

Міністерство освіти і науки України
Державний біотехнологічний університет
Факультет менеджменту, бізнесу та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

навчально-методичний посібник

для вивчення дисципліни
здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Затверджено
рішенням навчально-методичної комісії
факультету менеджменту,
адміністрування та права
Протокол № 1 від 17 вересня 2024р.

Харків - 2024

УДК 352/354(075.8)

П 39

Схвалено

на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 1 від 27 серпня 2024 р.

Рецензенти:

Лозинська Т.М., доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету

Бутенко Т.А., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри кібербезпеки та інформаційних технологій Державного біотехнологічного університету

П 39 Планування розвитку територіальної громади: навчально-методичний посібник для вивчення дисципліни здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / Держ. біотехн. ун-т ; авт.-уклад.: О.О. Гуторова, Г.П. Пасемко, О.М. Таран, – Харків : [б. в.], 2024. 306 с.

Навчально-методичний посібник для вивчення дисципліни розроблений у відповідності з програмою курсу «Планування розвитку територіальної громади». Розглянуто сутність та теоретико-методологічне підґрунтя розвитку територіальних громад в Україні, нормативно-правове забезпечення планування місцевого розвитку та інструменти планування розвитку територіальних громад, особливості розробки та моніторингу комплексних та стратегічних планів їх розвитку, формування стратегії розвитку сільських територіальних громад в Україні.

Навчально-методичний посібник містить перелік питань щодо перевірки рівня засвоєних знань з курсу, систему поточного та підсумкового контролю знань здобувачів, словник основних термінів, список рекомендованих джерел.

Навчально-методичний посібник призначений для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування, а також усіх, хто цікавиться цими питаннями.

УДК 352/354(075.8)

Відповідальний за випуск: Ю.М. Сагачко, канд. екон. наук, доцент.

© О.О. Гуторова, Г.П. Пасемко, О.М. Таран, 2024
© ДБТУ, 2024

ВСТУП

Подальша демократизація відносин між державою, бізнесом та громадянським суспільством, децентралізація владних повноважень на засадах субсидіарності, удосконалення адміністративно-територіального устрою є ключовими пріоритетами розвитку України на сьогодні.

Досвід останніх років й процеси децентралізації, що значною мірою почали впливати на формування національного природного, економічного середовища, виразно показали, що розвиток територіальних громад став новою парадигмою, яка поєднала три аспекти існування людини: охорону довкілля, економічний розвиток та соціальну політику.

Територіальні громади активно формують умови економічного життя, вони стають суб'єктами підприємницької діяльності та беруть активну участь в міжнародній конкурентній боротьбі за залучення капіталу, що вимагає створення сприятливих умов для підприємництва, впровадження інноваційних технологій, забезпечення висококваліфікованою робочою силою. Роль державних та регіональних органів влади полягає в адаптації місцевої економічної системи до сучасних умов економічної діяльності і нових критеріїв розміщення галузей виробництва.

Світовий і європейський досвід переконливо свідчать, що в демократичному суспільстві територіальна організація влади може будуватися лише на основі обов'язкового використання місцевого самоврядування - специфічної форми публічної влади територіальних громад, у рамках якої забезпечується реалізація їх права здійснювати управління в межах відповідних територіальних одиниць, самостійно вирішувати всі питання місцевого значення.

Загальна мета розвитку територіальних громад полягає в покращенні соціально-економічних, гуманітарних та екологічних умов проживання та праці всіх людей – жителів населених пунктів. Цей розвиток має ґрунтуватися на залученні нових, додаткових фінансових ресурсів з різноманітних джерел, прискоренні передачі досвіду та технологій, децентралізації повноважень, зміцненні місцевого потенціалу та партнерства державного й приватного секторів, а також громад в інтересах вдосконалення інфраструктури і соціальних послуг та забезпечення екологічно раціонального управління ними, широкій участі під час прийняття рішень громадських груп та організацій.

Сучасна модель господарювання територіальних громад вимагає нових управлінських підходів до процесу планування майбутнього розвитку та властиво стратегічної моделі управління.

У зв'язку з безпрецедентними масштабами руйнувань і втрат через військову агресію Росії виникає необхідність постійного моніторингу і оцінки потреб, визначення пріоритетних завдань, реалізації стратегічних і

програмних документів, зокрема з відновлення і подальшого соціально-економічного розвитку територій, а також мінімізації можливих потенційних ризиків на місцевому та регіональному рівнях. Це вимагає підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади, громадських організацій із питань планування, моніторингу і оцінки результатів реалізації стратегій, програм та проєктів повоєнного відновлення та розвитку територіальних громад.

Ліквідування наслідків війни та подальший розвиток громад і регіонів зумовлюють необхідність застосування комплексного програмного підходу, залучення ресурсів та цілеспрямованої систематичної та системної роботи владних структур на всіх рівнях врядування, широкої участі громадянського суспільства, підтримки міжнародних організацій для координації дій із відновлення та розбудови миру в найбільш постраждалих територіальних громадах та областях України.

«Планування розвитку територіальної громади» – одна з дисциплін, що належить до тих, які створюють основну базу знань, необхідну для ефективної підготовки фахівців в сферах місцевого самоврядування, публічного адміністрування.

Набуття майбутніми фахівцями теоретичних знань і практичних навичок, що дають можливість здійснювати планування соціально-економічного розвитку територій і територіальних громад.

РОЛЬ І МІСЦЕ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою навчальної дисципліни є оволодіння теоретичними знаннями щодо розвитку територіальних громад; питань розробки комплексних, стратегічних планів, їх реалізації, моніторингу та оцінки розвитку територіальних громад; формування професійних компетентностей з управління стратегічними та тактичними змінами територіальних громад.

Об'єктом навчальної дисципліни є суспільні та політичні процеси, що відбуваються у публічному управлінні щодо планування розвитку територіальної громади.

Предметом є: закономірності, принципи, функції, методи, засоби у публічному управлінні та адмініструванні щодо планування розвитку територіальної громади, розробка практичних рекомендацій щодо посилення впливовості системи планування на подальший територіальний розвиток країни.

Відповідно до освітньої програми, вивчення дисципліни сприяє формуванню у здобувачів вищої освіти таких компетентностей:

1) загальних компетентностей:

◆ здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування та/або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог;

◆ здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;

◆ здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо;

◆ здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні.

◆ здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.

2) фахових компетентностей:

◆ здатність організовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, публічного управління та адміністрування;

◆ здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях;

◆ здатність представляти органи публічного управління у відносинах з іншими державними та органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами незалежно від форм власності, громадянами та налагоджувати ефективні комунікації з ними.

◆ здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.

Відповідно до освітньої програми «Публічне управління та адміністрування», вивчення дисципліни повинно забезпечити досягнення

здобувачами вищої освіти таких **програмних результатів навчання**:

- ◆ використовувати сучасні статистичні методи, моделі, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання складних задач публічного управління та адміністрування;

- ◆ знати основні засади національної безпеки та уміти попереджати й нейтралізувати виклики і загрози національним інтересам України в межах своєї професійної компетенції;

- ◆ уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм;

- ◆ планувати і здійснювати наукові та прикладні дослідження у сфері публічного управління та адміністрування, включаючи аналіз проблематики, постановку цілей і завдань, вибір та використання теоретичних та емпіричних методів дослідження, аналіз його результатів, формулювання обґрунтованих висновків.

Очікувані результати навчання, які повинні бути досягнуті здобувачами освіти після опанування навчальної дисципліни «Планування розвитку територіальної громади»:

- ◆ знати практичні аспекти розробки та реалізації ефективної публічної політики сталого розвитку громад і територій, моніторингу та оцінювання результатів;

- ◆ володіти навиками проведення моніторингу ризиків соціально-політичної стабільності у прикордонних регіонах та практичного використання цих знань при прийнятті управлінських рішень з питань управління розвитком регіонів та територіальних громад;

- ◆ практикувати використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні та розповсюдженні професійно-спрямованої інформації;

- ◆ уміти визначати стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад, ефективно використовувати механізми управління процесами стратегічного розвитку об'єднаних територіальних громад.

Тематичний план дисципліни «Планування розвитку територіальної громади» складається з двох модулів, кожен з яких об'єднує в собі відносно окремий самостійний блок дисципліни, який логічно пов'язує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом і взаємозв'язками.

Навчальний процес здійснюється в таких формах: лекційні, практичні та семінарські заняття, індивідуальна навчально-дослідна робота, самостійна робота здобувача.

Форми організації контролю знань, система оцінювання: іспит. Оцінювання відбувається за чотирьохбальною шкалою та шкалою ECTS.

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ ЗА МОДУЛЯМИ І ТЕМАМИ

МОДУЛЬ 1. СУТНІСТЬ ТА ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДРУНТЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Тема 1. Основні положення щодо створення територіальних громад в Україні

1. Територіальна громада як суб'єкт реформи децентралізації
2. Порядок добровільного об'єднання територіальних громад
3. План об'єднання територіальних громад
4. Реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (адміністративно-територіальний устрій)

Тема 2. Дієздатність територіальної громади в умовах децентралізації влади

1. Організаційна дієздатність територіальної громади в умовах реформування місцевого самоврядування
2. Забезпечення дієздатності територіальної громади
3. Основні джерела доходності ОТГ

Тема 3. Ресурсне забезпечення територіальних громад як основа їх сталого розвитку

1. Ресурсний потенціал та ресурси розвитку громад
2. Ресурсна база місцевих бюджетів
3. Інституційні складники системи ресурсного забезпечення розвитку громад

Тема 4. Нормативно-правове забезпечення планування місцевого розвитку

1. Нормативно-правове забезпечення планування розвитку територіальних громад
2. Суб'єкти національної системи планування розвитку територій

Тема 5. Становлення та розвиток сільських територіальних громад

1. Особливості становлення сільських територіальних громад
2. Основні складові організаційно-економічного механізму розвитку сільських територіальних громад

МОДУЛЬ 2. ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Тема 6. Функція планування у системі місцевого розвитку

1. Зміст планування як функції управління
2. Сутність та принципи стратегічного планування розвитку громад
3. Методи розробки стратегій розвитку територіальних громад

Тема 7. Інструменти планування розвитку територіальних громад

1. Агенції місцевого розвитку як ефективна інституція планування розвитку громад

2. Роль органів місцевого самоврядування в підтримці розвитку територіальних громад

3. Муніципальні контракти

4. Муніципальні ваучерні програми

5. Регіональні фонди розвитку

Тема 8. Громадська участь у сфері планування об'єднаних територіальних громад

1. Поняття і значення ролі громадянського суспільства в процесі планування розвитку територіальних громад

