та ін., спробуємо запропонувати спрощену методику формування структури цілей. Таку методику можна охарактеризувати як підхід «знизу-вгору».

Методика полягає у зборі ідей (відразу для цілей та завдань) від якомога більшої кількості учасників процесу планування, для чого, крім класичної роботи в групах, яка все ж має бути основною, використовуємо, наприклад, інтернет та інші ефективні інструменти комунікації та залучення. Тобто, крім членів Робочої групи, до процесу генерування ідей залучаємо виконавчий комітет громади у повному складі, установи та організації публічної сфери (школи, комунальні установи тощо), громадські організації, підприємців тощо. Наше завдання тут – зібрати всі ідеї від усіх зацікавлених груп і середовищ без огляду на те, якого рівня ціль чи завдання буде запропоновано. Умовно таку методику назвемо «Концерт на замовлення»<sup>18</sup>. 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. Варто також звернути увагу і на пропозиції, які виходять і від самих консультантів. Після опрацювання всього масиву ідей, нам потрібно ідентифікувати групи проектних ідей, які складуть ту чи іншу операційну ціль в рамках кожної стратегічної цілі. Таким чином, ми зможемо сформулювати першу версію ієрархії цілей та завдань, яку пізніше можна буде коригувати і доповнювати. Перші практики стратегічного планування в об'єднаних територіальних громадах показують, що найефективнішою є саме така методика. Для прикладу, так виглядає структура цілей Стратегії розвитку громади Волочиськ Хмельницької області:

---

<sup>18</sup> Методика запозичена з Підручника зі стратегічного планування місцевого розвитку «Острови надії» авторства Я. Варди та В. Клоповського. Режим доступу:

[http://www.klon.org.pl/files/szkolaliderow.pl/public/III\\_USLOP\\_2008/materialy/ostrovy\\_nadii.pdf](http://www.klon.org.pl/files/szkolaliderow.pl/public/III_USLOP_2008/materialy/ostrovy_nadii.pdf)

**Табл. 2. Структура цілей Волочиської міської об'єднаної територіальної громади**

<b>Стратегічні цілі</b>	<b>Операційні цілі</b>	<b>Завдання</b>
1. Підвищення економічної спроможності громади	1.1. Покращення можливостей розвитку малого бізнесу та залучення інвестицій	1.1.1. Підготовка об'єктів для залучення інвестицій
		1.1.2. Удосконалення процедур залучення інвестицій
		1.1.3. Популяризація інвестиційних можливостей громади
		1.1.4. Покращення інфраструктури підприємств бізнесу
		1.1.5. Розвиток комунальних підприємств громади
	1.2. Розвиток туризму	1.2.1. Створення нових туристичних продуктів
	1.2.2. Популяризація туристичних можливостей	
2. Розвиток сільських територій	2.1. Підвищення доходів сільськогосподарських виробників	2.1.1. Диверсифікація дрібнотоварного сільськогосподарського виробництва, у т.ч. у домогосподарствах
		2.1.2. Підтримка розвитку сільськогосподарської кооперації
	2.2. Розвиток інфраструктури сільських територій	2.2.1. Покращення інфраструктури водозабезпечення та водовідведення сільських територій
		2.2.2. Покращення транспортної доступності для розблокування економічного або соціального розвитку сіл
		2.2.3. Покращення управління твердими побутовими відходами
	2.3. Підвищення якості життя у сільських територіях	2.3.1. Оптимізація мережі освітніх закладів
		2.3.2. Підвищення якості послуг закладів охорони здоров'я
		2.3.3. Підвищення якості послуг закладів культури
		2.3.4. Підвищення поінформованості та самоорганізації сільського населення

Новаторським у практиці стратегічного планування в Україні в останні кілька років є формування Плану реалізації Стратегії як набору стратегічних програм по кожній стратегічній цілі, кожна з яких (про-

---

грам) складається з певної кількості проектів в рамках кожної операційної цілі.

Як же сформував План реалізації? Хто та в який спосіб це повинен зробити? Звідки нам взяти достатню кількість ідей на проекти розвитку?

У попередньому розділі ми вже трошки показали методику збору ідей на завдання-проекти для Стратегії.

Розглянемо тепер, що таке Стратегічна програма і як її побудувати.

Пам'ятаємо, що в ієрархії цілей Стратегії найнижчою ланкою були завдання-проекти (саме так, через дефіс). Обидва терміни, по суті, означають дію і відповідають на питання: що зробити? Тепер же, при складанні Стратегічних програм ми почнемо їх розрізняти: завдання визначатиме тематичне поле проектів, з яких будемо формувати програми, тобто під кожним з визначених завдань у Стратегічній програмі повинен бути щонайменше один проект, але їх може бути і більше. Наприклад, якщо ми маємо завдання: «Покращення інфраструктури підтримки бізнесу», то проектами під таким завданням можуть бути «Створення ЦНАП у громаді» та/або «Створення Бізнес-центру».

Отже, 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.

При навіть поверхневому погляді на структуру цілей Волочиської ОТГ є очевидним, що нам потрібно як мінімум 16 проектів. Звідки нам їх взяти? Пам'ятаємо, що принцип стратегування, який ми пропонуємо у цій методології, полягає у максимальній відкритості процесу та залученні максимальної кількості зацікавлених сторін. Відтак, застосовуємо цей підхід і при формуванні Стратегічних програм. Як це робиться на практиці?

Використовуючи сучасні комунікаційні технології (звісно, не відкидаючи традиційних), поширюємо інформацію про збір проектних ідей для Плану реалізації, насамперед через офіційний сайт громади (**зразок оголошення про збір проектних ідей – додаток 7**), 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 ідей (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.

Набором Стратегічних програм по кожній стратегічній цілі ми завершили нашу основну частину Стратегії розвитку громади та Плану її реалізації.

## ЗАВЕРШЕНО ОСНОВНУ ЧАСТИНУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ ТА ПЛАНУ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ. ЩО ДАЛІ?

Найперші запитання, які постають перед менеджерами-управлінцями:

- *Хто відповідальний за реалізацію Плану?*
- *Для кого цей документ буде настільною книгою на період впровадження?*
- *Хто буде впроваджувати завдання-проекти, а хто – контролювати виконавців?*
- *Хто дає гроші на реалізацію проектів?*
- *Як нам «поміряти» ступінь реалізації Плану?*
- *Чи можна вносити зміни до затвердженого місцевою радою плану?*

Це коло запитань насправді зводиться до таких двох базових елементів впровадження Стратегічного плану як:

- система управління;
- система моніторингу, оцінювання та корекції (внесення змін).

Розглянемо їх варіанти для територіальних громад.

Як ми вже згадували на початку розділу, всю повноту відповідальності за розвиток громади Конституція та закони покладають на місцеву раду та її виконавчий комітет. Вочевидь, це стосується і Стратегії та плану її реалізації як базового документа, який визначає пріоритети розвитку громади.

***Водночас, у структурі виконавчого комітету ОТГ підрозділу стратегічного управління, як правило, не передбачено. То що ж робити?***

Насамперед, ми повинні чітко усвідомити аксіому, що без конкретно визначеного відповідального виконавця неможливо реалізувати жодного проекту – те ж саме стосується і стратегічного плану в цілому. Тому на початках формування структури виконавчого комітету у складі управління (відділу) економічного розвитку варто передбачити групу чи хоча б посадову особу, в якій у переліку посадових обов'язків було б записано

---

«координація впровадження та моніторинг стратегічного плану». При цьому, само собою зрозуміло, що політичну відповідальність за реалізацію Стратегії повинні взяти на себе Голова та Рада громади.

У ході розвитку організаційно-кадрової спроможності ОТГ варто задуматися над створенням окремого підрозділу з функціями стратегічного аналізу та прогнозу, який займався б виключно питаннями стратегічного характеру.

У подальшій перспективі можливий варіант передачі функції стратегічного управління незалежній Агенції місцевого розвитку на засадах угоди про партнерство (цивільно-правова угода).

### ***Які ж основні функції мав би виконувати «стратегічний» підрозділ?***

**У першу чергу** – це координація реалізації проектів Стратегічного плану. Його публічність передбачає участь громади не лише у розробці, а й в реалізації – тобто, будь-яка установа, організація чи окрема особа має право реалізувати якийсь проект Стратегії на конкурсних умовах, пропонуючи найвигіднішу проектну пропозицію. Тому в процесі реалізації Стратегії декілька проектів можуть реалізуватися водночас декількома виконавцями, що вимагає координації та контролю.

**Друга важлива функція** підрозділу, яка впливає з логіки економічного розвитку громади, – це підготовка та реалізація проектів інвестиційного та маркетингового характеру, які мають достатній рівень складності та вимагають спеціальних професійних знань та досвіду, що ними мають володіти спеціалісти місцевого економічного розвитку. Цей напрям можна розвивати аж до впровадження системи залучення та супроводу інвестора.

**Третя базова функція** такого підрозділу – це моніторинг реалізації та корекція (внесення змін) Стратегічного плану.

### **Моніторинг реалізації Стратегічного плану**

Моніторинг є інструментом відстеження та оцінки розвитку громади у відповідності зі Стратегічним баченням та стратегічними цілями. По суті, лише моніторинг може підтвердити ефективність вкладення стратегічних ресурсів громади, тому зупинимось на ньому детальніше.

На практиці моніторинг являє собою процес регулярного збору та аналізу ключових даних (індикаторів) для визначення: які зрушення чи прогрес досягнуті у виконанні стратегічного плану.

Головний сенс моніторингу полягає у виконанні двох взаємопов'язаних функцій – спостереження (відслідковування) та попередження. Відслідковування проводиться з метою виявлення відповідності наявного стану речей бажаному результату, а спостереження – з метою поперед-



---

ження небажаних наслідків. Моніторинг начебто відповідає на питання: *Що досягнуто? Чи є відхилення від намічених раніше результатів (показників)?*

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

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

Моніторинг стратегічного плану містить в собі три складові частини:

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

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

### **Індикатори моніторингу**

Індикатори лежать в основі будь-якого моніторингу. Без них провести моніторинг практично неможливо. Як правило, під індикатором мають на увазі конкретну міру здійснення того чи іншого явища чи процесу. Наприклад, в системі державного управління індикаторами можуть бути:

---

кількість держслужбовців на різних рівнях влади, витрати на одного службовця, кількість фахово підготовлених службовців тощо.

***Тож, які індикатори необхідні для проведення моніторингу в процесі реалізації стратегічного плану? Як віднайти оптимальний баланс набору індикаторів?***

Універсальної формули, звісно, 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 запитами цієї громади. Існують загальні вимоги – індикатори 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.

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.

Приклади неякісних індикаторів:

- невимірюваний індикатор: покращення якості обслуговування пасажирів (Як виміряти?);
- нечіткий індикатор: підвищення рівня економічного зростання на 5% (Якого росту? ВВП? ВНП? 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.

## ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ:

1. *Хто відповідає за планування розвитку територіальної громади?*
2. *Яке значення в процесі стратегічного планування має стратегічний аналіз середовища?*
3. *Що таке сценарії розвитку громади та як їх сформулювати?*
4. *Як визначаються стратегічні пріоритети (стратегічні цілі) розвитку громади?*
5. *Який основний елемент Плану реалізації Стратегії та звідки він береться?*
6. *Що робити після того, як Стратегічний план розроблено?*

---

## РОЗДІЛ 4

# ПІДГОТОВКА ПРОЕКТІВ ДО ДЕРЖАВНОГО ФОНДУ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Більшість громад України зацікавлені в залученні фінансування на вирішення місцевих/регіональних проблем. Власних бюджетних надходжень, зазвичай, не вистачає, щоб задовольнити потреби соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць. Однією з можливостей фінансування розвиткових проектів громад та регіонів віднедавна є реформований Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР).

Проекти регіонального розвитку є елементом нової системи управління регіональною політикою, яку Україна намагається вибудувати на основі підходів, що застосовуються у ЄС. Така система передбачає взаємодію п'яти основних її складових:

1. Планування регіонального розвитку (державна і регіональні стратегії розвитку та плани їх реалізації).
2. Фінансування регіонального розвитку (ДФРР, бюджети розвитку областей).
3. Реалізація проектів регіонального розвитку.
4. Моніторинг впровадження проектів регіонального розвитку, моніторинг планувальних документів.
5. Оцінка впливу регіональної політики в цілому та системи інституцій регіонального розвитку.