2. Принципи залучення громадян до участі у плануванні місцевого розвитку

3. Проблеми залучення громадськості до прийняття рішень у сфері планування місцевого розвитку

4. Стратегія залучення громадян до процесу планування

5. Форми і методи залучення громадян до процесу планування

Тема 9. Розробка комплексних планів розвитку територіальної громади

1. Законодавче підґрунтя для створення Комплексного плану розвитку територіальної громади

2. Головні складові Комплексного плану

3. Процедура розроблення Комплексного плану

4. Контроль замовником розроблення Комплексних планів

5. Мотивація створення та вигоди від впровадження Комплексного плану

Тема 10. Стратегічне планування розвитку територіальних громад

1. Організаційні питання щодо процесу розробки стратегічного плану

2. Проведення стратегічного аналізу

3. Формування системи цілей стратегічного розвитку ОТГ

4. Розроблення проекту Плану заходів

5. Фінансове забезпечення реалізації Стратегії та Плану заходів

6. Затвердження місцевої стратегії та плану

Тема 11. Моніторинг та оцінка реалізації стратегічного плану розвитку територіальної громади

1. Система моніторингу та оцінювання в стратегічному плануванні розвитку ОТГ

2. Значення моніторингу в процесі розробки та реалізації програм розвитку ОТГ

3. Організація системи моніторингу та оцінювання

Тема 12. Формування стратегії розвитку сільських територіальних громад в Україні

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви розділів і тем	Кількість годин									
	денна форма					заочна форма				
	всього	у тому числі				всього	у тому числі			
л		п	сем.	с. р.	л		п	сем.	с. р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Змістовий модуль 1										
СУТНІСТЬ ТА ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДГРУНТЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД										
ТЕМА 1. Основні положення щодо створення територіальних громад в Україні	10	2		2	6	10	2			8
ТЕМА 2. Дієздатність територіальної громади в умовах децентралізації влади	10	2		2	6	10				10
ТЕМА 3. Ресурсне забезпечення територіальних громад як основа їх сталого розвитку	10	2		2	6	10				10
ТЕМА 4. Нормативно-правове забезпечення планування місцевого розвитку	10	2		2	6	10				10
ТЕМА 5. Становлення та розвиток сільських територіальних громад	10	2	2		6	10				10
<i>Разом за змістовим модулем 1</i>	50	10	2	8	30					
Змістовий модуль 2										
ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД										
ТЕМА 6. Функція планування у системі місцевого розвитку	10	2		2	6	10				10
ТЕМА 7. Інструменти планування розвитку територіальних громад	10	2		2	6	10				10

<u>ТЕМА 8.</u> Громадська участь у сфері планування об'єднаних територіальних громад	10	2		2	6	10				10
<u>ТЕМА 9.</u> Розробка комплексних планів розвитку терито- ріальної громади	10	4	4		2	10	2	2		6
<u>ТЕМА 10.</u> Стратегічне планування розвитку тери- торіальних громад	10	4	4		2	10	2	2		6
<u>ТЕМА 11.</u> Моніторинг та оцінка реалізації стратегічного плану розвитку терито- ріальної громади	10	4	4		2	10		2		8
<u>ТЕМА 12</u> Формування стратегії розвитку сільських тери- торіальних громад в Україні	10	2		2	6	10				10
<i>Разом за змістовим модулем 2</i>	70	20	12	8	30					
Усього годин	120	30	14	16	60	120	6	6	-	108

КУРС ЛЕКЦІЙ

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДГРУНТЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

ТЕМА 1. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО СТВОРЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

- 1. Територіальна громада як суб'єкт реформи децентралізації*
 - 2. Порядок добровільного об'єднання територіальних громад*
 - 3. План об'єднання територіальних громад*
 - 4. Реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (адміністративно-територіальний устрій)*
- Питання для самоперевірки та обговорення*

1. Територіальна громада як суб'єкт реформи децентралізації

На сьогодні децентралізація є важливим напрямом реформування в Україні, успішне проведення якої сприяє ефективній діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки розширює й зміцнює права і повноваження адміністративно-територіальних одиниць та організацій у вирішенні стратегічних питань місцевого значення. Вона сприяє активізації мешканців громад до самоорганізації з метою вирішення ключових питань розвитку тих чи інших територій на основі забезпечення їх потреб та інтересів, тобто на часі демократичні підходи до управління зацікавлених в позитивних результатах реформи громадян суспільства.

Слід відмітити, що децентралізація влади є доволі складним і довготерміновим процесом щодо формування новостворених громад, що є самодостатніми й фінансово незалежними у вирішенні питань розвитку певних територій. Про необхідність проведення реформи децентралізації і побудови власної моделі доводить вітчизняний досвід, що свідчить про унеможливлення місцевих органів влади через обмеженість ресурсного потенціалу здійснювати ефективне управління в інтересах мешканців, а також вивчення світового досвіду.

Так, наприклад, 85% бюджетів місцевих територіальних громад у Польщі використовуються без узгодження із центральними органами влади, у Швейцарії кожна територіальна громада сама вирішує відсоток податків, який вона буде надавати центру.

Таким чином, централізована модель держави найбільш повно може забезпечити проведення загальнодержавної політики, спрямованої на формування правової держави, побудованої на демократичних

принципах і громадянських свободах, в тому числі сприяння розвитку місцевого самоврядування через проведення реформи децентралізації як основи фінансової самодостатності у прийнятті управлінських рішень, які будуть корисними в цілому для розвитку країни.

Децентралізація – це передача повноважень та бюджетних надходжень від державних органів до органів місцевого самоврядування.

Метою реформи місцевого самоврядування є, передусім, забезпечення його спроможності самостійно, за рахунок власних ресурсів, вирішувати питання місцевого значення.

Йдеться про наділення територіальних громад більшими ресурсами та про мобілізацію їхніх внутрішніх резервів.

Реформа органів місцевого самоврядування передбачає об'єднання (укрупнення) територіальних громад. Це здійснюється через те, що надмірна частина ресурсів у таких громадах і далі витрачатиметься на утримання управлінського апарату, а для реалізації серйозних проектів місцевого розвитку коштів не вистачатиме. І навіть наділення додатковими ресурсами переважної більшості наявних дрібних територіальних громад, їхньої спроможності не забезпечить. Тому реформа місцевого самоврядування, враховуючи позитивний як європейський, так і власний історичний досвід, передбачає обов'язкове об'єднання (укрупнення) територіальних громад. Укрупнення території громад не може бути довільним, воно має свої логічні межі. Відстань від центру громади до її найдалшого населеного пункту має бути такою, щоб у екстрених випадках її не довше ніж за 30 хвилин могли подолати пожежна команда, швидка допомога, поліцейський патруль. Допомога, надана через більший проміжок часу, різко втрачає ефективність. Питання визначення меж нових, об'єднаних громад вирішуватиметься органами влади обласного рівня з урахуванням як об'єктивних критеріїв, так і думки громадян.

Поняття «громада» має різні тлумачення в економічних джерелах, в основі яких лежить ідея спільності, довіра, загальні інтереси та цінності.

Так, Академічний тлумачний словник під поняттям «громада» розуміє «групу людей, об'єднаних спільністю становища, інтересів».

Досить широко характеризує цю категорію Енциклопедичний словник з державного управління, який вказує головну мету: «**громада** – сукупність людей, об'єднаних на основі спільних територіальних, етнічних, культурних, мовних, релігійних, виробничих та інших інтересів. Спільність, яка об'єднує людей в громаді, може стосуватися всіх чи багатьох аспектів життєдіяльності або лише окремих вузьких проблем.

Головна мета громади – досягнення добробуту. Як об'єднання

людей громада формується на основі територіального або функціонального чинника через спілкування та інші види відносин між людьми, серед яких переважають емоційно-особистісні, здійснення різних видів діяльності заради досягнення спільних цілей, що формує почуття солідарності та «духу громади», належності до громади, спільні правила, традиції.

Для дослідження сутності поняття «територіальна громада» необхідно чітко розуміти, які трактування цієї категорії наведені у законодавчих і нормативних документах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Дефініція поняття «територіальна громада»

Джерело	Визначення	Ключова позиція щодо суб'єкта
1	2	3
Конституція України (ст. 140–143)	Територіальна громада – це жителі одного чи декількох населених пунктів, які добровільно об'єднуються в одну територіальну громаду для вирішення питань місцевого значення, а саме: обирають сільського, селищного чи міського голову, який очолює виконавчий орган ради та головує на засіданнях виконавчого комітету та ради, старост та депутатів ради, які представляють та захищають інтереси всієї громади; управляють майном, що є в комунальній власності; затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання; затверджують бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць і контролюють їх виконання; встановлюють місцеві податки і збори відповідно до чинного законодавства. Місцеве самоврядування є правом територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста - самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи.	Жителі одного чи декількох населених пунктів. Місцеве самоврядування є їх правом самостійно вирішувати питання місцевого значення
Цивільний кодекс України №435-IV	Територіальні громади є юридичними особами, мають свої рахунки, надходження та можуть створювати комунальні підприємства, навчальні заклади, підприємницькі товариства, приймати участь в їх діяльності на загальних підставах	Юридичні особи
Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України	Територіальна громада – спільнота мешканців, жителів населених пунктів (сіл, селищ, міст), об'єднана загальними інтересами власного життєзабезпечення, самостійного, в межах законів, вирішення питань місцевого значення як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування	Спільнота мешканців, жителів населених пунктів, які вирішують питання місцевого значення як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування

1	2	3
Європейська хартія місцевого самоврядування № 994_036 від 15.10.1985 р.	Місцеве самоврядування означає право і спроможність органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ, під власну відповідальність, в інтересах місцевого населення. Це право здійснюється радами або зборами, члени яких вільно обираються таємним голосуванням на основі прямого, рівного, загального виборчого права і які можуть мати підзвітні їм виконавчі органи.	Місцеве самоврядування означає право і спроможність органів місцевого самоврядування здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою в інтересах місцевого населення
Енциклопедія державного управління	Територіальна громада – це спільнота людей, об'єднаних різноманітними стійкими формальними та неформальними зв'язками, які обумовлені спільним проживанням у межах села, селища, міста	Спільнота людей, об'єднаних різноманітними стійкими формальними та неформальними зв'язками
Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України №280/97-ВР (ст. 6)	Територіальна громада - жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр. Місцеве самоврядування в Україні - це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст.	Жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста

Таким чином, *під територіальною громадою слід розуміти* сукупність місцевих жителів, що проживають у межах села, селища чи міста, об'єднані єдиною метою на основі пріоритетних інтересів та визначених потреб сприяти розвитку території, використовуючи і нарощуючи її потенціал завдяки використанню місцевого самоврядування як права на самостійне вирішення проблемних питань місцевого значення.

Повноваження територіальних громад в Україні визначаються статтею 143 Конституції України.

Територіальні громади села, селища, міста безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування:

- управляють майном, що є в комунальній власності;
- затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання;
- затверджують бюджети відповідних адміністративно-територіаль-

них одиниць і контролюють їх виконання;

- встановлюють місцеві податки і збори відповідно до закону;
- забезпечують проведення місцевих референдумів та реалізацію їх результатів;
- утворюють, реорганізують та ліквідовують комунальні підприємства, організації і установи, а також здійснюють контроль за їх діяльністю;
- вирішують інші питання місцевого значення, віднесені законом до їхньої компетенції.

Під фінансово спроможною територіальною громадою розуміється та, в якій власні джерела доходів бюджету, інфраструктура та наявні ресурси території достатні для забезпечення інтересів та потреб мешканців території спільного проживання.

Реалізація реформи децентралізації покликана на розширення фінансово-економічного потенціалу територіальних громад в Україні шляхом їх об'єднання.

В умовах реалізації реформи децентралізації акцентується увага на підвищені ролі саме територіальної громади, яка завдяки підвищенню самодостатності та фінансової спроможності здатна виконати поставлені стратегічні цілі і тим самим покращити середовище проживання мешканців сільської території.

Виходячи із визначення територіальної громади, слід виділити певні функції в рамках місцевого самоврядування. Такими функціями є:

- визначення концепції і розробка стратегії розвитку громади, фундаментом якої є побудова відповідного стратегічного плану за допомогою інструментів і методів та шляхом прийняття стратегій (стратегія базується на аспектах розвитку, напрямках і програмах, забезпечуючи узгодженість цілей і завдань місцевого розвитку з регіональними та національними пріоритетами);
- планування бюджету, джерел його наповнення, у тому числі альтернативних, та інвестиційного програмування (де органи місцевого самоврядування можуть виконувати функцію партнерів представників бізнесу щодо місцевого розвитку або здійснювати консультативний супровід інвестора);
- встановлення та зміцнення вертикальних та горизонтальних зв'язків між мережею планів, інвестиційних програм та бюджетів на всіх рівнях адміністративної ієрархії;
- максимальна мобілізація ресурсів для реалізації проєктів розвитку за рахунок ефективного управління всіма видами ресурсного потенціалу;
- посилення ролі органів місцевого самоврядування і консолідація членів громади у формулюванні планів розвитку, політики та стратегій,

що має бути трансформована з традиційно-пасивної на активно-ініціативну;

- мотивація представників органів місцевого самоврядування та стейкхолдерів до активної позиції у процесах розвитку громад тощо.

Таким чином, управління розвитком громад має вирішувати низку завдань для досягнення відповідних результатів.

Стратегічний блок цих завдань такий:

- ◆ досягнення ефективного розподілу повноважень і фінансових ресурсів між державним і місцевими бюджетами на засадах субсидіарності та децентралізації;

- ◆ створення стабільної системи функціонування територіальних громад, їхніх виконавчих і представницьких органів;

- ◆ редизайн місцевої політики розвитку;

- ◆ забезпечення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування та мінімізація корупційних чинників;

- ◆ створення умов для участі жителів громади у вирішенні питань місцевого значення;

- ◆ щільність комунікації між органами місцевого самоврядування та стейкхолдерами;

- ◆ забезпечення організаційної і фінансової самостійності громад і наближення їх до європейських стандартів;

- ◆ надання переважної більшості публічних послуг на рівні територіальних громад, поліпшення їхньої якості та доступності;

- ◆ наявність класової динаміки – збільшення частки представників середнього класу населення в територіальних громадах;

- ◆ поліпшення культури сплати податків серед населення;

- ◆ створення умов для належного ресурсного забезпечення розвитку громад, виконання власних і делегованих повноважень органу місцевого самоврядування;

- ◆ розвиток наявних та створення нових точок генерування ресурсного потенціалу території;

- ◆ досягнення накопичувального довготривалого ефекту пролонгованої дії реалізованих проєктів розвитку;

- ◆ розширення інструментів розвитку громади;

- ◆ фінансове забезпечення сталого розвитку території.

Кількісно-показниковий блок завдань управління розвитком громад зводиться до отримання результатів, об'єднаних у такі групи:

- ◆ доходів місцевого бюджету на одну особу (члена територіальної громади), частка власних надходжень у загальному обсязі місцевих бюджетів, збалансованість дохідної та видаткової частин місцевих бюджетів, обсяг залучених інвестицій у розвиток громади, у тому числі грантів, збільшення частки видатків, що йде на розвиток, реалізація

об'єктів економічної інфраструктури, підтримка існуючих і сприяння створенню нових бізнесів, приріст кількості точок генерування ресурсного потенціалу території тощо;

◆ адміністративні: ступінь виконання функцій органів місцевого самоврядування за кількістю й асортиментом наданих адміністративних послуг, їхня частка, надана в режимі онлайн, рівень комунікації представників влади і громадськості тощо;

◆ демократичності і відкритості: наприклад, ступінь залучення громадськості у процес розвитку територій (у тому числі у планування і залучення доходів у бюджет), частка проєктів, реалізованих за принципом бюджету участі, показники застосування податкової лояльності тощо;

◆ соціальні: кількість створених якісних робочих місць, реалізація програм допомоги малозабезпеченим верствам населення, ветеранам війни, внутрішньо переміщеним особам, кількість реалізованих проєктів соціального, культурного, спортивного значення тощо;

◆ екологічні: наявність/відсутність сучасних очисних систем повітря, систем подачі якісної питної води, практики сортування твердих побутових відходів, побудова/ремонт очисних споруд тощо.

Метою об'єднань громад на рівні селищ, сіл та міст є досягнення спроможності більш ефективно функціонувати у фінансовому, соціальному та економічному середовищі, оскільки малорозвиненість регіонів та низька забезпеченість ресурсами окремих громад не дає можливості їм розвиватися самостійно на тому ж рівні, що інші. Формування спільного бюджету об'єднаних територіальних громад дає змогу збільшити фінансовий потенціал територій, що сприятиме ефективному їх розвитку.

2. Порядок добровільного об'єднання територіальних громад

Формування об'єднаних територіальних громад в Україні, яке відбувається після узгодження та прийняття Закону України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" (2015), відповідає чітко окресленій політиці децентралізації державного управління – спроможних, ефективних, здатних до розвитку об'єднаних територіальних громад (ОТГ), яким можна передати повноваження, ресурси і відповідальність, що означає «самостійно, за рахунок власних ресурсів, вирішувати питання місцевого значення в інтересах їх жителів, тобто забезпечувати належний рівень освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства та ін.».

Тобто, децентралізаційні зміни, що відбуваються в процесі реформи, сприятимуть активізації самоврядування територіальних громад,

мешканці яких є вмотивованими й зацікавленими в економічному зростанні своїх територій та забезпеченню власних потреб громади.

Закон передбачає декілька послідовних етапів процесу об'єднання:

- ◆ ініціювання;
- ◆ підготовка рішень про об'єднання;
- ◆ рішення щодо добровільного об'єднання територіальних громад;
- ◆ утворення об'єднаної територіальної громади.

Умови добровільного об'єднання територіальних громад:

● у складі об'єднаної територіальної громади не може існувати іншої територіальної громади, яка має свій представницький орган місцевого самоврядування;

● територія об'єднаної територіальної громади має бути нерозривною, межі об'єднаної територіальної громади визначаються по зовнішніх межах юрисдикції рад територіальних громад, що об'єдналися;

● об'єднана територіальна громада має бути розташована в межах однієї області;

● при прийнятті рішень щодо добровільного об'єднання територіальних громад беруться до уваги історичні, природні, етнічні, культурні та інші чинники, що впливають на соціально-економічний розвиток об'єднаної територіальної громади;

● якість та доступність публічних послуг, що надаються в об'єднаній територіальній громаді, не можуть бути нижчими, ніж до об'єднання;

● об'єднання територіальних громад здійснюється відповідно до перспективних планів формування територій громад області (частина перша статті 4 Закону).

Ініціювання

Ініціаторами добровільного об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст можуть бути:

- сільський, селищний, міський голова;
- не менш як третина депутатів від загального складу сільської, селищної, міської ради;
- члени територіальної громади в порядку місцевої ініціативи;
- органи самоорганізації населення відповідної території (за умови представлення ними інтересів не менш як третини членів відповідної територіальної громади) (частина перша статті п'ятої Закону).

Пропозиція щодо добровільного об'єднання територіальних громад може бути оформлена у вигляді:

◆ розпорядження сільського, селищного, міського голови (стаття 59 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні"), якщо таке об'єднання ініціює сільський, селищний, міський голова;

◆ письмового звернення до сільського, селищного, міського голови від депутатів, якщо таке об'єднання ініціюється третиною депутатів від

загального складу місцевої ради;

◆ письмового звернення до сільського, селищного, міського голови з доданим відповідним протоколом проведеного зібрання членів територіальної громади або органів самоорганізації населення.

Пропозиція щодо ініціювання добровільного об'єднання територіальних громад повинна, зокрема, містити:

- перелік територіальних громад, що об'єднуються, із зазначенням відповідних населених пунктів;
- визначення адміністративного центру об'єднаної територіальної громади та її найменування.

Сільський, селищний, міський голова забезпечує вивчення пропозиції щодо ініціювання добровільного об'єднання територіальних громад та її громадське обговорення, яке проводиться протягом 30 днів з дня надходження такої пропозиції. Після завершення громадського обговорення пропозиція подається до відповідної ради на наступну сесію для прийняття рішення про надання згоди на добровільне об'єднання територіальних громад та делегування представника (представників) до спільної робочої групи.

Підготовка рішень про об'єднання

Сільський, селищний, міський голова після прийняття відповідною радою рішення про надання згоди на добровільне об'єднання територіальних громад надсилає пропозицію про таке об'єднання сільському, селищному, міському голові суміжної територіальної громади, який забезпечує вивчення пропозиції щодо добровільного об'єднання територіальних громад та її громадське обговорення, яке проводиться протягом 30 днів з дня надходження такої пропозиції.

Після завершення громадського обговорення пропозиція подається до відповідної ради на наступну сесію для прийняття рішення про надання згоди на добровільне об'єднання територіальних громад та делегування представника (представників) до спільної робочої групи або про відмову в наданні згоди.