Дуже важливо, щоб усі елементи цієї системи виконували свою функцію. Не можливо розглядати проекти регіонального розвитку у відриві від усієї системи. Тому підготовка якісного проекту до ДФРР повинна починатися з пошуку концепції – у плані заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку (РСП).

---

Варто зазначити, що станом на 2015 рік ряд областей України мали досить ефективно розроблені плани реалізації регіональних стратегій. Зазвичай, такий план реалізації РСР був розроблений у відкритий та прозорий спосіб із залученням представників усіх суб'єктів розвитку регіону. Ключова дискусія щодо того, який проект вважати розвитковим, а який ні – відбувалася при розробці плану реалізації РСР, де були визначені конкретні технічні завдання на розвиткові проекти. Коли план реалізації РСР є продуктом публічного обговорення у дебатах на відповідних фокус-групах та затверджений обласною радою – він стає своєрідною «Конституцією розвитку регіону» на наступні 3 роки. Така функція планів реалізації регіональних стратегій передбачена Законом України «Про засади державної регіональної політики».

Поряд з цим багато регіонів сформували план реалізації регіональних стратегій не найкращим чином – зібравши будівельні проекти соціальної інфраструктури, які майже не мають впливу на підвищення конкурентоспроможності свого регіону. Залишається сподіватися, що якість планів реалізації таких регіональних стратегій буде покращена під час наступного періоду стратегування на 2018-2020 роки.

Логіка порядку використання коштів ДФРР є наступною:

1. Затверджено РСР.
2. Затверджено План заходів з реалізації РСР (який містить каталог технічних завдань на проекти, що мають вплив на розвиток регіону).
3. Щорічно при формуванні Державного бюджету Мінрегіон доводить регіону обсяг фінансування з ДФРР на наступний бюджетний рік.
4. Регіон, на основі Плану заходів з реалізації РСР, оголошує відбір проектів до технічних завдань, які регіон бажає профінансувати за рахунок коштів ДФРР.
5. Заявники, у відповідь на це оголошення, здійснюють підготовку проектів.
6. Регіональна комісія проводить відбір поданих заявниками проектів, регіон надсилає відібрані проекти в Мінрегіон.
7. Міжвідомча комісія із оцінки проектів, створена при Мінрегіоні, перевіряє подані проекти на відповідність РСР, Плану заходів з її реалізації, іншим нормативним документам.
8. Мінрегіон погоджує перелік проектів для кожного регіону на фінансування з ДФРР.
9. Кабмін затверджує переліки відібраних проектів за погодженням із Комітетом Верховної Ради України з питань бюджету.
10. Мінфін спрямовує кошти.

---

Досвід діяльності ДФРР у 2015 році продемонстрував ряд проблем, які потребують вирішення у наступні періоди:

- проекти у 2015 році подавалися в межах напрямку пріоритетів розвитку територій, хоча, як правило, не мали відчутного впливу на розвиток регіону у зв'язку із відсутністю комплексного підходу до вирішення того чи іншого пріоритетного завдання;
- окремі обласні державні адміністрації не оголошували конкурси проектів на технічні завдання з планів реалізації РСР;
- 95% проектів, поданих на фінансування, склали локальні об'єкти соціальної інфраструктури;
- бракувало кадрів для підготовки проектів розвитку, не був задіяний ресурс громадських активістів для підготовки проектів розвитку;
- багато членів регіональних комісій професійно були причетні до будівництва (керівники структурних підрозділів облдержадміністрацій, депутати-власники будівельних компаній);
- онлайн-платформи <http://dfrr.minregion.gov.ua/> значна частина членів комісій не бачили;
- багато членів регіональних комісій взагалі не читали опису проектів та не оцінювали ступінь вирішення проблеми, на яку націлено реалізацію проекту;
- багато проектів, поданих на фінансування, були довгобудами, проектна документація на які потребувала неодноразового доопрацювання.

Як наслідок:

- 39% проектів не вдалося завершити у 2015 році;
- 18% коштів ДФРР у 2015 році не були освоєні регіонами.

Тепер, розуміючи контекст діяльності ДФРР, майбутньому керівнику проекту варто добре ознайомитися з правилами підготовки проектної заявки. Варто зазначити, що подібні правила застосовуються також і в роботі програм міжнародної технічної допомоги, які надають грантове фінансування для реалізації проектів. Нездатність представити вірогідний, добре задокументований проект або невміння представити ретельні та зрозумілі для донора розрахунки призводять до того, що кошти, які спонсори хочуть призначити на підтримку певної діяльності, залишаються невикористаними.

У наступних розділах будуть надані рекомендації стосовно заповнення складових частин форми для подання проектів на фінансування з ДФРР.

## 1. Анотація

Анотація є надзвичайно важливою частиною проекту. Як газетний заголовок, вона повинна привернути увагу експерта з оцінки проекту і

---

заохотити його до подальшого читання. Анотація повинна зрозуміло і чітко відповісти на запитання: хто ви, що хочете зробити і скільки грошей вам потрібно.

Як правило, ми пишемо анотацію після того, як підготуємо весь проект, хоча і розміщуємо її на самому початку заявки. Будь-який член експертної комісії розпочинає ознайомлення з проектними пропозиціями саме з читання анотації. Далеко не факт, що він буде читати весь проект. Це він зробить лише у випадку, якщо його зацікавила анотація.

У нашому випадку анотація займає не більше 2 сторінок на окремих аркушах.

**В анотації слід чітко і стисло розкрити зміст проекту за такою схемою:**

- назва проекту;
- актуальність проекту; основна проблема проекту; інноваційна, соціально-економічна спрямованість та реальна можливість його виконання;
- перелік заходів проекту;
- очікувані результати проекту;
- цільові групи проекту;
- обсяг коштів, необхідних для реалізації проекту та джерела його фінансування;
- організації-партнери, співвиконавці проекту.

## **2. Детальний опис проекту**

**2.1. Опис проблеми, на вирішення якої спрямовано проект** (не більше 2 стор.).

Опис проблеми є відзеркаленням ситуації на сьогоднішній день, своєрідною фотографією тієї складної, і в більшості випадків невтішної ситуації, яку необхідно змінити в кращу сторону. Дуже корисним механізмом для опису проблеми є схема 10 запитань:

- Коли з'явилася проблема?
- Чому з'явилася проблема?
- Кого стосується проблема?
- Як себе проявляє проблема?
- Чому проблема з'явилася саме тоді?
- Чому проявляє себе саме так?
- Чому стосується саме цієї цільової групи?
- Хто ще працює над вирішенням цієї проблеми?
- Які результати вже досягнуті?
- Що станеться, якщо не вирішити цієї проблеми?

---

Якщо Ви дасте вичерпні відповіді на ці запитання, то вам значною мірою вдасться розкрити проблему та зробити її більш зрозумілою для членів експертних комісій, які оцінюватимуть Ваш проект.

Члени експертних комісій не є спеціалістами в усіх галузях. І необхідність вирішення тієї чи іншої проблеми не є для них такою ж очевидною, як для авторів проектів. Тому в цьому розділі Вам необхідно докласти максимум зусиль, щоб переконати їх, що проблема, яку Ви хочете вирішити дійсно є надзвичайно важливою та її вирішення є абсолютно необхідним.

Пропонується надати інформацію за наступними складовими:

- стисла інформація про адміністративно-територіальну одиницю (в тому числі кількість населення) та опис існуючих потреб і проблем в селі, селищі, місті, регіоні;
- детальне визначення проблематики, на основі якої виникла ідея щодо складення цього проекту;
- соціальний та економічний аспекти вирішення проблеми у проектний спосіб;
- підтвердження відповідності проекту стратегії розвитку регіону, а також плану заходів з її реалізації. Додати витяги з копії відповідних документів та посилання на відповідний веб-сайт;
- визначення цільових груп проекту (категорій працівників, верств населення, на які спрямовані результати проекту);
- підстави для визначення цільових груп та заходів;
- обґрунтування спрямованості результатів проекту визначеними цільовими групами.

## **2.2. Мета та завдання проекту (не більше 1 стор.).**

Якщо опис проблеми є віддзеркаленням ситуації на сьогоднішній день, то мета проекту це той стан, який ми хочемо досягнути в результаті вирішення описаної у попередньому розділі проблеми. При цьому слід розуміти, що упродовж терміну реалізації проекту, переважно, не можливо повністю вирішити проблеми, описані у попередньому розділі проекту. Мета проекту потребує чіткого формулювання.

Завдання мають визначити логіку вирішення проблеми проекту. Це своєрідні невеличкі частини проекту, які ми повинні вирішити, щоб досягнути загальної мети проекту. Тут доцільно надати обґрунтування, чому саме у запропонований спосіб планується вирішити проблему, яка стала підставою для реалізації проекту і чи не існує більш доцільного, або більш раціонального способу досягнення мети проекту.

Наприклад, якщо метою проекту є «Покращення доступності та якості надання адміністративних послуг для фізичних осіб, юридичних осіб,



---

які звертаються за отриманням адміністративних послуг у м. Рівному шляхом створення сучасного міськобласного Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) на основі кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду», то завдання проекту можуть виглядати наступним чином:

- Реконструкція приміщень будівлі по майдану Просвіти, 2 в м. Рівне під Центр надання адміністративних послуг.
- Організація та впровадження електронного супроводу надання адміністративних послуг.
- Створення порталу адміністративних послуг.
- Дослідження доступності та якості надання адміністративних послуг.
- Промоція діяльності Центру надання адміністративних послуг в м. Рівне.

Варто уникати розпливчастих (нечітких) формулювань мети та завдань проекту.

Приклади невдалих формулювань мети проекту:

- Збудувати Центр з надання адміністративних послуг.
- Подолати всі адміністративні перепони для розвитку бізнесу в м. Рівне.
- Ефективно освоїти бюджетні кошти на будівництво Центру з надання адміністративних послуг.

### **2.3. Опис діяльності у рамках проекту (не більше 4 стор.).**

У цій частині проекту слід надати стільки інформації, скільки необхідно, щоб у членів експертної комісії не залишилось жодних запитань стосовно того, яким саме чином Ви будете реалізовувати проект. Тут не може бути підходу: «Я все написав згідно з питаннями аплікаційної форми, а вони нехай розбираються. Якщо вони щось не розуміють, це вже не мої проблеми». Ні, це наші проблеми! Якщо в «Описі діяльності в рамках проекту» є щось незрозуміле, чи допускається неоднозначне тлумачення чогось, значить це поганий опис, який вимагає доопрацювання. Досить часто має місце ситуація, коли автор проекту осмислено не дає точного опису якогось компоненту. Це теж дуже погана ситуація, оскільки члени експертної комісії все те, що їм незрозуміло, трактують зі знаком «мінус».

У цьому розділі необхідно описати, яким чином у проекті планується досягнути його мети, тобто розкрити спосіб виконання завдань проекту. Для цього необхідно надати наступну інформацію:

- короткий опис заходів проекту. Він може бути деталізованим до тієї міри, яка дозволяє отримати чітку уяву про зміст і спрямованість кожного із заходів;

- 
- яким чином проект базуватиметься на попередніх досягненнях, проектах чи заходах; у який спосіб буде забезпечено місцеве правове супроводження, або регулювання заходів за проектом;
  - які процедури внутрішнього моніторингу та координації заходів за проектом передбачено протягом його реалізації; наявні можливості та запропонований порядок адміністративного або корпоративного врегулювання (у оперативний спосіб) у випадку виникнення під час реалізації проекту непередбачених чи негативних результатів, або побічних наслідків; чи планується застосування механізмів громадської оцінки ефективності досягнутих результатів;
  - розподіл функцій організацій-партнерів у реалізації проекту, обґрунтування ролі кожного партнера;
  - команда (професійні групи), що буде здійснювати проект (за функціями; без зазначення прізвищ конкретних осіб). Надайте орієнтований перелік та стисле резюме організацій (підприємств), які передбачається залучити до здійснення технічних заходів. Надайте стисле обґрунтування причин, за якими вважається за доцільне попередньо визначити цих осіб виконавцями відповідних заходів за проектом.

Наприклад, для завдання «Створення порталу адміністративних послуг» необхідно надати наступну інформацію – функції та структура порталу, адміністрування, інтеграцію в існуючі процеси роботи ЦНАП, права власності. І це мінімальна інформація, яку необхідно надати, якщо ми хочемо, щоб наш проект виглядав привабливо.

Для інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, які передбачають будівництво додатково зазначаються:

- наявність експертних висновків, погоджень, сертифікатів, документів дозвільного характеру;
- обсяг використаних ресурсів, їх опис; ступінь будівельної готовності об'єкта;
- прогнозні джерела фінансування, обґрунтування необхідності фінансування за бюджетні кошти; прогнозні показники співфінансування за рахунок коштів відповідного місцевого бюджету;
- вплив реалізації інвестиційної програми (проекту) на навколишнє природне середовище;
- стан фінансування та освоєння коштів (виконання робіт) для реалізації проекту на момент подання проекту. Варто зазначити, що коштом проекту не можуть бути відшкодовані витрати, здійснені в попередні періоди.

---

#### 2.4. План-графік реалізації заходів проекту (не більше 2 стор.).

На наше переконання, цей розділ є навіть більш важливим для авторів проекту, ніж для членів експертної комісії. Точна та ретельна підготовка цього розділу дозволить ефективно та спокійно реалізувати в майбутньому увесь проект.

Так само важливо розуміти, що для успішної реалізації проекту не обов'язково чекати завершення реалізації попереднього завдання, щоб розпочати наступне. У багатьох випадках правильніше поступати саме навпаки. Для планування проекту варто використовувати дуже простий і водночас дуже ефективний інструмент, який носить назву «Діаграма Ганта», який з однаковим успіхом може використовуватись і школярем, і органом місцевого самоврядування. Інформації про цей інструмент достатньо в Інтернет.

На що необхідно звернути увагу під час заповнення «План-графіка реалізації проекту» в нашому випадку.

Заявники не повинні вказувати конкретні дати початку реалізації проекту, а просто посилатися на назви «місяць 1», «місяць 2» і т. д. Заявникам рекомендується взяти за основу передбачувану тривалість кожного виду діяльності та загальну тривалість на найбільш ймовірний термін, а не на максимально можливий короткий термін, зважаючи на всі відповідні фактори, які можуть вплинути на терміни реалізації. Діяльність, зазначена у плані проекту, повинна збігатися із описом в розділі 2.3. План проекту упродовж першого бюджетного року реалізації проекту має бути досить докладним, щоб дати загальне уявлення про підготовку та реалізацію кожного виду діяльності. План проекту на кожен наступний рік може бути більш загальним і повинен містити перераховані тільки основні заходи, запропоновані за ці роки. Тому він повинен бути розділеним на шість місяців (примітка: більш докладний план проекту на кожен наступний рік повинен бути поданий додатково наступного бюджетного року).

План заходів має бути представлений у наступній стандартизованій формі:

Рік 1	
Тривалість заходу (по етапах)	Коротка назва заходу
Місяць 1	
Місяць 2	
Місяць ...	

<b>Наступні роки</b> (якщо тривалість проекту перевищує 1 рік)	
<b>Тривалість заходу (по етапах)</b>	<b>Коротка назва заходу</b>
Півріччя 1	
Півріччя 2	
Півріччя 3	
Півріччя 4	

\*Примітка. Обсяги фінансування у наступні роки можуть бути уточнені у період наступного запиту.

### 2.5. Очікувані результати проекту (не більше 1 стор.).

Коли ми намагаємось описати результати проекту, слід пам'ятати про різницю між показниками та результатами.

До цього розділу слід включити таку інформацію:

- короткотривалі та перспективні наслідки реалізації проекту;
- сформулювати прогнозні дані та показники, що продемонструють, яким чином реалізація проекту покращить наявну ситуацію для цільових груп;

Показники успішності проекту	Значення показників станом на початок проекту	Значення показників станом на завершення бюджетного року					Джерела інформації про показники
		1 рік проекту	2 рік проекту (за наявності)	3 рік проекту (за наявності)	1 рік після завершення проекту	2 рік після завершення проекту	

**Увага:** після укладення угоди хід реалізації проекту буде піддаватися регулярному моніторингу з боку відповідних контролюючих органів. Тому показники успішності проекту повинні бути реалістичними та такими, що можуть бути перевірені. Не варто писати завищених значень показників, намагаючись вразити експертів, які оцінюватимуть проект, масштабною його очікуваних результатів.

- сталість результатів проекту. Надати наступні характеристики:

а) **фінансова сталість**, зокрема:

- 
- економічна ефективність та показники самоокупності проекту. Чи виявиться реалізація проекту економічним поштовхом для розвитку механізмів соціально-економічної самодостатності місцевої територіальної громади (регіону); якщо так, надати відповідне обґрунтування;
  - чи передбачає діяльність за проектом подальший розвиток й функціонування відповідних (у тому числі започаткованих за результатами проекту) структур, організацій та підприємств на засадах самоокупності, або принаймні незалежності від грантового фінансування?
  - яким чином діяльність за проектом позначиться на формуванні й розвитку джерел надходжень до місцевого бюджету (бажано обґрунтувати фінансовий прогноз таких надходжень);

б) **інституційна сталість** — яким чином реалізація проекту вплине на розвиток місцевих інститутів, зокрема, комунальної інфраструктури, мережі спеціалізованих закладів, місцевого підприємництва, громадських організацій. Чи передбачаються результатами проекту розвиток місцевих консалтингових організацій та впровадження у практику дій місцевого самоврядування залучення місцевого консалтингового потенціалу для вирішення питань місцевого значення? Які особи набудуть повноважень власника матеріальних або інтелектуальних продуктів, одержаних за результатами проекту;

в) **політична сталість** — надати аналіз структурного впливу проекту на формування місцевої політики у відповідній сфері (галузі), на якість та інтенсивність процесів трансформаційних перетворень на відповідній території, на зміни управлінської поведінки та форматів взаємовідносин органів місцевого самоврядування з комунальними підприємствами, установами, організаціями; місцевим підприємництвом та громадськими організаціями; з місцевими органами виконавчої влади; з органами місцевого самоврядування інших ланок та інших територіальних громад. Визначити, яким чином відповідні системні зрушення позначаться на наповненні місцевої нормативно-правової бази та на перспективах її подальшого розвитку.

## 2.6. Інновації проекту (не більше 1 стор.).

Опис інновацій здійснюється у разі якщо проект передбачає одну або декілька інновацій. Зокрема, тут йдеться про інновації технічного або іншого характеру у створенні продуктів чи наданні послуг мешканцям населеного пункту, розробку окремих методологічних елементів, які суттєво впливатимуть на ефективність здійснення перетворень в

---

окремій сфері життєдіяльності. Це може бути, наприклад: створення нових можливостей надання послуг житлово-комунального характеру завдяки зміні економічних відносин, демонополізації надання послуг, впровадженню нових механізмів надання послуг; впровадження досвіду інших громад і територій, в тому числі і закордонних; формування надійних джерел надходжень до бюджету розвитку; розробка місцевих процедур у соціально-економічній, фінансовій, майновій та інших сферах життєдіяльності територіальної громади або сукупності територіальних громад тощо.

У цьому розділі слід зазначити:

- короткий опис (сутність інновації та сфера практичного застосування);
- характер інновації (технічний, технологічний, організаційний, фінансовий тощо);
- основні якісні характеристики (цінність, прогнозований позитивний ефект);
- територіальний масштаб інновації (немає аналогів: в Україні/в області/у районі/у селі, селищі);
- наявність захисту авторства (якщо є, дайте посилання на публікації, патенти).

Якщо у проекті міститься декілька інновацій, то доцільно зробити окремий опис кожної з них. Якщо, на думку заявника, проект не містить інновацій, то у цьому розділі робиться запис «Інновації відсутні».

### **3. Бюджет Проекту**

Бюджет належить до найважливіших частин кожної заявки, тому що доповнює думки та ідеї, описані в заявці, конкретними цифрами. Готуючи бюджет, слід постійно пам'ятати про цілі проекту – добре опрацьований бюджет повинен узгоджуватись з описовою частиною проекту і доводити його реальність.

Може так статися, що регіональний експерт, який оцінюватиме проект, не є фахівцем у вузьких фахових питаннях зі сфери діяльності проекту. Однак, зазвичай, експерти добре розуміються на вартості товарів, робіт і послуг та можуть ефективно оцінити реалістичність бюджетних витрат. Хороший бюджет містить детальні суми і показує, звідки вони з'явилися.

У нашому випадку бюджет проекту слід розробляти відповідно до форм №1-№4, зразки яких наведені нижче. Заявник самостійно визначає статті витрат за проектом відповідно до його цілей та завдань.

---

### **Інструкція щодо складання бюджету проекту**

1. За **формою №1 ретельно** розписуються усі заходи, передбачені розробником проекту (у відповідності до заходів п. 2.3). При цьому зазначена форма повинна виглядати таким чином, що здійснюється не лише розпис певного заходу, передбаченого проектом, а й усіх елементів, з яких цей захід складається. Розробник має пам'ятати, що до складу окремого (комплексного) заходу можуть входити будь-які елементи, незалежно від різновидів видатків за цільовим змістом або економічною класифікацією. Тобто, один і той самий (комплексний) захід може містити у собі певну кількість підзаходів, наприклад: здійснення навчання та придбання матеріальних цінностей, проведення комунікативного заходу та друкування у засобах масової інформації звіту (репортажу) щодо одержаних результатів під час цього засідання (семінару, конференції); закупівлю спецтехніки, здійснення тренінгу її обслуговуючого персоналу та підготовку спеціалізованого відеоролика для підвищення ефективності тренінгів персоналу тощо. Бажано (у першу чергу для самого розробника), щоб у процесі розпису відповідного заходу також розклалися відповідним чином й видатки за його складовими.

За **формою №2** відбувається групування видатків за усіма без винятку заходами відповідно до засад економічної класифікації – у видатки споживання та розвитку.

2. У випадку наявності декількох партнерів, які співфінансують проект, доцільно наводити у обох формах бюджету окремі графи «Організації-партнери» для кожного з них.

**Увага:** участь у співфінансуванні заходів може декларуватися переважно у випадках планування безпосереднього справляння грошових внесків. Внески у інших формах можуть оцінюватися виключно на підставах, визначених чинним законодавством. Заявники, проекти яких будуть визнані переможцями, згодом укладатимуть угоди щодо їх реалізації! Складовою зазначеної угоди є обов'язкове виконання зобов'язань щодо додержання обсягів співфінансування, у тому числі зазначена вимога поширюється й на зобов'язання партнерів за проектом. Після укладення угоди хід реалізації проекту буде піддаватися регулярному моніторингу з боку відповідних контролюючих органів. Підтвердження виконання зобов'язань зі співфінансування відбуватиметься лише за даними бухгалтерського обліку за проектом. Враховуючи усе наведене, не вважається за доцільне перенавантажувати бюджет проекту міфічними та нереальними даними щодо співфінансування. Здекларовані проектом наміри щодо співфінансування, не підтверджені належним чином, не враховуватимуться.