У разі прийняття рішення про надання згоди на добровільне об'єднання територіальних громад сільський, селищний, міський голова, який ініціював об'єднання, приймає рішення про утворення спільної робочої групи з підготовки проектів рішень щодо добровільного об'єднання територіальних громад та інформує про це відповідні обласну раду, обласну державну адміністрацію.

Спільна робоча група формується з однакової кількості представників від кожної територіальної громади, що об'єднується.

Утворення спільної робочої групи є початком процедури добровільного об'єднання територіальних громад.

Спільна робоча група готує проекти відповідних рішень щодо

добровільного об'єднання територіальних громад (стаття 6 Закону).

Рішення щодо добровільного об'єднання територіальних громад

Проекти рішень щодо добровільного об'єднання територіальних громад повинні, зокрема, містити (стаття 7 Закону):

- перелік територіальних громад, що об'єднуються, із зазначенням відповідних населених пунктів;
- визначення адміністративного центру об'єднаної територіальної громади та її найменування;
- план організаційних заходів щодо добровільного об'єднання територіальних громад.

Сільські, селищні, міські голови забезпечують протягом 60 днів проведення обов'язкового громадського обговорення (громадські слухання, збори громадян, інші форми консультацій з громадськістю) підготовлених спільною робочою групою проектів рішень щодо добровільного об'єднання територіальних громад, за результатами якого сільські, селищні, міські голови вносять питання про його схвалення на розгляд сільських, селищних, міських рад.

Питання про схвалення проекту рішення щодо добровільного об'єднання територіальних громад розглядається сільськими, селищними, міськими радами протягом 30 днів з дня його внесення на їх розгляд та з врахуванням результатів громадського обговорення.

Схвалені сільськими, селищними, міськими радами проекти рішень щодо добровільного об'єднання територіальних громад у п'ятиденний строк подаються обласній державній адміністрації для надання висновку щодо відповідності цього проекту Конституції та законам України.

Обласна державна адміністрація протягом 10 робочих днів з дня отримання проекту рішення щодо добровільного об'єднання територіальних громад готує відповідний висновок, що затверджується розпорядженням голови обласної державної адміністрації.

У разі відповідності проекту рішення щодо добровільного об'єднання територіальних громад Конституції та законам України сільські, селищні, міські ради приймають рішення про добровільне об'єднання територіальних громад або про проведення місцевого референдуму щодо підтримки об'єднання територіальних громад.

У разі прийняття сільськими, селищними, міськими радами рішень про добровільне об'єднання територіальних громад, а також у разі підтримки добровільного об'єднання територіальних громад на місцевому референдумі сільський, селищний, міський голова територіальної громади, в якій ініційовано питання про добровільне об'єднання територіальних громад, звертається до обласної державної адміністрації з пропозицією звернутися до Центральної виборчої комісії для прийняття нею рішення про призначення перших

та відповідного сільського, селищного, міського голови в установленому законом порядку.

Утворення об'єднаної територіальної громади

Об'єднана територіальна громада вважається утвореною з дня набрання чинності рішеннями всіх рад, що прийняли рішення про добровільне об'єднання територіальних громад, або з моменту набрання чинності рішенням про підтримку добровільного об'єднання територіальних громад на місцевому референдумі та за умови відповідності таких рішень висновку, передбаченому частиною четвертою статті 7 Закону.

Повноваження сільських, селищних, міських рад, сільських, селищних, міських голів, обраних територіальними громадами, що об'єдналися, завершуються в день набуття повноважень сільською, селищною, міською радою, обраною об'єднаною територіальною громадою.

Після завершення повноважень сільських, селищних, міських рад, обраних територіальними громадами, що об'єдналися, їхні виконавчі комітети продовжують здійснювати свої повноваження до затвердження сільською, селищною, міською радою, обраною об'єднаною територіальною громадою, персонального складу її виконавчого комітету. Протягом зазначеного строку сільський, селищний, міський голова, обраний об'єднаною територіальною громадою, очолює такі виконавчі комітети та входить до їх персонального складу.

Після завершення повноважень сільського голови, який одноособово виконував функції виконавчого органу сільської ради у територіальній громаді, що увійшла до об'єднаної територіальної громади, відповідні функції одноособово виконує сільський, селищний, міський голова, обраний об'єднаною територіальною громадою, з дня набуття ним повноважень до затвердження відповідною сільською, селищною, міською радою персонального складу її виконавчого комітету.

Об'єднана територіальна громада є правонаступником всього майна, прав та обов'язків територіальних громад, що об'єдналися, з дня набуття повноважень сільською, селищною, міською радою, обраною такою об'єднаною територіальною громадою.

Підстави для відмови

Відповідно до частини шостої статті 7 Закону у разі встановлення невідповідності проекту рішення щодо добровільного об'єднання територіальних громад Конституції та законам України обласна державна адміністрація повертає його на доопрацювання.

Порядок оскарження

Оскарження добровільного об'єднання територіальних громад відбувається в судовому порядку у випадку порушень норм статей 2 та 4 Закону, а саме принципів та основних умов добровільного об'єднання територіальних громад.

Особливі випадки

Особливості правовідносин щодо добровільне об'єднання територіальних громад в окремих випадках роз'яснено листом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 01 вересня 2016 року № 7/13-10903, зокрема:

◆ Статус об'єднаних територіальних громад, які утворилися в областях, де відсутні затверджені перспективні плани, або у разі, якщо територія відповідних громад не охоплена схемою перспективного плану.

Територіальні громади, що об'єдналися в тих областях, де відсутні затверджені перспективні плани, або у разі, якщо територія відповідних громад не охоплена схемою перспективного плану, але з дотриманням процедур, передбачених Законом, можуть претендувати на отримання статусу спроможної громади*, якщо їх основні параметри (паспорт) відповідають Методиці формування спроможних територіальних громад, затвердженої постановою Кабміну України від 08 квітня 2015 року № 214.

За рішенням Кабінету Міністрів України, на підставі висновків відповідних обласних державних адміністрацій, до потенційно спроможних можуть бути віднесені територіальні громади, які об'єдналися навколо: міст обласного значення; районних центрів; населених пунктів, які раніше мали статус районних центрів; населених пунктів, територія яких не охоплюється зонами доступності вищезазначених потенційних адміністративних центрів.

Спроможна територіальна громада - територіальні громади сіл, селищ, міст, які в результаті добровільного об'єднання (добровільного приєднання до об'єднаної територіальної громади) здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання публічних послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

◆ Добровільне об'єднання територіальних громад без урахування затвердженого перспективного плану ("вільне об'єднання") Закон не зобов'язує територіальні громади об'єднуватися лише відповідно до перспективного плану формування територій областей і не встановлює будь-яких інших обмежень.

Такий формат добровільного об'єднання територіальних громад не суперечить Закону і не має слугувати підставою для відмови обласною державною адміністрацією у наданні висновку, передбаченого Законом, та відмови Центральної виборчої комісії у призначенні перших місцевих виборів.

Разом з тим, територіальним громадам, що вирішили об'єднатися без урахування затвердженого Кабінетом Міністрів України перспективного плану, не гарантується надання статусу спроможних та отримання

відповідних повноважень і прямих міжбюджетних відносин з державним бюджетом.

Зазначені громади також повинні отримувати державну підтримку, зокрема: інформаційно-просвітницьку, організаційну, методичну. Серед інших форм підтримки об'єднані громади можуть розраховувати на кошти державного фонду регіонального розвитку для реалізації інвестиційних проектів та програм, кошти міжнародних проектів та програм підтримки децентралізації в Україні шляхом участі у конкурсному відборі. Водночас необхідно звернути увагу, що об'єднані територіальні громади, які не визнані як спроможні, не можуть відповідно до чинного законодавства претендувати на кошти субвенції, що відповідно до Бюджетного кодексу України надаються на розвиток інфраструктури.

Після консолідації громад села, які не матимуть власних сільрад, будуть представлені в місцевій раді своїми депутатами, а у виконкомі – сільськими старостами. Старости та депутати здійснюватимуть зв'язок між односельцями і владою громади та вирішуватимуть різні проблеми його жителів у раді та виконкомі. Повноваження старости визначені додатково в спеціальному законі.

Крім того, створюються виконавчі органи районних і обласних рад. Зараз вони відсутні зовсім. Їм буде належати реальна влада в регіонах. Це посилює місцеве самоврядування, робить систему влади в регіонах справді демократичною – управляти регіонами будуть суб'єкти, обрані в ході місцевих виборів.

Місцеві держадміністрації будуть ліквідовані, на їх місці постануть префекти. Виписані для них повноваження передбачають, передусім, контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування з огляду на дотримання Конституції і законів. Президент також може тимчасово зупинити повноваження органу місцевого самоврядування, а після визнання акту цього органу неконституційним – достроково припинити його повноваження.

3. План об'єднання територіальних громад

Відповідне ресурсне забезпечення та обсяг повноважень отримають лише ті громади, які об'єдналися відповідно до Закону України “Про добровільне об'єднання територіальних громад” та *Перспективного плану* формування територій громад, підготовленого відповідно до вимог урядової Методики. Таким чином, головним документом для формування спроможних громад є *Перспективний план*, який розробляється та затверджується відповідно до ст. 11 Закон України “Про добровільне об'єднання територіальних громад” і має жорстко відповідати вимогам Методики.

За своєю суттю *Перспективний план* – це бачення державою ефективного територіального устрою на базовому рівні в межах відповідної області. *Перспективний план* розробляється з метою формування територіальних громад (*за відповідними типами – сільські, селищні, міські*), органи місцевого самоврядування яких спроможні виконувати всі функції, покладені законом на них.

Перспективний план охоплює всю територію області, розробляється і приймається для того, щоб у регіоні не залишалося неспроможних громад – таких, чиї органи місцевого самоврядування не мають власного ресурсного забезпечення, достатнього для виконання власних повноважень з вирішення питань місцевого значення.

Перспективний план розробляється обласними державними адміністраціями, схвалюється обласними радами та затверджується Кабінетом Міністрів України. Під час розроблення проекту *Перспективного плану* уповноважені облдержадміністрацією посадові особи проводять консультації з представниками органів місцевого самоврядування та їх асоціацій, а також суб'єктами господарювання та їх громадськими об'єднаннями.

У процесі та в результаті формування спроможних територіальних громад статус села, селища, міста, сільської та міської місцевості не змінюється.

4. Реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (адміністративно-територіальний устрій)

Кабінетом Міністрів України затверджена концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, яка складається з *трьох напрямків*:

Перший – базовий: формування об'єднаних громад базового рівня адміністративно-територіального устрою України.

Другий – створення нових районів, які вирішуватимуть лише те, що відноситься до компетенції району: комунальна власність, вторинна медицина, школи-інтернати і т.д. Решта повноважень районів перейде до компетенції об'єднаних громад.