## Форма 1. ЗАГАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

Найменування заходів, що здійснюються за проектом; перелік та найменування витратків	Загальна вартість (тис. грн.)	Джерела фінансування, тис. грн.					
		У першому бюджетному році			У наступні бюджетні роки		
		ДФРР	Заявник	Організації партнери	ДФРР	Заявник	Організації партнери
<b>РАЗОМ:</b>							

## Форма 1. ЗАГАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ (ПРИКЛАД ЗАПОВНЕННЯ)

Найменування заходів, що здійснюються за проектом; перелік та найменування витратків	Загальна вартість (тис. грн.)	Джерела фінансування, тис. грн.					
		У першому бюджетному році			У наступні бюджетні роки		
		ДФРР	Заявник	Організації партнери	ДФРР	Заявник	Організації партнери
<b>1. Реконструкція лікарні</b>							
1.1. Будівельні роботи							
1.2. Придбання та монтаж медичного обладнання							
<i>у тому числі:</i>							
- флюорограф, 3 шт.;							
- монтаж обладнання							
<b>2. Навчання медичного персоналу</b>							
2.1. Розробка навчальних програм та методик							
2.2. Залучення та підготовка викладацького складу							
2.3. Оренда навчальних приміщень та оргтехніки							



у тому числі:							
- оренда методичних класів, 100 кв. м x 15 грн. x 3 міс.;							
- оренда ноутбуку, проектору та екрану							
2.4. Здійснення навчального процесу:							
- оплата викладацького складу, 5 осіб x 150 год. x 15 грн.;							
- оплата адміністративного складу, адміністратори, 2 особи x 4 міс. x 1800 грн.;							
інструктори, 3 особи x 3 міс. X 1300 грн.							
2.5. Створення навчальних відеороликів:							
- послуги креативної частини (написання сценарію, текстів тощо);							
- послуги із відеозапису, озвучення та монтажу							
3. Інформаційне супроводження процесів оновлення медичних закладів та переходу на нові засади у медичному обслуговуванні							
3.1. Статті у засобах масової інформації:							
- підготовка серії статей спеціалізованого спрямування;							
- розміщення статей у друкованих ЗМІ							
3.2. Створення телефільму:							
- послуги з розробки сценарію;							
- зйомки та монтаж матеріалів телефільму;							
- забезпечення трансляції на місцевому ТБ							
3.3. Рекламна кампанія:							
- креативна частина (створення рекламного продукту);							
- демонстрація рекламної продукції (телебачення, газети, інші види зовнішньої реклами)							
<b>РАЗОМ:</b>							

## Форма 2. РОЗКЛАД БЮДЖЕТУ ЗА СТАТТЯМИ ВИДАТКІВ

Статті видатків	Загальна сума (тис. грн.)	Джерела фінансування, тис. грн.					
		У першому бюджетному році			У наступні бюджетні роки		
		ДФРР	Заявник	Організації партнери	ДФРР	Заявник	Організації партнери
1. Видатки споживання:							
2. Видатки розвитку:							
<b>РАЗОМ:</b>							

## Форма 2. РОЗКЛАД БЮДЖЕТУ ЗА СТАТТЯМИ ВИДАТКІВ (ПРИКЛАД ЗАПОВНЕННЯ)

Статті видатків	Загальна сума (тис. грн.)	Джерела фінансування, тис. грн.					
		У першому бюджетному році			У наступні бюджетні роки		
		ДФРР	Заявник	Організації партнери	ДФРР	Заявник	Організації партнери
<b>1. Видатки споживання:</b>							
<b>1.1 Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку</b>							
<b>1.1.1. Оплата послуг сторонніх організацій з організації і проведення за угодами з радою окремих заходів:</b>							
- консалтингові (розробка положень, методик, інших нормативно-правових актів) (2240);							
- організація і проведення комунікативних заходів (семінарів, конференцій, круглих столів, конкурсів тощо) (2240);							

- проведення обстежень, опитувань, аудиту, інше (2240);								
- підготовка і перепідготовка кадрів (тренінги, навчально-методичні семінари тощо) (2240);								
- поточний ремонт будівель, інвентарю та обладнання (2240);								
- придбання м'якого інвентарю та обмундирування (2210);								
- створення і функціонування робочих груп з реалізації проекту (2240)								
<b>1.1.2. Оплата послуг з встановлення (інсталяції) програмного забезпечення:</b>								
- створення і впровадження інформаційних систем та комплексів, локальних мереж, їх супроводження та обслуговування (2240);								
- створення і впровадження WEB – сторінок/сайтів/порталів (2240);								
- створення і впровадження програмного забезпечення систем дистанційного навчання, інтерактивного опитування, інше (2240).								
<b>1.1.3. Оплата послуг з інформаційного забезпечення заходів проекту (ЗМІ, телебачення, друкування, реклама) (2240).</b>								
<b>1.2. Оплата послуг з організаційного забезпечення проекту:</b>								
- офісні витрати та обладнання (2210);								
- оплата транспортних послуг (2240);								
- орендна плата (2240);								
- оплата послуг зв'язку (2240);								
- видатки на відрядження (2250).								
<b>1.3. Оплата послуг сторонніх організацій за надані науково-дослідні послуги:</b>								
- розробка концепцій, стратегій розвитку, в т. ч. окремих галузей місцевого господарства (2281);								

Статті видатків	Загальна сума (тис. грн.)	Джерела фінансування, тис. грн.					
		У першому бюджетному році			У наступні бюджетні роки		
		ДФРР	Заявник	Організації партнери	ДФРР	Заявник	Організації партнери
- розробка генеральних планів, проектів забудови міст, сіл, селищ тощо (2281);							
- прикладні розробки та експериментальне проектування, тощо (НОУ-ХАУ) (2281);							
- витрати на геологорозвідувальні та топографо-геодезичні роботи (2281);							
- розробка дослідних (експериментальних) зразків обладнання (2281).							
<b>2. Видатки розвитку:</b>							
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування (3110);							
Капітальне будівництво (3120);							
Будівництво (придбання) житла (3121);							
Інше будівництво (придбання) (3122);							
Капітальний ремонт (3130);							
Капітальний ремонт житлового фонду (3131);							
Капітальний ремонт інших об'єктів (3132);							
Реконструкція та реставрація (3140);							
Реконструкція житлового фонду (3141);							
Реконструкція інших об'єктів (3142);							
Реставрація пам'яток культури, історії та архітектури (3143);							
Придбання землі і нематеріальних активів (3160).							
<b>РАЗОМ:</b>							

**Увага: економічну класифікацію видатків розписувати відповідно до чинної редакції Бюджетного кодексу України та наказу Міністерства**

*фінансів України від 12.03.2012 № 333 «Про затвердження Інструкції щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету та Інструкції щодо застосування класифікації кредитування бюджету», що зареєстрований в Міністерстві юстиції України 27 березня 2012 р. за № 456/20769.*

### Форма 3. ОЧІКУВАНІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ

Джерела фінансування	Сума (грн.)	Частка в % від загального обсягу фінансування проекту
1. Фінансування з ДФРР (державного бюджету)		
2. Фінансування з боку заявника (місцевого бюджету)		
3. Фінансування з боку партнерів, у тому числі за рахунок:		
партнерів з бюджетного сектору		
партнерів з підприємницького сектору		
партнерів з громадських спільнот		
<b>Загальний обсяг фінансування</b>		

### Форма 4. ЛОКАЛЬНИЙ КОШТОРИС

*(Довільна форма)*

**Локальний кошторис** обов'язково складається у разі планування спрямування видатків з ДФРР на будівельні роботи, капітальний ремонт, придбання обладнання, розробку програмного забезпечення та інші заходи, для визначення попередньої вартості яких необхідно орієнтуватися на відповідні показники, затверджені державними будівельними нормами.

#### 4. Додатки

##### 4.1. Інформація про партнерські організації

Ця форма має бути заповнена для кожної з організацій-партнерів. Можна збільшити цю таблицю для включення до неї більшого числа партнерів.

	Партнер 1	Партнер 2
Повна офіційна назва організації-партнера		
Місце розташування		
Юридичний статус		

	Партнер 1	Партнер 2
Офіційна адреса		
Контактна особа		
Телефон		
Факс		
Адреса електронної пошти		
Кількість штатних співробітників		
Роль та залученість до підготовки цього проекту		
Завдання, які покладаються на організацію-партнера в реалізації проекту		

Керівник проекту \_\_\_\_\_

Печатка заявника \_\_\_\_\_

#### 4.2. Інші додатки

(за потреби Заявник може додавати до проекту інші документи та інформацію, яка може допомогти прийняти більш компетентне рішення щодо проекту).

## КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ПРОЕКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Оцінка інвестиційних програм і проектів на виконання планів заходів з реалізації стратегій розвитку регіонів та проектів об'єднаних територіальних громад (співробітництва громад), які беруть участь у конкурсі, здійснюється за бальною системою у відповідності до зазначених критеріїв. Критерії систематизовані за 5-ма категоріями. Максимальна сума балів в рамках однієї категорії – 20 балів, максимальна загальна кількість балів – 100.

№	Критерії оцінювання проектів	Кількість балів
1.	Для проектів, що подаються на виконання планів заходів з реалізації стратегій розвитку регіонів: а) вплив проекту на громаду, регіон (вибрати один з варіантів) – максимум 20 балів	X

№	Критерії оцінювання проектів	Кількість балів
	<b>Для проектів об'єднаних територіальних громад та проектів співробітництва громад: б) частка населення громади, на яке впливає реалізація проекту (вибрати один з варіантів) – максимум 20 балів</b>	
	низька якість підготовки проекту, не можливо здійснити об'єктивну оцінку	<b>0</b>
	а) проект має вплив на одну громаду б) впливає на 0-5% мешканців	5
	а) проект має вплив одночасно на кілька громад/район б) впливає на 5-20% мешканців	10
	а) проект має вплив на кілька районів області б) впливає на 20-50% мешканців	15
	а) проект має вплив на всю область б) впливає на 50-100% мешканців	20
<b>2.</b>	<b>Ступінь впливу проекту на вирішення проблеми (вибрати один з варіантів) – максимум 20 балів</b>	<b>X</b>
	низька якість підготовки проекту, не можливо здійснити об'єктивну оцінку	<b>0</b>
	опосередкований вплив на вирішення проблеми	5
	незначний прямий вплив на вирішення проблеми	10
	частково вирішує проблему	15
	повністю вирішує проблему	20
<b>3.</b>	<b>Інноваційність проекту (вибрати один з варіантів) – максимум 20 балів</b>	<b>X</b>
	низька якість підготовки проекту, не можливо здійснити об'єктивну оцінку	<b>0</b>
	проект застосовує традиційні (наявні в інших громадах регіону) підходи (технології)	5
	підходи (технології) до вирішення проблеми, які використовуються у проекті, мають аналоги в Україні, але відсутні в регіоні	10
	проект застосовує підходи (технології) до вирішення проблеми, які не мають аналогів в Україні	15
	проект відкриває (суттєво посилює) нові можливості для регіонального розвитку, створює «точки зростання» громади (регіону) у найближчій перспективі	20
<b>4.</b>	<b>а) для проектів громад, місцеві бюджети яких потенційно НЕ спроможні вирішити проблему б) для проектів громад, місцеві бюджети яких потенційно спроможні вирішити проблему</b>	<b>X</b>

№	Критерії оцінювання проектів	Кількість балів
	низька якість підготовки проекту, не можливо здійснити об'єктивну оцінку	0
	а) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 10% б) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 50%	5
	а) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 20% б) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 60%	10
	а) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 30% б) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 70%	15
	а) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 40% б) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 80%	20
5.	Соціально-економічна спрямованість проекту (вибрати один з варіантів) — максимум 20 балів	X
	низька якість підготовки проекту, не можливо здійснити об'єктивну оцінку	0
	соціальний (або екологічний) проект	5
	соціальний (або екологічний) проект зі створенням додаткових економічних благ	10
	економічний проект із соціальною (або екологічною) складовою	15
	економічний проект	20

## ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

- 1. У яких розділах аплікаційної форми експерт шукатиме інформацію, щоб перевірити ваш проект за критеріями оцінки?*
- 2. Яке призначення показників результативності проекту? Чому важливим є формулювання реалістичних показників, які можна перевірити?*
- 3. Наскільки виправданим є використання професіоналізмів і аббревіатур при описі проекту?*

## ЗАМІСТЬ ПІДСУМКУ

Коли ми говоримо про місцевий та регіональний розвиток, ми маємо розуміти, що такий розвиток значною мірою залежить від місцевої влади та місцевого населення.

Не може влада самостійно або населення самостійно вирішити проблеми розвитку, це спільна робота і вирішується вона спільними зусиллями.



---

Як уже йшлося вище, загалом загальний алгоритм планування місцевого розвитку виглядає досить універсальним і складається з кількох обов'язкових елементів. Це вивчення ситуації у громаді, виокремлення власних конкурентних переваг, підготовка заходів, які посилять ваші переваги і дадуть змогу прискорити розвиток.

**В об'єднаних громадах** зараз є досить велика територія і в межах такої території можуть знаходитися декілька родовищ місцевих корисних копалин, а може і більше важливих корисних копалин, які належать до державного рівня. Це дуже важливо для старту економічного зростання, але варто розуміти, що наявність корисних копалин не панацея і їх наявність не обов'язково допомагає у розвитку.