Третій напрямок – заключний, це області. По суті межі областей мінятися не будуть. Області перейменують в регіони. Тобто кількість обласних центрів така ж і залишиться. Змін зазнає лише форма управління.

Основною територіальною одиницею стає громада. Громада має голову та виконком, який виконує всі функції з управління громадою. Села, які ввійшли до об'єднаної громади обирають старост, які входять до виконкому об'єднаної громади і виконують ті ж функції, які були в сільраді.

Тобто за простою довідкою не потрібно їхати в новий центр громади – планується що на місці її зможе видавати староста. Наступний рівень – це район і область. І там і там будуть обрані рай- та облради, які мають створити виконкоми замість рай- та облрадіонаміністрацій.

Префектура

Проект реформи передбачає скасування обласних та районних державних адміністрацій. Замість них центральну владу на місцях представлятимуть префекти.

Основна мета запровадження - *створення ефективного нагляду за конституційністю та законністю рішень органів місцевого самоврядування.*

Префектів призначатиме та звільнятиме Президент за поданням Кабміну. Префекти відповідальні перед Президентом, підзвітні та підконтрольні Уряду, щорічно звітують перед ними.

Строк повноважень префектів не більше 3 років.

Староста в ОТГ та його повноваження

В Законі України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» зазначено, що у населених пунктах, котрі не визначені адміністративними центрами, обиратимуть старосту на строк повноважень місцевої ради (на 5 років). Він є посадовою особою місцевого самоврядування та керується у своїй діяльності Положенням про старосту.

До основних повноважень старости належать:

- представництво інтересів жителів села, селища у виконавчих органах сільської, селищної, міської ради;
- сприяння жителям села, селища у підготовці документів, що подаються до органів місцевого самоврядування;
- участь у підготовці проекту бюджету територіальної громади в частині фінансування програм, що реалізуються на території відповідного села, селища;
- внесення пропозицій до виконавчого комітету сільської, селищної, міської ради з питань діяльності на території відповідного села, селища виконавчих органів сільської, селищної, міської ради, підприємств, установ, організацій комунальної форми власності та їх посадових осіб та інші обов'язки, визначені Положенням.

Положення про старосту мають затверджувати сільська, селищна, міська рада відповідної об'єднаної територіальної громади. У Положенні визначаються права і обов'язки старости, порядок його звітності, інші питання, пов'язані з діяльністю старости.

Староста обирається в порядку, визначеному Виборчим кодексом України.

Вибори старости проводяться за мажоритарною системою відносної більшості в єдиному одномандатному виборчому окрузі, до якого входить

територія відповідного населеного пункту (села або селища) у складі об'єднаної сільської, селищної, міської територіальної громади (тобто обраним вважається кандидат, який отримав найбільшу кількість голосів виборців).

Староста має робоче місце на території старостинського округу, де він обирався. У нього - чіткий графік роботи, зручний для жителів. Він організовує заходи у селі, відслідковує проблеми громади та пропонує варіанти їх вирішення. Також староста відповідає за активізацію громади у прийнятті рішень, працює з місцевими громадськими об'єднаннями. Староста наділений низкою повноважень, визначених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» (стаття 54-1). Староста також може бути уповноважений радою ОТГ чи її виконавчим комітетом на здійснення інших повноважень, які передбачені іншими законами. Наприклад, на складання протоколів про адміністративні правопорушення, надання безоплатної первинної правової допомоги тощо.

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Дайте визначення поняття «територіальна громада»
2. У чому полягає основна мета функціонування територіальної громади? Обґрунтуйте відповідь.
3. Назвіть основні повноваження територіальних громад в Україні
4. Що ви розумієте під фінансово спроможною територіальною громадою?
5. Управління розвитком громад має вирішувати низку завдань для досягнення відповідних результатів. Визначте їх.
6. Визначте послідовність етапів процесу об'єднання добровільного об'єднання територіальних громад. Охарактеризуйте кожний із них.
7. Перспективний план – це бачення державою ефективного територіального устрою на базовому рівні в межах відповідної області.
8. З якою метою і на якому рівні він розробляється? Який вплив він має на створення територіальних громад?
9. Назвіть напрямки реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади згідно концепції, затвердженої Кабінетом Міністрів України.
10. Яким чином територіальна громада впливає на організацію роботи органів місцевого самоврядування?
11. Покажіть місце територіальної громади в системі місцевого самоврядування.

ТЕМА 2. ДІЄДАТНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

1. Організаційна дієдатність територіальної громади в умовах реформування місцевого самоврядування

2. Забезпечення дієдатності територіальної громади

3. Основні джерела доходності ОТГ

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Організаційна дієдатність територіальної громади в умовах реформування місцевого самоврядування

Структура організації у системі місцевого самоврядування становить упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в стійких відносинах для забезпечення їхнього функціонування та розвитку як єдиного цілого. Завдяки цьому у межах структури органів місцевого самоврядування реалізується управлінський процес, між учасниками якого чітко визначені їхні права, повноваження, завдання та функції управління, а також відповідальність за їхнє виконання. Тому сутність організації як процесу охоплює схеми адміністративної підпорядкованості, посадові інструкції та інші структурно-процедурні складові діяльності органу місцевого самоврядування.

Орієнтація на досягнення певної мети обумовлює такі характерні параметри організації:

- цільове призначення;
- наявні ресурси;
- правова та нормативна основа діяльності;
- процеси та процедури;
- організаційна структура;
- наявна система взаємозв'язків;
- зовнішнє середовище;
- організаційна культура тощо.

Функціонування організації пов'язано із такими ключовими управлінськими діями, як забезпечення ретельної розробки та суворого виконання запланованих заходів, а також визначення та контроль відповідності кадрової та матеріальної складової організації конкретним цілям, завданням, потребам. Саме тому необхідним підґрунтям для розвитку організаційної здатності є розвиток інформаційного середовища, сучасних управлінських знань. Як властивість організації, здатність визначається результатами її діяльності, забезпеченими сумлінною працею та компетентністю її співробітників. За таких умов, крім

розвитку компетентності співробітників, необхідно забезпечити їхню орієнтацію на стратегічні цілі організації, ефективне використання коштів та стиль корпоративної культури.

Загалом, організаційна здатність – це системний комплекс власних можливостей організації і її керівника, а також навичок і ресурсів, які забезпечують успішну діяльність та досягнення поставлених цілей. **У масштабах територіальної громади організаційна здатність** – це не тільки вміння організовувати виконання функцій для отримання результату, а й здатність досягати визначених цілей із активним залученням громадян до прийняття рішень, що забезпечує найкраще співвідношення витрат та отриманих результатів. Такий підхід обумовлює публічність процесу визначення, розробки, узгодження цілей управління та способів їхнього досягнення, а також участь населення громади у цьому процесі як рівноправного партнера органу місцевого самоврядування у вирішенні питань, пов'язаних із спільним місцем проживання. Варто зазначити, що **ефективність діяльності територіальної громади оцінюється** через діяльність її адміністрації та посадових осіб не лише жителями, а й інвесторами, які аналізують інвестиційну привабливість різних громад і можуть безпосередньо впливати на економічний розвиток громади. Для них вирішальною виступає наявність довгострокового плану стратегічного розвитку територіальної громади як запоруки стабільної взаємодії з адміністрацією громади, навіть за умов зміни її складу після чергових виборів.

Такі організаційні аспекти життєдіяльності територіальної громади потребують від адміністрації не тільки відкритості її діяльності, а й певних зусиль щодо просвітницької роботи серед її населення з метою виявлення та подальшого навчання лідерів громадської думки як своїх майбутніх управлінських партнерів. Така діяльність посадових осіб кваліфікується науковцями як «менеджмент знань» та спосіб управління, який вимагає осучасненого підходу до стратегії управління та структури органу місцевого самоврядування, системи комунікацій та кадрової політики, адже керівник повинен вміти користуватись інформацією, будувати системи, ділитись знаннями.

Основними показниками ефективності діяльності органу місцевого самоврядування є результати досягнення цілей різних програм у визначений планом часовий період їхнього досягнення. Для оцінювання ефективності його діяльності використовують такі технології аналізу: мінімізація витрат ресурсів та управлінської енергії (скорочення видатків на функціонування порівняно з ресурсними та енергетичними витратами на його функціонування); оптимальні терміни досягнення мети; урахування всіх ризиків та умов, в яких здійснюється управління.

Відомо, що спроможність держави зумовлена рівнем реалізації таких управлінських аспектів: примусової влади; фінансової, адміністративної, правової, політичної, трансформаційної, інноваційної спроможності; територіального охоплення.

На рівні місцевого самоврядування організаційна спроможність забезпечується такими ключовими управлінськими аспектами:

- фінансова – наявністю достатньої кількості ресурсів для вирішення питань місцевого значення та вмінням їх раціонально розподіляти та примножувати;
- адміністративна – реальною здатністю органу місцевого самоврядування здійснювати управління громадою;
- примусу – ефективною діяльністю місцевих правоохоронних органів;
- трансформаційна – реальною здатністю територіальної громади змінюватися як в частині векторів розвитку, так і реагування на виклики;
- територіального охоплення – реальною здатністю органу місцевої влади будувати громадянське суспільство;
- інноваційна – наявність чіткої й обґрунтованої стратегії розвитку.

Прийнята Постановою Кабінету Міністрів України «Методика формування спроможних територіальних громад» засвідчує, що «спроможними територіальними громадами вважаються територіальні громади сіл (селищ, міст), які здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг. Критично важливими є послуги у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці».

Світовою практикою місцевого самоврядування напрацьовано критерії його оцінювання через показник – «індекс спроможності». Основне призначення «індексу спроможності територіальної громади» є проведення порівняння та визначення ефективності органів місцевого самоврядування за такими ключовими напрямками:

- лідерство та управління – стратегічне планування; повноваження органів місцевого самоврядування; місцевий економічний розвиток; ефективний менеджмент; кадри та найм персоналу;
- фінансування та бюджетування – розробка та виконання бюджету; одержання доходу; закупівлі; управління власністю громади; фінансова звітність, аудит;
- надання послуг – планування; охоплення громадян; механізми зворотного зв'язку; задоволеність громадян; інформаційно-роз'яснювальна робота;
- участь громадськості – надання публічної інформації;

прозорість місцевого самоврядування; інформаційні технології у контексті демократії; гендерний аспект; залучення молоді.

Аналіз результатів такого оцінювання сприяє розробці дорожньої карти на шляху до забезпечення спроможності територіальної громади, а також доводить, що кожен із ключових критеріїв оцінювання спирається на організаційну спроможність органів місцевого самоврядування, яка є основою розбудови системи публічного управління.

Організаційна здатність територіальної громади базується на таких принципах:

- прозорості (використання сучасних методів взаємодії з громадськістю завдяки новим каналам інформації);
- чутливості (вчасне реагування та врахування нових реалій соціально- економічного розвитку);
- інтелектуальності (організація тотального безперервного навчання);
- ідейності (формування іміджу та корпоративної культури громади);
- обґрунтованості (відповідність законодавству та системним засадам).

Усі розглянуті вище організаційні можливості безпосередньо пов'язані із оптимізацією територіальної організації влади, зміцненням місцевого самоврядування, формуванням самодостатніх територіальних громад, що обумовлюють інтенсивне проведення реформи децентралізації влади як основи забезпечення високого рівня життя населення, надання якісних послуг на локальному рівні.

Зміст децентралізації можна сконцентрувати у таких основних завданнях, що лежать в її основі, а саме:

- передача повноважень від органів виконавчої влади на рівень територіальних громад і закріплення за ними достатніх фінансових та інших ресурсів, необхідних для їхнього виконання;
- чітке розмежування повноважень між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування на різних рівнях управління;
- посилення відповідальності посадових осіб органів місцевого самоврядування за свої рішення перед виборцями та державою.

З позицій дієздатності владних структур місцевого самоврядування вирізняють такі основні типи децентралізації:

- політична – передача владних повноважень на нижчий рівень управління за умов спільної розробки та реалізації політики;
- адміністративна – повна передача владних повноважень до нижчих рівнів влади;
- фіскальна – передача місцевим органам влади, приватним підприємствам фінансові засоби та повноваження збору місцевих податків, а також право визначати видатки місцевих бюджетів.

Головним критерієм раціональної децентралізації виступає забезпечення найвищої якості обслуговування громадян, а головним принципом – субсидіарність, яка визначає найнижчу оптимальну межу втручання уряду в місцеві справи.

Законодавством визначено такі групи власних повноважень територіальних громад:

- формування бюджету та планування розвитку громади;
- забезпечення місцевого економічного розвитку;
- розбудова місцевої інфраструктури, благоустрій території, утримання та будівництво доріг, водо-, тепло-, газопостачання та водовідведення;
- розпорядження земельними ресурсами;
- надання соціальної допомоги й адміністративних послуг;
- надання житлово-комунальних послуг;
- видача дозволів на будівництво та введення будівель в експлуатацію;
- забезпечення громадської та пожежної безпеки, контроль за виконанням прийнятих рішень, програм, проєктів тощо.

До делегованих повноважень територіальних громад відносять послуги та соціальну допомогу через територіальні центри (у громадах); управління школами та дитячими садками; первинна медична допомога; утримання й організація діяльності будинків культури, бібліотек, стадіонів, спортивних майданчиків тощо.

Сучасним міжнародним показником спроможності сучасної територіальної громади або громади міста є формат SMART, який в перекладі з англійської розшифровується так: S (Self-directed) – самокерований, M (Motivated) – мотивований, A (Adaptive) – адаптивний, R (Resourceenriched) – ресурсоощадний, T (Technological) – технологічний.

Він слугує основою комплексної та багатовекторної системи місцевого самоврядування, що охоплює інституційну, соціальну, економічну, екологічну, технологічну складові, взаємоузгоджена дія яких забезпечує сталий розвиток громади, підвищення комфортності життєдіяльності, використання доступних і якісних послуг.

Формат SMART обумовлений системним комплексом «розумних» стратегій, а саме:

- «розумне урядування» – створення електронних порталів послуг для усіх категорій мешканців громади та забезпечення участі громадян у формуванні пріоритетів діяльності органів влади;
- «розумне життя» – створення комфортної для життя соціальної та гуманітарної сфери на базі електронних сервісів;
- «безпечна територія» – розвиток системи забезпечення громадської безпеки та порядку, зокрема, й відеоспостереження;

- «розумні люди» – активна громадська участь та громадський контроль;
- «розумне довкілля» – контроль екологічного стану, викидів та відходів, а також розробка та реалізація запобіжних заходів;
- «розумна мобільність» – доступність інформації та онлайн-сервісів;
- «розумна економіка» – впровадження сучасних технологій в управління економікою та її окремими сферами.

Таким чином, організаційна здатність територіальної громади у контексті реформ децентралізації є базовим чинником спроможності місцевого самоврядування як однієї із обов'язкових умов для забезпечення спроможності територіальної громади.

2. Забезпечення дієздатності територіальної громади

У сучасних умовах функціонування новостворених територіальних громад існує проблема вибору оптимальної чисельності працівників органу місцевого самоврядування, оскільки до цього часу вона визначалася критеріями, встановленими для окремих видів управлінської діяльності за різними видами норм і нормативів (норм праці, обсягу роботи, витрат робочого часу тощо). Під час розрахунку чисельності працівників варто врахувати, що назви професій (посад) працівників повинні відповідати Національному класифікатору України «Класифікатор професій ДК».

Підставою для обґрунтування чисельності управлінського персоналу є штатний розпис і структура управління, а чисельність працівників розраховується шляхом поділу річної трудомісткості праці на річний фонд робочого часу працівника. Трудомісткість праці керівників, професіоналів і фахівців визначається корисними витратами робочого часу на виконання певних видів діяльності (функцій). Тому з появою нових управлінських функцій стає необхідним проведення комплексу робіт, пов'язаних із встановленням фактичних витрат часу на виконання цих функцій.

Для визначення чисельності посадових осіб місцевого самоврядування в громадах можуть бути використані такі підходи:

- ◆ ресурсний – спирається на бюджетну забезпеченість виконання функцій та залежить від наявності коштів на їхнє утримання, а тому не сприяє вдосконаленню організації праці публічних службовців і підвищенню якості виконання функцій;
- ◆ нормативний – передбачає експертний аналіз трудомісткості реалізації нормативно закріплених функцій та норм часу на їхнє виконання через процедуру нормування, яка не враховує творчий та специфічний характер функцій, що виконуються;

◆ комплексний – заснований на визначенні повноважень і компетентності, необхідних для виконання функцій; на досягненні певного результату завдяки системі критеріїв, на впровадженні нових технологій.

Вирішальну роль у забезпеченні дієздатності територіальної громади відіграє адміністративна регламентація, яка сприяє ефективності діяльності органів влади та робить її більш раціональною завдяки спільним діям державного, приватного та волонтерського секторів, які шукають спільні шляхи для розв'язання проблем громади та максимального використання її потенціалу.

Для цього розробляється локальний нормативно-правовий акт – **Статут територіальної громади**, який, згідно з чинним законодавством щодо внутрішньої діяльності органів місцевого самоврядування, встановлює адміністративні процедури, порядок взаємодії з іншими органами публічної влади, організаціями та громадськими об'єднаннями, окремими громадянами. Саме Статут встановлює правила, стандарти, вимоги до послуг, що надаються органами місцевого самоврядування, на підставі яких і розробляються посадові інструкції посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Статут територіальної громади – своєрідна комунальна «конституція» громади. Світовий досвід свідчить, що саме муніципальні статuti та хартії дають територіальним громадам можливість самостійно в межах закону обрати структуру свого управління, забезпечуючи своєрідний плюралізм форм місцевої демократії.

Вони конкретизують та адаптують до місцевих умов численні закономірності, впорядковують їх у логічному викладенні, сприяють виникненню у населення правильних та досить повних уявлень про структуру та роботу механізму місцевого самоврядування, створюють легальні умови для формування і впровадження прав та інтересів членів територіальної громади, що обумовлені природою місцевого самоврядування (так званих муніципальних прав та інтересів).

Активність громадян повинна проявлятися не стільки у проведенні мітингів та протестних акцій, скільки участь у прийнятті та виконанні важливих для громади рішень. Форми цієї участі мають бути чітко, процедурно та зрозуміло прописані в статутах територіальних громад та окремих положеннях. Члени територіальної громади мають бути інформовані про своє право брати участь у житті громади та про механізми цієї участі.

З метою забезпечення ефективного алгоритму реалізації форм безпосередньої демократії, варто у Статуті ОТГ детально визначити всі процедурні аспекти: починаючи від переліку суб'єктів їх ініціювання, і завер- шуючи визначенням термінів і особливостей реагування радою

ОТГ на результат такої форми безпосередньої демократії. Наприклад, варто зазначити, що ініціатива проведення будь-якої форми безпосередньої демократії належить: міському (сільському, селищному) голові, депутатам міської (сільської, селищної) ради, старості населеного пункту, відповідному органу самоорганізації населення, членам територіальної громади. Порядок скликання, підготовки та проведення встановлюється статутом територіальної громади індивідуально для кожної ОТГ.

У Статуті ОТГ необхідно визначити, зокрема, спосіб та термін повідомлення Ради про майбутній захід; територіальні ознаки для проведення; повноваження форм прямої демократії щодо розгляду різних питань місцевого значення; порядок ухвалення рішень (пропозицій), порядок та терміни розгляду ухвалених рішень відповідними органами місцевого самоврядування для їх урахування у своїй діяльності, а також інші суттєві для організації та проведення форм прямої демократії питання.

У окремих ОТГ має сенс розмежувати у Статуті статуси «членів ОТГ» – осіб, які там зареєстровані, беруть участь у місцевих виборах, та «мешканців ОТГ» – осіб, які проживають у громаді певний час, мають нерухомість, працюють там тощо, але зареєстровані у інших громадах. Подібне закріплення у Статутах дасть можливість не тільки унормувати питання участі «членів» та «мешканців» ОТГ у реалізації форм безпосередньої демократії, а і дасть можливість більш чітко сформулювати бачення ради ОТГ щодо дійсної кількості споживачів тих чи інших послуг.

Статут ОТГ повинен не тільки чітко визначати регламентацію питань участі членів територіальних громад у здійсненні місцевого самоврядування, але і взаємовідносини органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб у межах ОТГ: варто у Статуті ОТГ дати відповідь на питання, чи буде розміщено підрозділ виконавчого органу Ради ОТГ у кожному населеному пункті, чи кожному старостинському окрузі. Якщо відповідний підрозділ буде сформовано, то у який спосіб організовано його діяльність (на постійній основі чи у формі мобільної групи, яка регулярно виїздитиме у село); яким чином буде сформовано комплекс його повноважень і забезпечено їх реалізацію тощо. Також у Статуті ОТГ варто закріпити систему органів самоорганізації населення, яка є найбільш доречною саме для цієї, конкретної ОТГ, з урахуванням її географічних, соціально-економічних та інших характеристик.

Статут ОТГ повинен створити належні правові передумови для налагодження дієвого громадського контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб. Задля цього у ньому варто

регламентувати порядок відповідної взаємодії.