Зараз часто можемо побачити, що громади, в межах території яких є значні поклади корисних копалин насправді не мають від них жодного зиску. Часто навіть навпаки, корисні копалини стають додатковою проблемою розвитку. Наприклад, сьогодні на Волині є громади, де розвідано багато запасів бурштину.

Бурштин, який є досить дорогим та ліквідним товаром на зовнішньому та внутрішньому ринку, насправді для цих громад є величезною проблемою, адже тисячі людей, які хочуть розбагатіти на, так званому, легкому заробітку, приїждять у ці громади на пошук бурштину і руйнують навколишнє природне середовище. Оскільки такий промисел не є легальним, то навколо нього створюється криміногенна зона, що веде до додаткової напруженості у громадах.

Натомість на тій же самій Волині є громади, які не займаються добуванням бурштину, а займаються рутинною працею на землі – вирощуванням у промислових масштабах огірків, ягід, виробленням плетених меблів, тощо. І такі громади мають значно кращу ситуацію із бюджетом, зайнятістю населення, демографією.

Тому для зростання **основним ресурсом** є люди, а не корисні копалини. Людська праця та людський розум творять додану вартість. Але для того, щоб визначити місце прикладання людської праці для отримання максимального ефекту дуже важливим є вивчення внутрішньої ситуації у громаді для того щоб віднайти такі переваги, які притаманні громаді та завдяки яким можна поступово потягнути вперед всю місцеву економіку.

Місцева перевага, яка може бути використана у якості стартової точки зростання, називається **якірною точкою**. Для різних громад така якірна точка може бути більшою чи меншою, помітною відразу чи прихованою. Але вона точно є і її потрібно просто ідентифікувати.

Нижче наведено кілька прикладів використання знайдених якірних точок у сільських громадах.

## Ставок

Традиційно в селі є декілька ставків, які колись були місцем вирощування коропа-карася, а потім були занедбані та забруднені. Але то каскад, де можна точно регулювати воду і організувати грамотне вирощування різних видів риби, яка заповнює харчові ніші водойм.

Наприклад, розміщення по каскаду ставків вирощування різних видів риби дасть різке посилення ефективності. До традиційних коропа та карася додається лин чи екзотичний веслоніс (мал.10), як це зробили на Прикарпатті. Створення на основі збільшеної номенклатури вирощуваної риби, її додаткової переробки додає робочі місця, збільшує доходи домогосподарств та місцевий бюджет.

Звичайно це має робити не сільрада, але політика сільради щодо оренди ставків та розмірів орендної плати чи плати за землю тут буде ключовим пунктом можливого використання цієї якірної точки чи навпаки.



*Малюнок 10. Веслоніс*

## Ягоди



*Малюнок 11. Лосятиська полуниця на Тернопіллі*

Так сталося, що в більшості українських сіл традиційно люди на своїх присадибних ділянках вирощують в основному картоплю. Дійсно, більшість картоплі на столах українців походить з приватних городів, але картопля є добре придатною для вирощування у великих господарствах, які можуть досить швидко задовольнити попит населення на цю культуру.

Натомість сільські мешканці, вирощуючи картоплю, використовуючи для цього майже винятково ручну працю не мають реально значимих доходів від її продажу.

Тому важливою нішею індивідуального сільського господарника може стати вирощування ягід. Наявність придатних для вирощування певних ягід клімату та землі може стати якірною точкою для цілої громади.

При цьому це можуть бути самі різноманітні ягоди. Від традиційної для України вишні до екзотичної лохини. При правильно підібраних сортах, невеликі ділянки ягід можуть давати досить пристойний дохід. Коли ж цим видом діяльності починає займатись значна частина місцевого населення, то зі збутом не виникає жодних проблем, переробники ягід самі приїздить їх забирати або створюють поряд переробні підприємства. Прикладів активного вирощування ягід в Україні є уже досить багато. Географія також широка. Від Вилково на Одещині до Сніткова на Вінничині чи Лосятина на Тернопіллі.

### Лікарські рослини



Буває так, що територія громади є досить горбиста і там досить складно застосовувати велику сільськогосподарську техніку – трактори і комбайни, які сьогодні використовують агрохолдинги на більшості полів, які вони обробляють. Часто такий рельєф визначають проблемою для розвитку сільськогосподарського виробництва у звичайному розумінні цього слова. Можливо ці пагорби придатні для вирощування різноманітних лікарських рослин, які можуть бути використані у фармації чи у косметології. Вирощування лікарських рослин потребує значно більше робочих рук ніж традиційне зернове господарство, тому це важливо для сільської зайнятості. До того ж вирощування лікарських рослин може здійснюватися і на індивідуальних городах, а сушіння трав може бути організоване в індивідуальних сушилах, які використовують сонячне тепло і не потребують витрат на енергію.

Приклади успішного вирощування лікарських трав є в різних українських регіонах. От, наприклад, фермерське господарство «Острів здоров'я» на Рівненщині. Широко поширене вирощування лікарських рослин і в окремих поселеннях Хмельниччини, де це є сімейним бізнесом десятків сімей.

### Вівці та кози

Тваринництво в Україні за останні 20 років практично зійшло на нуль. Розпад колгоспів, старіння населення на селі, відсутність достатньої кормової бази навколо сіл призвели до різкого скорочення поголів'я корів. Проте сьогодні є цікаві приклади, коли в українських селах



---

починають розводити овець та кіз. Це дуже невибагливі тварини, догляд за якими є менш трудомісткий, ніж за великою рогатою худобою, а дохід від їх вирощування є досить пристойним.

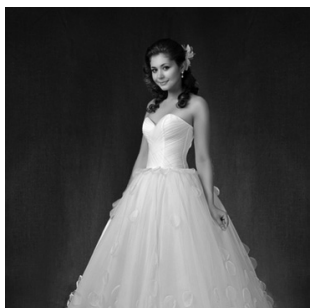
Варто зауважити, що зараз відкрились можливості для широкого експорту баранини в арабські країни Близького Сходу.

Гарною ілюстрацією є вівці у Міжгірському районі, овець розводять і зовсім близько біля Києва – у Меденичах.

Кози сьогодні також набувають більшого поширення по Україні. Молоко, сир, мило з козячої ферми є дуже затребуваними продуктами. Такі ферми можуть бути дуже пластичними для нинішнього ринку.

Ніша тут також є значною, адже ми забезпечуємо власною бараниною лише 17% від загального споживання баранини.

### Унікальні вміння



Крім сільськогосподарського виробництва та переробки овочів, фруктів, вирощування розсади чи декоративних рослин, в Україні є села, що спеціалізуються на унікальних продуктах, не пов'язаних із сільським господарством. Це професійні ремесла – гончарство, ковальство, традиційне килимарство тощо. Також є новітні виробництва, які зараз є відомими по всій Україні. Наприклад, виробництво весільних суконь, у якому досягли неймовірного успіху селяни із Чернівецького села Волока Глибочицького району. «А починалося все з виготовлення весільних квітів, віночків та фати. Наші батьки ще сорок років тому займалися цим бізнесом. Пізніше почали шити весільні сукні та торгувати ними на ринках. У 80-х роках весільними сукнями торгували на ринку, що на вулиці Зеленій у Чернівцях. Згодом опанували й Калинівський ринок. Це вже від нас перейняли цю справу у Великому Кучурові та Тисівцях.»

Унікальне вміння – вишивка білим по білому є візиткою і основою малого бізнесу в Решетилівці Полтавської області, унікальний розпис по дереву в містечку Петриківці на Дніпропетровщині.

### Давня історія

Ціла низка українських громад має свою давню історію. У деяких збереглися у різній ступені руйнації давніх історичних споруд, навколо яких існують різні міфи. Проте не всі можуть використати цю перевагу для свого розвитку.



*Малюнок 12. Село Буша, пейзаж з каменями*

туризму у відносно обмежених масштабах, але достатніх для зростання місцевої економіки. Це такі громади, як Буша на Вінниччині чи Підкамінь на Львівщині.

Уже 28 років в селі Буша проводяться традиційні планери скульпторів-каменотесів, які залишають тут свої скульптури, примножуючи туристичні можливості села.

Село Підкамінь на Львівщині має свою давню історію та унікальні історичні об'єкти — монастир та величезний камінь. Тепер село відоме своїм молодіжним етно — фестивалем.

Місцевий розвиток сьогодні дуже сильно залежить від наших спільних зусиль. Влада, громада, бізнес — всі в одному човні і всі взаємозалежні один від одного.

В умовах децентралізації, революційних змін у бюджетній системі, особливо для об'єднаних громад, навіть сільські території отримують шанс для зростання. Особливою умовою використання такого шансу є відкриття громади Україні і світу, пошук та активне просування унікальних можливостей своєї громади — якірної точки, яка дасть поштовх для розвитку.

Шукайте свою унікальність, використовуйте її, переконайте громаду у тому, що ми можемо разом досягнути успішного розвитку. І все буде добре.

Позитивними прикладами використання історії та пам'яток архітектури є великі історичні міста Львів та Кам'янець-Подільський. Розкрутка цих міст як туристичних брендів дала значний стимул для зростання, що призвело до упорядкування цих міст створення відпочинкової інфраструктури та збільшення зайнятості.

Поряд з такими містами є і зовсім невеликі поселення, де є всі умови для розвитку



*Малюнок 13. Снт. Підкамінь, Бродівського району, Львівської області*

---

Цей матеріал звичайно не дає і не може дати відповіді на всі запитання, як нам розвинути ту чи іншу громаду. Тут немає універсальних рецептів.

Проте все, що тут написано уже пройшло апробацію в реальних громадах, які першими встали на шлях стратегічного планування свого розвитку.

Хтось досяг більшого, а хтось меншого успіху на цьому шляху.

Але головне, про що варто пам'ятати включаючись у планування: ми готуємо стратегію не тому, що це модно і навіть не для того, щоб отримати кошти на власний проєкт від Державного фонду регіонального розвитку. Ми плануємо для покращення ситуації у нашій громаді, де ми проживаємо і де б могли проживати наші діти та онуки.

Якщо ми будемо підходити до цієї роботи саме через призму людини, через призму створення умов для комфортного та безпечного проживання у нашій громаді, все вийде і наш стратегічний документ не буде лежати на полиці, а стане інструментом для бюджетного планування, інвестування у майбутнє.

---

## 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).

П І Б

Перший заступник міського (сільського  
селищного) голови П І Б

Заступник міського (сільського селищного)  
голови П І Б

Керуючий справами виконкому П І Б

Начальник управління економіки П І Б

## **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 правомим, 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 засідань 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

П І Б

## **ДОДАТОК 2**

### **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;

с). 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.

---

## ДОДАТОК 3

### ОПИТУВАЛЬНИЙ ЛИСТ ДЛЯ МЕШКАНЦІВ \_\_\_\_\_ ГРОМАДИ

Шановний мешканцю об'єднаної \_\_\_\_\_ територіальної громади. У рамках розробки Стратегії розвитку \_\_\_\_\_ громади на 2016-2018 роки. Робоча група проводить це опитування для визначення основних проблем, які, на Вашу думку, існують в громаді, та перспектив розвитку громади на майбутнє. Ваша думка для нас є важливою та обов'язково буде врахована при визначенні пріоритетних завдань та шляхів розвитку \_\_\_\_\_ громади!

Заздалегідь дякуємо за присвячений Вами для всієї громади час!

1. Яким із нижче запропонованих тверджень Ви б охарактеризували \_\_\_\_\_ громаду:

1	Тут комфортно жити мені
2	Я хочу, щоб тут жили мої діти
3	Я просто змушений тут жити
4	Тут є де і як себе реалізувати
5	Тут не має перспектив для розвитку
6	Я точно виїду звідси при найменшій можливості
7	Я рекомендую свою громаду для проживання своїм знайомим

2. Чи маєте ви тут власну нерухомість?