Узагальнюючи, зазначимо, що у Статуті ОТГ необхідно закріпити такі питання, як:

- загальна характеристика територіальної громади – вказати передісторію формування ОТГ, склад та особливості тих населених пунктів, які її сформували тощо;

- старостинських округах; кореляцію органів самоорганізації населення і старостинських округів, враховуючи територію юрисдикції та комплекс повноважень;

- компетенція територіальної громади – перелік прав та обов'язків всієї ОТГ;

- форми участі членів територіальної громади у здійсненні місцевого самоврядування, про які мова йшла вище;

- матеріальна та фінансова основи територіальної громади – особливості запровадження бюджету участі управління всім комплексом комунального майна та фінансами ОТГ;

- заключні та перехідні положення, у яких необхідно визначити порядок внесення змін та доповнень до Статуту ОТГ.

Статут має стати ефективним засобом саморегуляції ОТГ, може допомогти регламентувати відносини як між громадами, що об'єднались, так і між громадою та місцевою владою.

Ще однією потенційною проблемою для громад, що об'єднуються, може стати розмитість повноважень старост. Законом «Про добровільне об'єднання територіальних громад» недостатньо чітко визначаються обов'язки та права старости як головного представника інтересів громади. Також не прописаний механізм його відкликання, не зазначені механізми консультацій старост із громадами. Ці питання також мають бути конкретизовані у статутах територіальних громад.

Статут ОТГ є тим унікальним локальним нормативним актом, який закріплює правові підстави для встановлення збалансованих зв'язків між громадськістю та місцевою радою, головою ОТГ і старостами. У Статуті ОТГ мають бути прописані підходи до врахування можливих інтересів усіх сторін.

Закріплення в Статуті ОТГ правил кооперації громад та механізмів громадської участі дозволить мінімізувати ризики виникнення конфліктів та протестів – як між сусідніми громадами, які об'єднались, так і між владою і членами територіальної громади.

У *Додатку А* надано зразок Статуту об'єднаної територіальної громади.

Водночас вкрай важливо, щоб регламент надання адміністративних послуг забезпечував виконання відповідних стандартів послуги шляхом уніфікації, опису показників виконання функції органу місцевого

самоврядування, а також був спрямований на інтереси населення, оптимізацію чинних адміністративних процедур; прозорість надання та доступність послуг; встановлення персональної відповідальності за дотримання вимог регламенту. Для забезпечення цих вимог на етапі його розробки передбачено такі заходи:

- ◆ узгодження технічного завдання та попереднє узгодження проєкту регламенту з депутатами селищної (сільської) та районної ради (за необхідності, обласної ради та обласної державної адміністрації);

- ◆ громадська експертиза та публічне обговорення;

- ◆ затвердження проєкту Статуту на загальних зборах громади та на засіданні селищної (сільської) ради;

- ◆ державна реєстрація Статуту територіальних громад.

Посадова особа органу місцевого самоврядування має нести дисциплінарну відповідальність відповідно до законодавства про службу в органах місцевого самоврядування за невиконання вимог адміністративного регламенту.

Регламентом має також передбачатися взаємодія різних структур, які можуть бути створені для забезпечення співпраці різного роду структур на місцевому рівні для вирішення проблем організаційного, правового, фінансового характеру, з якими стикається орган управління. Разом із тим мають бути чітко виписані процедури залучення цих структур до питань планування та бюджетування діяльності органу місцевого самоврядування; організації роботи колегіальних дорадчих органів; інформаційного, правового, матеріального забезпечення; формування структурних підрозділів; контролю виконання прийнятих рішень; взаємодії з інститутами громадянського суспільства; інформування про діяльність органу місцевого самоврядування. Статтею 46 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» передбачений Регламент місцевої ради, але його зміст не обмежується законодавством і встановлюється членами територіальної громади.

Дієвість територіальної громади залежить також від рівня взаємодії місцевої влади та бізнесу, який реалізується відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство». Цей закон визначає організаційно-правові засади взаємодії партнерів (держава, територіальні громади) з приватними партнерами (юридичні особи, крім державних та комунальних підприємств, або фізичні особи – підприємці), а також основні принципи державно-приватного партнерства на договірній основі (договори про концесію, спільну діяльність, управління майном, змішаний договір, інші договори). Поширеною формою співробітництва між державним та приватним секторами є концесія, поряд з орендою, управлінням майном, угодою про розподіл продукції.

В умовах електронного урядування актуалізується питання

впровадження електронних адміністративних регламентів, які характеризуються автоматизованістю адміністративних процедур з реалізації функцій, що здійснюються органами місцевого самоврядування в межах їхньої внутрішньої діяльності, наданні адміністративних послуг та взаємодії з іншими органами публічної влади.

Такий регламент встановлює:

- ◆ порядок і показники виконання функції органу місцевого самоврядування;
- ◆ відповідальні посадові особи за виконання вимог регламентів на кожній стадії виконання функції органу місцевого самоврядування;
- ◆ різні варіанти оптимізації процесу надання адміністративних послуг; гарантії прозорості та доступності адміністративних процедур для зацікавлених сторін;
- ◆ право громадян контролювати та коригувати діяльність органу місцевої влади.

Громадський контроль та коригування діяльності передбачає попереднє оцінювання ефективності діяльності органу місцевого самоврядування та його посадових осіб на підставі результатів постійного моніторингу та аналізу. Для цього можна використати існуючу Методику оцінювання ефективності діяльності управлінь, відділів та інших виконавчих органів сільської, селищної, міської ради, апаратів місцевих рад, яка встановлює цілі, завдання, опис та підходи до системи оцінювання ефективності організаційної діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування, а також її вдосконалення.

Цілі оцінювання пов'язуються із забезпеченням ефективності виконання покладених завдань і функцій шляхом вдосконалення системи планування та механізмів внутрішнього управління діяльністю органів місцевого самоврядування; удосконалення системи мотивації посадових осіб місцевого самоврядування, заснованої на результатах їхньої діяльності; формування системи моніторингу громадської думки. Організаційна ефективність оцінюється з позицій користувача інформації за рівнем інформування членів громади та зовнішніх суб'єктів.

Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування громади загалом можна вимірювати співвідношенням затвердженого за підсумками фінансового року обсягу надходжень до місцевого бюджету без урахування трансфертів (державних фінансових надходжень) до витрат на утримання органу місцевого самоврядування.

Для більш детального оцінювання можна використати такі критерії у контексті співвідношення планових і фактичних величин:

- ◆ собівартість виконання функцій – матеріальні витрати; амортизація основних засобів; заробітна плата персоналу; інші витрати;
- ◆ трудомісткість виконання функцій – це кількість службового часу

на виконання однієї функції;

- ◆ якість виконуваних функцій – це сукупність властивостей, критеріїв і особливостей виконання функцій, які дозволяють задовольнити потреби і запити юридичних та фізичних осіб;

- ◆ надійність виконуваних функцій – відсутність нереалізованих рішень, прийнятих органом місцевого самоврядування;

- ◆ рівень централізації та децентралізації – співвідношення кількості керівних посад до кількості виконавців у системі органів місцевого самоврядування;

- ◆ територіальна доступність органів місцевого самоврядування – відношення кількості адміністративних будинків, у яких розміщені органи місцевого самоврядування до кількості населення громади;

- ◆ оперативність прийняття рішення – співвідношення регламентованого терміну прийняття рішення до фактичного;

- ◆ рівень якості надання адміністративної послуги – відсутність скарг від населення.

Оцінювання за допомогою наведених вище критеріїв доцільно проводити не менше одного разу в рік. Суб'єктами, що формують рейтинги організаційної ефективності органів місцевого самоврядування, можуть бути запропоновані додаткові показники та/або використані показники ефективності діяльності органів місцевого самоврядування для інформування суспільства та громадян та показники ефективності діяльності органів місцевого самоврядування для інформування керівництва.

Для забезпечення дієздатності українських новостворених територіальних громад можуть стати в нагоді успішні зарубіжні практики соціальних технологій управління, які сприяють забезпеченню необхідної якості послуг, зниженню витрат і підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади.

Наприклад, в умовах електронного урядування поширюється практика використання різноманітних бізнес-стратегій в публічному управлінні, зокрема, реалізація електронних послуг-модулів «уряд – урядові» («government to government»), «уряд – громадянам» («government to citizens») та «уряд – бізнесу» («government to business»). Водночас вирішальним стають багатовекторне партнерство та співробітництво, а також технології аутсорсингу (передача непрофільних функцій стороннім організаціям). Тому в Україні стратегія забезпечення організаційної здатності реформованих владних інституцій орієнтована на адаптацію до українських реалій європейських норм, стандартів та процедур публічного врядування. Відповідно до них, міжсекторальна комунікація в територіальних громадах має здійснюватися на ціннісних засадах публічного врядування та його організаційної культури, що

забезпечують баланс державних і суспільних інтересів, а також норми суспільному договору, який сприймається більшістю членів громади. Отже, діалог між місцевою владою та населенням громади має базуватися на таких головних соціальних процесах: комунікації, взаєморозумінні, об'єднанні, визнанні, довірі.

Як вказує досвід успішних країн, реалізація цих соціальних процесів видається можливою за умов електронного формату урядування, який забезпечує територіальні громади необхідними для прийняття виваженого та своєчасного рішення базами даних та інструментами ефективного управління земельними та іншими ресурсами; розвитком спроможності громади у залученні інвестицій; процесами реалізації інтересів органів місцевого самоврядування, бізнесу і громадського сектора. Наприклад, геолокаційна система формує інформацію про землевласників і характер використання земель; природні ресурси; об'єкти промисловості; екологічні, демографічні та соціологічні дані; містобудівну документацію тощо.

До цього можна додати створений в окремих громадах єдиний інформаційний простір через систему «розумна взаємодія» яка спрямована на визначення та вирішення питань мешканцями у прийнятний та зручний для них спосіб – самостійно або через інституції місцевої влади. Основна ідея цього проєкту – в інтерактивному режимі долучити через відповідальну юридичну особу до реалізації місцевої ідеї чи проєкту усіх, хто володіє необхідними для цього ресурсами (включаючи волонтерські). Отже, розглядаються формати взаємодії конкретної юридичної особи з волонтерами та передбачаються заходи для заохочення та розвитку такої взаємодії. До існуючих процедур для подальшого вирішення додаються заходи за програмою бюджету участі (громадського бюджету).

Отже, сучасні цифрові платформи для комунікації всередині громади мають можливість залучити мешканців громади до прийняття рішень; осучаснити організаційну культуру місцевого самоврядування та знизити навантаження на органи влади; пришвидшити розгляд звернень громадян; наочно представити привабливі для туристів та інвесторів територіальні локації та місцевий багатоаспектний потенціал. Іншими словами, сучасні інформаційно-комунікаційні технології сприяють ефективній діяльності щодо управління громадою.