Так	Планую придбати	Ні	Планую продати
1	2	3	4

3. Як би Ви оцінили рівень нинішнього стану окремих показників стану громади:

Показник	Оцінка			
	1 - Незадовільно	3 - Задовільно	4 - Добре	5 - Відмінно
Якість комунальних послуг	1	3	4	5
Стан доріг	1	3	4	5
Стан тротуарів	1	3	4	5

Показник	Оцінка			
	1 - Незадовільно	3 - Задовільно	4 - Добре	5 - Відмінно
Рівень задоволення культурних потреб	1	3	4	5
Медичне забезпечення	1	3	4	5
Рівень надання освітніх послуг	1	3	4	5
Робота дошкільних установ	1	3	4	5
Екологічний стан	1	3	4	5
Інфраструктура відпочинку та дозвілля	1	3	4	5
Безпека мешканців	1	3	4	5
Умови для започаткування та ведення власного бізнесу	1	3	4	5
Можливості працевлаштування	1	3	4	5

4. Що, на Вашу думку, заважає розвитку громади (вибрати 3 основних)?

№	Категорія
1	Недостатня громадська ініціативність та активність мешканців
2	Безробіття
3	Відсутність можливості для самореалізації, забезпечення змістовного дозвілля
4	Несприятливі умови для розвитку підприємництва
5	Засміченість довкілля
6	Забрудненість питної води
7	Недостатня інформованість про громаду за її межами
8	Поширення злочинності, алкоголізму, наркоманії
9	Зношеність інженерних мереж (водопостачання, водовідведення)
10	Недостатня підприємливість мешканців громади
11	Відсутність зовнішніх інвестицій
12	Відсутність внутрішніх інвестицій
13	Низька якість (відсутність) дорожнього покриття між населеними пунктами в громаді
14	Значна частка населення старшого працездатного віку
15	Низька якість дошкільної освіти
16	Низька якість середньої освіти
17	Інше – не більше однієї позиції

5. В якій послідовності (перше, друге, третє і т.д.) Ви б розмістили нижче представлені завдання, які необхідно здійснити для розвитку громади:

Ранг	Завдання
	Зменшення рівня безробіття
	Покращення водопостачання
	Покращення водовідведення
	Ремонт вулиць
	Ремонт доріг між поселеннями громади
	Розвиток малого і середнього бізнесу
	Благоустрій населених пунктів громади
	Покращення освітлення населених пунктів громади
	Розвиток сфери дозвілля (відпочинку, спорту)
	Розвиток туризму
	Використання місцевих природних ресурсів
	Сприяння розвитку промислових підприємств
	Підтримка кооперативного руху
	Підтримка фермерства
	Підтримка агрохолдингів

6. Чи вірите Ви у реалізацію завдань, вказаних в пункті 5?

Швидше так

Швидше ні

якщо «так» – дайте відповідь на наступне запитання №7, якщо «ні» – переходьте до запитання №8

7. Яким є, на Вашу думку, основний ресурс громади для подальшого розвитку (лише одна відповідь)?

№	Ресурс
1	Вигідне географічне положення
2	Хороша доступність до основних міст та ринків
3	Корисні копалини на території громади
4	Активність/підприємливість мешканців громади
5	Місцеві підприємства і підприємці
6	Іноземні інвестори
7	Вільні земельні ділянки у громаді
8	Вільні промислові приміщення
9	Цікаві туристичні об'єкти
10	Приваблива природа
11	Прогресивна та дієва місцева влада
12	Ваш варіант

8. Інформація про себе

Стать 1 – чол., 2 – жін.

9. Вік

До 25 років	25-40	40-50	50-60	Понад 60
1	2	3	4	5

10. Рід занять:

Підприємець	Найманий працівник	Службовець	Студент	Керівник	Пенсіонер	Безробітний
1	2	3	4	5	6	7

## ДОДАТОК 4

### АНКЕТА

Шановний підприємцю! У рамках розробки Стратегії розвитку \_\_\_\_\_ громади на 2016-2018 роки. Робоча група проводить це опитування з метою оцінки підприємницького клімату в громаді, для визначення основних проблем, які, на Вашу думку, існують в громаді та перспектив її розвитку на майбутнє. Ваша думка для нас є важливою та обов'язково буде врахована при визначенні пріоритетних завдань та шляхів розвитку \_\_\_\_\_! Заздалегідь дякуємо за Ваш час і рекомендації!

1. Коли було створене Ваше підприємство?

Після 2014 року	2010-2014	2005-2010	До 2005 року	До 1990 року
1	2	3	4	5

2. Основний власник Вашого підприємства ?

Основний Власник	
Держава	1
Громада	2
Фізичні особи (в т.ч. ФОП)	3
Українські Юридичні особи	4
Іноземні суб'єкти	5
Спільне підприємство	

**3. Який характер має Ваш бізнес? Оберіть основні сфери діяльності (не більше 3-х)**

Виробництво промислової продукції	1
Виробництво – легка промисловість	2
Виробництво – харчова промисловість	3
Виробництво – переробка сільськогосподарської продукції	4
Будівництво та ремонт будівель і споруд	5
Оптова торгівля промисловою продукцією	6
Оптова торгівля харчовими продуктами	7
Роздрібна торгівля	8
Електро-, водо-, тепlopостачання	9
Перевезення	10
Постачання інтернет послуг та телефонії	11
Юридичні, консультаційні послуги	12
Інші послуги, що не увійшли до визначених категорій	13

4. Зазначте відсоток загального обсягу збуту (товари і послуги) Вашого підприємства, який припадає на покупців у таких зонах (сума відсотків має дорівнювати 100%):

Географічна зона	Збут
У межах району	
У межах області	
Інші області України	
За межі України	
Разом	100%

5. Які зміни у збуті Ви очікуєте в 2017 році?

Без змін	Зростання	Зменшення	Припинення діяльності
1	2	3	4

6. Чи є у Вашому регіоні (відмітьте усі відповідні твердження):

1	Основні постачальники сировини/комплектуючих для Вашого підприємства
2	Основні інвестори для Вашого підприємства
3	Інші підприємства чи їх групи, споріднені за профілем виробництва з Вашим підприємством
4	Основний ринок – покупці продукції Вашого підприємства
5	Робоча сила, необхідна Вашому підприємству



7. Скільки працівників з повним робочим днем, за Вашою оцінкою, працювали чи працюватимуть на Вашому підприємстві в зазначені нижче періоди?

Період	Чисельність працівників
Поточний рік (2016):	
Минулий рік (2015):	
П'ять років тому (2010):	
Наступний рік (2017):	

8. Чи відчуваєте Ви нестачу спеціалістів певних специфічних професій, навичок персоналу, які є важливими для майбутнього розвитку Вашого підприємства?

Так  Зараз ні, але очікуємо у найближчому майбутньому  Ні

Якщо «так» або «очікуємо», зазначте, яких:

---



---



---

9. Ви плануєте інвестувати у збільшення виробництва продукції (послуг) у громаді?

1	Так у поточному році
2	Так у 2017 році
3	Можливо у майбутньому
4	Не плануємо нових інвестицій

10. Чи плануєте Ви розширення виробництва зі створенням додаткових потужностей в інших адміністративно-територіальних одиницях району (населених пунктах громади)?

Так у районі	1. Назва громади
Так у поселеннях громади	2. Назва поселення
Ні	3.
Можливо у майбутньому	4.

11. Ви плануєте (негайно або в майбутньому) перенести всю чи частину своєї діяльності до іншої громади?

Так  Ні

Якщо так, то що є основною причиною переносу діяльності? (назвіть не більше 3-х)

1	Зміна ринкової кон'юнктури
2	Немає можливості розширити виробничі приміщення
3	Відсутність землі для розширення
4	Надмірний податок на землю та нерухоме майно
5	Надмірна вартість оренди комунального майна/землі
6	Відсутність потужності електропостачання
7	Відсутність очисних споруд і можливості їх облаштування
8	Громадський опір розвитку підприємства
9	Надмірний тиск на підприємство з боку контролюючих органів
10	Погана транспортна доступність до основних ринків/споживачів
11	Відсутність необхідної кількості кваліфікованих працівників

12. Що, на Вашу думку, заважає розвитку громади ? (вибрати 3 основних)

№	Категорія
1	Недостатня громадська ініціативність та активність мешканців
2	Безробіття
3	Відсутність можливості для самореалізації, забезпечення змістовного дозвілля
4	Несприятливі умови для розвитку підприємництва
5	Засміченість довкілля
6	Забрудненість питної води
7	Недостатня інформованість про громаду за її межами
8	Поширення злочинності, алкоголізму, наркоманії
9	Зношеність інженерних мереж (водопостачання, водовідведення)
10	Недостатня підприємливість мешканців громади
11	Відсутність зовнішніх інвестицій
12	Відсутність внутрішніх інвестицій
13	Низька якість (відсутність) дорожнього покриття між населеними пунктами в громаді
14	Значна частка населення старшого працездатного віку
15	Низька якість дошкільної освіти
16	Низька якість середньої освіти
17	Інше (вказіть) – не більше однієї позиції

13. В якій послідовності (перше, друге, третє і т.д.) Ви б розмістили нижче представлені завдання, які необхідно здійснити для розвитку громади?

Ранг	Завдання
	Зменшення рівня безробіття
	Покращення водопостачання
	Покращення водовідведення
	Ремонт вулиць
	Ремонт доріг між поселеннями громади
	Розвиток малого і середнього бізнесу
	Благоустрій населених пунктів громади
	Покращення освітлення населених пунктів громади
	Розвиток сфери дозвілля (відпочинку, спорту)
	Розвиток туризму
	Використання місцевих природних ресурсів
	Сприяння розвитку промислових підприємств
	Підтримка кооперативного руху
	Підтримка фермерства
	Підтримка агрохолдинрів

14. Чи вірите Ви у реалізацію завдань, вказаних в пункті 13?

Швидше так

Швидше ні

15. Які види економічної діяльності є, на Вашу думку, пріоритетними для майбутнього розвитку громади? Оберіть не більше трьох варіантів.

1	Харчова промисловість
2	Машинобудування
3	Сільське господарство/рослинництво
4	Сільське господарство/тваринництво
5	Сільське господарство/ягідництво
6	Переробка с/господарської продукції
7	Логістика
8	Легка промисловість
9	Туристичні послуги
10	Виробництво будматеріалів
11	Консультаційні та інші інтелектуальні послуги
12	Інше – назвіть свій варіант

16. Оцініть рівень співпраці Вашого підприємства із зазначеними організаціями

Інституція	Задовільна співпраця (5)	Частково задовільна співпраця (3)	Незадовільна співпраця (1)	Немає потреби у контактах (0)
1. Голова громади	5	3	1	0
2. Заступники голови громади	5	3	1	0
3. Селищна рада, постійні комісії ради, депутати ради	5	3	1	0
4. Управління/відділи виконавчого органу міської/селищної ради.	5	3	1	0
5. Управління міліції	5	3	1	0
6. Районні органи влади	5	3	1	0
7. Центр зайнятості	5	3	1	0
8. Податковий орган	5	3	1	0
9. Орган реєстрації бізнесу	5	3	1	0
10. Санітарно-епідеміологічна станція	5	3	1	0
11. Пожежна охорона	5	3	1	0
12. Відділ земельних ресурсів	5	3	1	0
13. Митниця	5	3	1	0

17. Як би Ви оцінили діяльність органів місцевого самоврядування з розвитку громади за 5-ти бальною системою? (5 – найвища оцінка, 1 – найнижча)

Голова громади	
Рада громади	
Виконком	

18. Яка Ваша загальна думка про Вашу громаду як місце для ведення бізнесу за 5-ти бальною системою? (5 – найвища оцінка, 1 – найнижча)

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

19. Яка, на Ваш погляд, величина тіньового бізнесу у громаді, у відсотках? \_\_\_\_\_ %

20. Назва компанії (необов'язково заповнювати):

21. Завершальні коментарі або пропозиції (необов'язково заповнювати):

---

## ДОДАТОК 5

### Сценарії розвитку: ВОЛОЧИСЬКА ОТГ

#### **Інерційний сценарій розвитку**

Базові припущення – національний рівень:

1. Військовий конфлікт на Сході України заморожується.
2. Зростають видатки бюджету на утримання армії та ВПК.
3. Рівень корупції в країні зменшується незначно – замість реальних реформ спостерігаємо їх імітацію.
4. Децентралізація проходить мляво, основні заходи відкладаються до 2018 році.

5. ВВП країни продовжує падіння, зокрема, за 2015 рік падіння ВВП склало 10,4%. За найсприятливіших обставин початок зростання ВВП може настати у 2016 році, прогнозний ріст ВВП – 1-1,5%.

6. Гривня підтримується виключно міжнародними кредитами та, відповідно, інтервенціями НБУ на валютному ринку, продовжується неконтрольована інфляція.

7. Інвестиційна привабливість України залишається низькою, рівень залучення інвестицій не зростає.

8. Податковий тиск на підприємців залишається високий, в тіні продовжує залишатися більше 50% малого і середнього бізнесу.

9. В умовах суттєвої корекції тарифів на газ підвищується вірогідність збільшення рівня неплатежів населення, що призводить до поглиблення кризи в ЖКГ.

#### **Базові припущення – місцевий рівень:**

10. Ідентичність громади на стадії формування, впізнаваність в регіоні та Україні поки що незначна.

11. Структура економіки громади виразно диференційована на економіку міста і економіку решти територій.

12. Інвестиційний та підприємницький клімат у громаді залишаються на тому ж рівні.

13. Рівень купівельної спроможності населення постійно знижується.

14. Рівень реальної бюджетної забезпеченості громади дещо покращується внаслідок створення ОТГ.

15. З'являються кошти на модернізацію об'єктів інфраструктури

#### **Що відбувається:**

Демографічна ситуація на найближчі роки залишається без змін, погіршуючись в сільських територіях громади, при цьому вікова структура населення змінюється в бік скорочення працездатного населення та

---

його «старіння», що, відповідно, призводить до зростання навантаження на працездатне населення.

Промисловий потенціал міста Волочиська повільно скорочується без відчутних інвестицій в модернізацію підприємств та підвищення рівня технологічності (переведення на 5-6 технологічні уклади), що відбивається на рівні доходів населення міста. Внаслідок скорочення робочих місць в реальному секторі більшість населення живе за рахунок торгівлі, послуг, бюджетних, пенсійних та соціальних виплат.

Сільські території продовжують занепадати через відсутність місць праці та реальних джерел доходів сільського населення.

Несприятливий підприємницький клімат та низька інвестиційна привабливість громади не сприяють зниженню рівня тінізації економіки. Реальний сектор економіки повільно скорочується.

Внаслідок зростання доходів бюджету після об'єднання дещо покращуються окремі об'єкти інженерно-комунальної інфраструктури громади, однак розпорошення коштів по населених пунктах території не дозволяє створити кумулятивного ефекту: модернізація інфраструктури розтягується на довгі роки.

### **Модернізаційний сценарій розвитку**

Базові припущення – національний та регіональний рівень:

1. Внаслідок тиску Заходу на РФ військове протистояння на Сході України припиняється.
2. Видатки на оборону країни та підтримки ЗСУ стабілізуються.
3. Рішуче впроваджуються системні реформи: судова, податкова, децентралізація тощо.
4. ВВП країни починає зростати у 2016 році.
5. Гривня стабільна.
6. Інвестиційна привабливість країни покращується.
7. Податкова реформа виводить бізнес із «тіні».
8. Соціальна політика держави мінімізує ризики росту неплатежів внаслідок зростання тарифів на комунальні послуги.
9. Ефективно працює ДФРР.
10. Регіон активно впроваджує Стратегію розвитку.

**Базові припущення – місцевий рівень:**

11. Громада формує власну ідентичність («візерунок») та «якірні точки» розвитку території.

12. Сформовані базові планувальні документи громади: стратегія, зонування земель громади, схему планування громади, інвестиційний паспорт громади.

---

13. У громаді покращується підприємницький та інвестиційний клімат – громада стає привабливою для інвесторів.

14. Створюються привабливі інвестиційні пропозиції у сферах глибокої переробки с/г продукції, високотехнологічних виробництв.

15. Мережа навчальних закладів району забезпечує пропозицію робочої сили відповідно до потреб ринку праці.

16. Громада є активним учасником впровадження Стратегії розвитку регіону та, відповідно, реципієнтом Державного фонду регіонального розвитку.

17. Громада ефективно використовує державні субвенції на розвиток інфраструктури (близько 14,5 млн. грн. у 2016 році).

### ***Що відбувається:***

Громада поступово формує свій новий імідж як інвестиційно привабливої території: високотехнологічний та екологічний. Внаслідок ефективної політики місцевої та регіональної влади, громада залучає стратегічних інвесторів у пріоритетні галузі економіки та сільського господарства. Існуючі виробництва на території Волочиська модернізуються та збільшують обсяги виробництва промислової продукції. Громада здійснює інвентаризацію земель та формує портфель привабливих інвестиційних пропозицій, активно просуваючи їх на інвестиційні ринки.

У громаду поступово заходять стратегічні інвестори, зокрема у галузі з високою доданою вартістю, а також у сфері рекреації. Відкривається новий курорт у с. Зайчики на родовищах мінеральних вод.

Навколо стратегічних інвесторів активізується малий і середній бізнес, заповнюючи логістично-послугову нішу. Зростає рівень доходів населення, що поживляє внутрішній ринок.

Проекти розвитку в рамках реалізації Стратегії розвитку області активізують економічне життя на сільських територіях, формуючи «якірні точки» економічного зростання, зокрема, це розвиток кооперативного руху, створення неаграрних видів бізнесу тощо.

Активне залучення державних субвенцій та коштів з ДФРР разом з чітким планом модернізації інженерної та соціальної інфраструктури в середньостроковій перспективі дозволять значно підвищити рівень комфорту та покращити стан доріг в громаді.

## ДОДАТОК 6

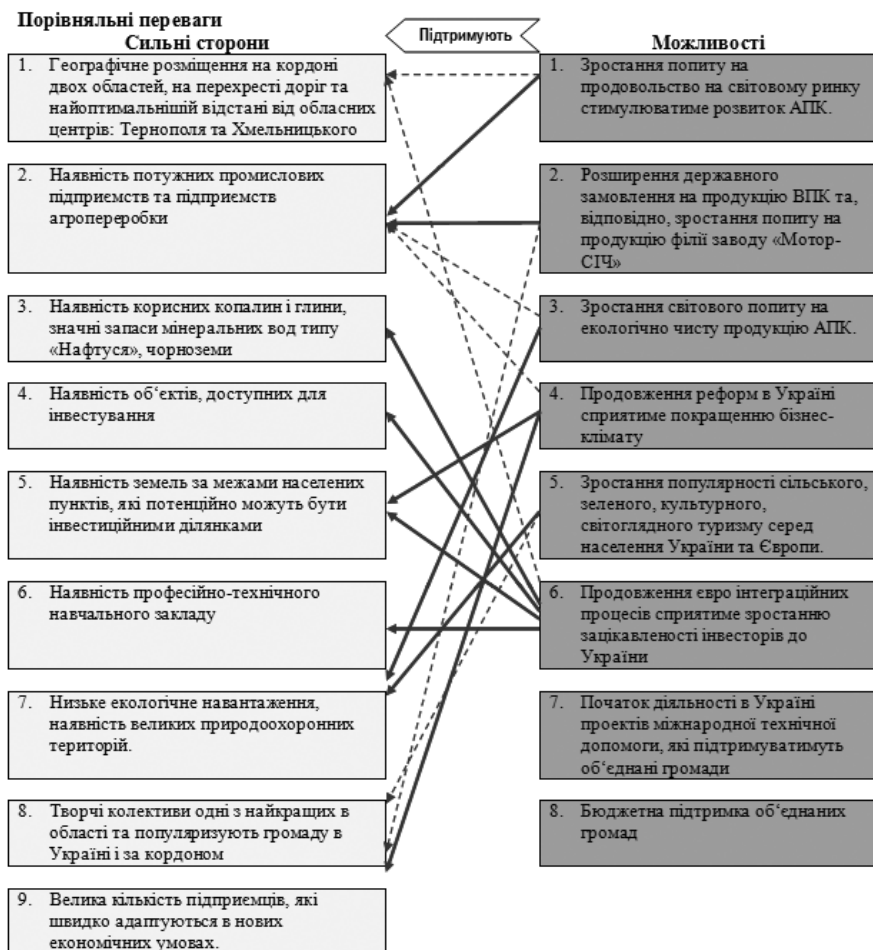
### SWOT-аналіз Волочиської громади

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Географічне розміщення на кордоні двох областей, на перехресті доріг на найоптимальнішій відстані від обласних центрів: Тернополя та Хмельницького.</li> <li>2. Наявність потужних промислових підприємств та підприємств агропереробки.</li> <li>3. Наявність корисних копалин і глини, значні запаси мінеральних вод типу «Нафтуся», чорноземи.</li> <li>4. Наявність об'єктів, доступних для інвестування.</li> <li>5. Наявність земель за межами населених пунктів, які потенційно можуть бути інвестиційними ділянками.</li> <li>6. Наявність професійно-технічного навчального закладу.</li> <li>7. Низьке екологічне навантаження, наявність великих природоохоронних територій.</li> <li>8. Творчі колективи, одні з найкращих в області, які популяризують громаду в Україні і за кордоном.</li> <li>9. Велика кількість підприємств, які швидко адаптуються в нових економічних умовах.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значна частка населення старшого за працездатний вік, природне скорочення населення.</li> <li>2. Високий рівень безробіття.</li> <li>3. Низький середній рівень оплати праці.</li> <li>4. Низький рівень іноземних та внутрішніх інвестицій.</li> <li>5. Мала частка малих підприємств у структурі економіки громади.</li> <li>6. Неналежна якість, подекуди – відсутність дорожнього покриття між населеними пунктами громади.</li> <li>7. Слабка інформатизація сіл, мало центрів відкритого доступу до Інтернету.</li> <li>8. Низький рівень громадської активності.</li> <li>9. Відсутність інфраструктури підтримки бізнесу.</li> <li>10. Висока частка тіньової економіки.</li> <li>11. Значна зношеність основних виробничих потужностей, застарілі очисні споруди у м. Волочиськ.</li> <li>12. Погане забезпечення питною водою у деяких населених пунктах громади.</li> </ol>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання попиту на продовольство на світовому ринку стимулюватиме розвиток АПК.</li> <li>2. Розширення державного замовлення на продукцію ВПК та, відповідно, зростання попиту на продукцію філії заводу «Мотор-СІЧ».</li> <li>3. Зростання світового попиту на екологічно чисту продукцію АПК.</li> <li>4. Продовження реформ в Україні сприятиме покращенню бізнес-клімату.</li> <li>5. Зростання популярності сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму серед населення України та Європи.</li> <li>6. Продовження євроінтеграційних процесів сприятиме зростанню зацікавленості інвесторів до України.</li> <li>7. Початок діяльності в Україні проектів міжнародної технічної допомоги, які підтримуватимуть об'єднані громади.</li> <li>8. Бюджетна підтримка об'єднаних громад.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продовження або замороження військового конфлікту на сході України.</li> <li>2. Відплив за межі громади кваліфікованих кадрів.</li> <li>3. Корупція.</li> <li>4. Зниження рівня ґрунтових вод призводить до проблем водопостачання у селах громади.</li> <li>5. Перекладання на місцеве самоврядування державних фінансових зобов'язань щодо забезпечення соціальних стандартів.</li> <li>6. Згортання реформ.</li> </ol>



## SWOT-матриця Волочиської громади

SWOT-матриця дозволяє виявити взаємозв'язки між «внутрішніми» (сильні та слабкі сторони) та «зовнішніми» (можливості та загрози) факторами, які мають стратегічне значення для Волочиської громади. Суцільна лінія символізує сильний взаємозв'язок, пунктирна – слабкий. Саме ці взаємозв'язки дозволяють сформулювати порівняльні переваги, виклики і ризики, які є основою для стратегічного вибору – формулювання стратегічних та операційних цілей розвитку громади на довгострокову перспективу.



## Виклики

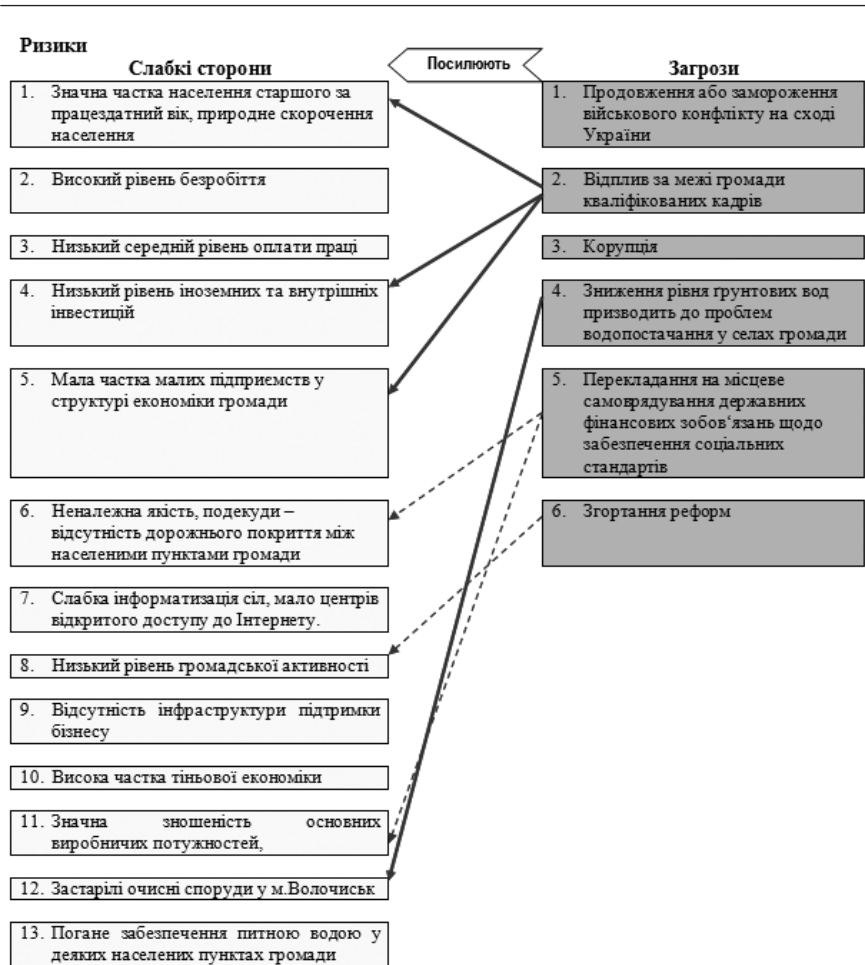
### Слабкі сторони

1. Значна частка населення старшого за працездатний вік, природне скорочення населення
2. Високий рівень безробіття
3. Низький середній рівень оплати праці
4. Низький рівень іноземних та внутрішніх інвестицій
5. Мала частка малих підприємств у структурі економіки громади
6. Неналежа якість, подекуди – відсутність дорожнього покриття між населеними пунктами громади
7. Слабка інформатизація сіл, мало центрів відкритого доступу до Інтернету.
8. Низький рівень громадської активності
9. Відсутність інфраструктури підтримки бізнесу
10. Висока частка тіньової економіки
11. Значна зношеність основних виробничих потужностей,
12. Застарілі очисні споруди у м.Волочиськ
13. Погане забезпечення питною водою у деяких населених пунктах громади

Зменшують

### Можливості

1. Зростання попиту на продовольство на світовому ринку стимулюватиме розвиток АПК.
2. Розширення державного замовлення на продукцію ВПК та, відповідно, зростання попиту на продукцію філії заводу «Мотор-СІЧ»
3. Зростання світового попиту на екологічно чисту продукцію АПК.
4. Продовження реформ в Україні сприятиме покращенню бізнес-клімату
5. Зростання популярності сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму серед населення України та Європи.
6. Продовження євро інтеграційних процесів сприятиме зростанню зацікавленості інвесторів до України
7. Початок діяльності в Україні проектів міжнародної технічної допомоги, які підтримуватимуть об'єднані громади
8. Бюджетна підтримка об'єднаних громад



## Порівняльні переваги, виклики і ризики Волочиської громади

### Порівняльні переваги

(визначені в результаті аналізу сильних сторін і можливостей)

- Прогнозоване продовження євроінтеграційних процесів та реформ в Україні сприятимуть зростанню зацікавленості інвесторів до України. З урахуванням таких сильних сторін Волочиської громади, як наяв-

---

ність об'єктів, доступних для інвестування, наявність професійно-технічного навчального закладу, такі можливості стимулюватимуть підтримку існуючих та створення нових підприємств, що сприятиме зменшенню безробіття та зростанню рівня заробітних плат.

- Серед населення України та Європи зростає популярність сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму, чим може скористатися Волочиська громада, яка має великі природоохоронні території та розвинуті культурні традиції.
- Зростання попиту на продовольство на світовому ринку стимулюватиме розвиток наявних у громаді підприємств виробників та переробників агропродукції.

## **Виклики**

*(визначені в результаті аналізу слабких сторін і можливостей)*

- Погане забезпечення питною водою, застарілі очисні споруди, неналежна якість або відсутність дорожнього покриття між населеними пунктами, слабка інформатизація сіл можуть бути повністю або частково усунуті завдяки бюджетній підтримці, що надається для об'єднаних громад.
- Проекти міжнародної технічної допомоги, які розпочинають діяльність у сфері підтримки об'єднаних громад в Україні, можуть сприяти створенню інфраструктури підтримки бізнесу та підвищенню рівня громадської активності.
- Кількість малих підприємств може збільшитися за рахунок покращення бізнес-клімату в Україні та, опосередковано, — зростання популярності сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму.

## **Ризики**

*(визначені в результаті аналізу слабких сторін і загроз)*

- Відплив за межі громади кваліфікованих кадрів обмежуватиме розвиток існуючих підприємств та залучення іноземних інвесторів, а також матиме негативні наслідки для зростання демографічного навантаження особами старшого віку, чим спричинятиме додаткові витрати місцевого бюджету.
- Зниження рівня ґрунтових вод призводить до проблем водопостачання у селах громади.

---

## ДОДАТОК 7

# ОГОЛОШЕННЯ ПРО ЗБІР ІДЕЙ ПРОЕКТІВ до Стратегії розвитку Волочиської об'єднаної громади на період 2016 – 2020 роки

Волочиська міська рада за сприяння громадської організації «Інститут громадянського суспільства» розробляє Стратегію розвитку Волочиської об'єднаної громади на період до 2020 року (далі – Стратегія). Найважливішим етапом розробки Стратегії є пропозиції з боку представників громади (юридичних та фізичних осіб) щодо ідей проектів, які дозволять сформувати операційну частину Стратегії. Ідеї проектів буде відібрано, проаналізовано та пріоритезовано робочою групою з розробки Стратегії. За результатами цієї роботи будуть визначені джерела фінансування найважливіших для громади проектів.

**Запрошуємо усіх зацікавлених у розвитку Волочиської громади, представників місцевого самоврядування, місцевих органів державної влади, громадські організації, установи та організації усіх форм власності запропонувати ідею (ї) проекту (ів), які дозволять реалізувати завдання Стратегії.**

**Ідеї проектів обов'язково повинні відповідати таким критеріям:**

1. Проектні ідеї повинні бути спрямовані на досягнення суспільної вигоди. Отримувачем вигод від реалізації проекту не може бути окрема фізична або юридична особа.

2. Термін реалізації проекту – не більше як 5 років (2016 – 2020 роки).

3. Подібний проект ще не реалізовувався на відповідній території.

4. Існує людська та технічна спроможність для реалізації проекту.

5. Проектна ідея має бути представлена у формі, що додається (додаток 2).

6. Проектна ідея стосується одного завдання із Стратегії розвитку Волочиської громади. **(Ознайомтеся з переліком завдань Стратегії у додатку 1 до цього оголошення).**

7. Проектна ідея має бути надіслана не пізніше 31 травня 2016 року, до 16.00.

**Заповнені форми надсилайте на e-mail: \_\_\_\_\_ з поміткою «До Стратегії». Якщо у Вас виникли питання, звертайтеся, будь ласка, до \_\_\_\_\_ (посада) \_\_\_\_\_, тел. \_\_\_\_\_.**

Дивіться приклад заповненої форми проектної ідеї наприкінці документа в додатку.

## ДОДАТОК 7.1

### Стратегічні, операційні цілі та завдання Стратегії Волочиської об'єднаної громади (проект)

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання
1. Підвищення економічної спроможності громади	1.1. Покращення можливостей розвитку малого бізнесу та залучення інвестицій	1.1.1. Підготовка об'єктів для залучення інвестицій
		1.1.2. Удосконалення процедур залучення інвестицій
		1.1.3. Популяризація інвестиційних можливостей громади
		1.1.4. Покращення інфраструктури підтримки бізнесу
		1.1.5. Розвиток комунальних підприємств громади
	1.2. Розвиток туризму	1.2.1. Створення нових туристичних продуктів
	1.2.2. Популяризація туристичних можливостей	
2. Розвиток сільських територій	2.1. Підвищення доходів сільськогосподарських виробників	2.1.1. Диверсифікація дрібнотоварного сільськогосподарського виробництва, у т.ч. у домогосподарствах
		2.1.2. Підтримка розвитку сільськогосподарської кооперації
	2.2. Розвиток інфраструктури сільських територій	2.2.1. Покращення інфраструктури водозабезпечення та водовідведення сільських територій
		2.2.2. Покращення транспортної доступності для розблокування економічного або соціального розвитку сіл
		2.2.3. Покращення управління твердими побутовими відходами
	2.3. Підвищення якості життя у сільських територіях	2.3.1. Оптимізація мережі освітніх закладів
		2.3.2. Підвищення якості послуг закладів охорони здоров'я
		2.3.3. Підвищення якості послуг закладів культури
		2.3.4. Підвищення поінформованості та самоорганізації сільського населення

## ДОДАТОК 7.2

### Форма технічного завдання на проект місцевого розвитку до Плану реалізації Стратегії

<b>Ваші контакти:</b> Прізвище, ім'я, по-батькові:													
Телефон (мобільний):													
Електронна адреса:													
<b>Завдання Стратегії, якому відповідає проект:</b>	Вкажіть завдання зі Стратегії розвитку Волочиської області, якого стосується Ваша ідея.												
<b>Назва проекту:</b>	Назва проекту повинна відображати його зміст, використовуючи настільки мало слів наскільки це можливо.												
<b>Цілі проекту:</b>	Зазначте одну або кілька цілей, які будуть досягнуті внаслідок реалізації проекту.												
<b>Територія, на яку проект матиме вплив:</b>	Зазначте, в яких населених пунктах громади має здійснюватись проект.												
<b>Орієнтовна кількість отримувачів вигод</b>	Зазначте, яка кількість населення і яких соціальних груп буде отримувачем вигод від реалізації проекту.												
<b>Стислий опис проекту:</b>	Максимально стислий опис (не більше 200 слів) проблеми і змін, яких буде досягнуто внаслідок реалізації проекту.												
<b>Очікувані результати:</b>	Виключно ключові очікувані результати повинні бути зазначені тут у наступній формі «завершено», «створено», «підготовлено», «навчено» і т.д. Очікувані результати мають чітко вести до досягнення завдань, на які спрямований проект.												
<b>Ключові заходи проекту:</b>	Зазначте лише ключові групи заходів у формі «створення...», «підготовка...», «організація...» і т.д. Заходи повинні вести до досягнення зазначених очікуваних результатів.												
<b>Період здійснення:</b>	<b>2016 – 2020 роки:</b>												
<b>Орієнтовна вартість проекту, тис. грн.</b>	<table border="1"><thead><tr><th>2016</th><th>2017</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>Разом</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	2016	2017	2018	2019	2020	Разом						
2016	2017	2018	2019	2020	Разом								
<b>Джерела фінансування:</b>													
<b>Ключові потенційні учасники реалізації проекту:</b>													
<b>Інше:</b>													
<b>Інше:</b>													

Інформаційне видання

*Стратегічне планування у громаді  
(навчальний модуль)*

**Анатолій Ткачук  
Василь Кашевський  
Петро Мавко**

Видавець: Товариство з обмеженою відповідальністю  
інформаційно-консультаційний центр «Легальний статус»  
м. Київ, б-р Дружби народів, 22, к. 21.

Виготовлювач: «Забеліна-Фільковська Т. С. і компанія  
Київська нотна фабрика»  
04080, м. Київ, вул. Фрунзе, 51а.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої діяльності  
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції, ДК 3983 від 17.02.2011 р.

Підписано до друку з оригінал-макету 04.10.2016 р.  
Формат 60x84/16 Ум. друк. арк. 3,73  
Наклад 1000 прим.