Достатньо відчутною може бути роль технології аутсорсингу у забезпеченні організаційної здатності територіальних громад та органів місцевого самоврядування завдяки залученню зовнішньої організації (постачальника) для виконання другорядних функцій.

В розділі 4 Національного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності» ДК 009:2010 наведено *визначення*

аутсорсингу як «угоди, згідно з якою замовник доручає підряднику виконання певних завдань, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбору персоналу, допоміжні функції». За таких умов сторонами правовідносин виступають «замовник» та «підрядник», що притаманно договорам підряду та/або надання послуг, врегульованих нормами Цивільного кодексу України, що дає підстави вважати аутсорсинг врегульованим законодавчими нормами та дієвим способом оптимізації певних бізнес-процесів, що дає можливість економити час та гроші органу публічної влади.

Основними чинниками розвитку аутсорсингу у сфері публічного управління стали такі:

- ◆ потреба в інноваційному розвитку для задоволення зростаючих суспільних потреб;

- ◆ прагнення одержати доступ до нових технологій та знань;

- ◆ поліпшення якості послуг;

- ◆ необхідність жорсткого контролю над витратами тощо.

Разом із тим певні відносини, пов'язані з будь-яким скороченням обсягів роботи державних органів шляхом залучення зовнішніх ресурсів, кваліфікуються як різновид технології аутсорсингу, що передбачає укладення контрактів із недержавними організаціями або передачу їм виконання окремого процесу чи виду робіт за збереження загальної відповідальності державної організації шляхом укладання договору.

У наш час аутсорсинг у державному секторі орієнтований на такі напрями:

- ◆ інформаційні технології;

- ◆ підтримка інфраструктури;

- ◆ підвищення кваліфікації та навчання персоналу;

- ◆ надання окремих послуг населенню та управління відносинами з клієнтами тощо.

До переваг аутсорсингу у сфері організаційно-управлінських функцій можна віднести можливість перекласти частину ризику на іншу організацію, покращити рівень контролю, вивільнити ресурси для основних функцій організації; отримати доступ до новітніх технологій та ресурсів; забезпечити надходження іноземної валюти, а також скоротити витрати обслуговування бізнес-процесу і підвищити прибутковість.

На рівні місцевого самоврядування аутсорсингу можуть належати такі адміністративно-управлінські функції:

- ◆ впровадження нових інформаційних технологій;

- ◆ управління комунальним фондом;

- ◆ надання послуг із працевлаштування, зв'язку, фінансового обліку та

інші допоміжні функції.

До реалізації аутсорсингу у сфері місцевого самоврядування існує кілька підходів:

- кластерний (горизонтальний) – об'єднання кількох органів місцевого самоврядування для організації спільних дій з аутсорсингу за умов управління спеціалізованими організаціями;
- централізований – управління політикою аутсорсингу єдиною уповноваженою організацією в межах громади (наприклад, управління здійсненням державного замовлення продукції і послуг);
- децентралізований – незалежне формування локальних місцевих стратегій використання аутсорсингу для певного органу публічної влади.

Цілі, умови та витрати є ключовими чинниками вибору того чи іншого підходу, хоча всі вони орієнтовані на підвищення якості виконання функцій та зниження витрат на їхнє виконання, особливо у контексті тісного співробітництва територіальних громад. Саме за умов співробітництва територіальних громад значно підвищується їхня організаційна здатність, адже основною підставою для співробітництва є наявність спільних інтересів, взаємної вигоди та рівноправність його учасників. До того ж співробітництво територіальних громад є логічним рішенням таких проблем, як нейтралізація наслідків нераціонального розподілу функцій та ресурсів між органами місцевого самоврядування, недосконала організація територіальної влади.

Пріоритетна форма співпраці, притаманна співробітництву територіальних громад – реалізація спільних проєктів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів без утворення спільного органу управління. Пріоритетними сферами співробітництва є, здебільшого, надання адміністративних послуг, пожежна та цивільна охорона, соціальне та медичне забезпечення тощо.

Успішний зарубіжний досвід зафіксував такі сприятливі чинники співробітництва територіальних громад:

- досконале нормативно-правове поле;
- спільне фінансування спільних проєктів;
- списання частини боргів громад;
- наявність банку даних проєктів співробітництва територіальних громад та спільного координаційного центру.

До несприятливих чинників співробітництва територіальних громад відносяться:

- недостатня поінформованість та компетентність посадовців;
- низька фінансова спроможність сільських територіальних громад;

- нормативно-правова неврегульованість питання проведення громадських обговорень проєктів договорів, реалізації процедури прийняття рішень щодо термінів фінансування проєктів співробітництва територіальних громад із Державного фонду регіонального розвитку.

Поліпшити таку ситуацію можуть обласні конкурси проєктів як механізм створення інформаційного банку інноваційних ідей та впровадження їх у практику діяльності органів місцевого самоврядування, а також високий рівень соціальної активності в територіальних громадах і поширення досвіду роботи органів місцевого самоврядування щодо удосконалення інформаційної політики з питань місцевого розвитку.

Не менш важливим аспектом розвитку співробітництва територіальних громад у всі часи залишається залучення коштів міжнародних організацій (наприклад, для навчання посадовців територіальних громад та обміну досвідом; для проведення регіональних конкурсів; для безпосередньої реалізації проєктів).

З позицій процесного підходу до забезпечення організаційної здатності територіальних громад може бути корисним використання певної послідовності дій (алгоритму), а саме:

- ◆ аналіз та оцінювання існуючих у громаді організаційних структур, взаємозв'язків та процедур;

- ◆ відбір оптимальної моделі організаційної структури управління в органі місцевого самоврядування;

- ◆ проектування відповідної структури у єдності та взаємозв'язках із застосуванням методики розрахунку оптимальної чисельності посадових осіб органу місцевого самоврядування;

- ◆ розробка або вдосконалення регламентації діяльності;

- ◆ впровадження методики оцінювання організаційної ефективності органу місцевого самоврядування;

- ◆ використання інноваційних інструментів, методів та технологій управління, зокрема, методики оцінювання організаційної здатності місцевого самоврядування.

Таким чином, сучасні підходи до забезпечення дієздатності територіальної громади, крім системного та комплексного підходів, які включають аналіз та оцінювання фактичного стану управлінської системи; вибір типу та проектування оптимальної моделі організаційної структури управління; розрахунок оптимальної чисельності посадових осіб органу місцевого самоврядування; розробку локального нормативно-правового акту (Статуту) та окремого регламенту надання адміністративних послуг відповідно до існуючих стандартів, зокрема, в електронному форматі; оцінювання ефективності діяльності органу місцевого самоврядування та його посадових осіб, постійний розвиток організаційної структури та суб'єктів управління, охоплюють ще низку

аспектів. До них варто віднести такі інноваційні інструменти управління, як соціальні технології управління, які сприяють забезпеченню надання публічних послуг необхідної якості у стислі терміни, зниженню витрат на їхнє надання та підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади, зокрема, партнерство держави, бізнесу, громадянського суспільства; співробітництво між територіальними громадами; технології аутсорсингу; електронне урядування.

3. Основні джерела доходності ОТГ

Основним джерелом доходів ОТГ є дохідна частина їх бюджету, яка може формуватися за рахунок внутрішніх бюджетних ресурсів (податки та збори, оренда землі й нерухомості, яка перебуває в комунальній власності) та зовнішніх бюджетних ресурсів (субвенції, цільові програми та трансферти, які отримуються з державного бюджету).

Наступним джерелом доходів для ОТГ є інвестиції, які громада може залучати за рахунок створення сприятливого інвестиційного клімату, проведення корпоратизації комунальних підприємств, публічного-приватного партнерства та лізингу.

Інвестиційні ресурси розвитку громад охоплюють ресурси, залучені до місцевої економіки для створення нових активів. Інвестиційні ресурси можуть перебувати як у приватній власності, так і повністю або частково в комунальній. Також є сенс виділити інвестиційні ресурси, які безпосередньо контролює муніципалітет, тобто ті, які здійснюються за кошти місцевих бюджетів, а також підприємствами й організаціями комунальної форми власності. На практиці поширені різні змішані форми інвестицій, здійснюваних у режимі співфінансування з різних джерел. Інвестиції є ключовим чинником економічного розвитку регіонів. Інвестиційний процес на місцевому рівні спрямований на вирішення різних завдань. Передусім вкладення в муніципальну сферу орієнтовані на забезпечення населення громад новими, додатковими або поліпшеними послугами, створення нових робочих місць, розвиток інфраструктури та забезпечення модернізації наявної інфраструктури; зниження вартості та поліпшення якості будівництва, експлуатації та обслуговування; забезпечення вчасного й адекватного обслуговування впродовж усього строку служби активів; використання досвіду та технологій приватного сектору; поповнення бюджетів завдяки збільшенню податкової бази.

Корпоратизація комунальних підприємств допомагає громадам залучати нові фінансові ресурси, покращує наявну матеріально-технічну базу, а також створює нові робочі місця та вирішує соціальні проблеми.

Щодо публічно-приватного партнерства, то воно передбачає стале співробітництво між органами влади, зокрема й муніципального рівня, і підприємствами приватного сектору з метою генерування ресурсів для реалізації інфраструктурних проєктів. Ознаками публічно-приватного партнерства є розподіл видатків, ризиків і майбутніх прибутків між публічним і приватним учасниками партнерства. Застосування цього механізму дає змогу органам влади забезпечувати потреби економічного розвитку за інвестиційні кошти, не втрачаючи впливу на об'єкти інфраструктури та контролю за ними. Цей вплив переважно реалізовано через збереження права власності на об'єкт.

Публічно-приватне партнерство – один із найпоширеніших механізмів фінансування масштабних інфраструктурних проєктів у розвинутих країнах. Подекуди в незрівнянно меншому обсязі цей механізм починають застосовувати й в Україні.

Ще одним інструментом залучення інвестиційних коштів виступає лізинг. Лізинг це господарська діяльність, спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів, яка полягає в наданні за договором лізингу однією стороною (лізингодавцем) у виключне користування другій стороні (лізингоодержувачу) на визначений строк майна, що належить лізингодавцю або набувається ним у власність, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів.

У світовій практиці лізинг розглядають як одну з форм державного приватного партнерства – поряд із концесією, орендою, угодами про розподіл продукції, договорами про управління державним і комунальним майном, договорами про спільну діяльність.

Роль лізингу як інструменту фінансування економічного розвитку громади зумовлена тим, що органи місцевого самоврядування, комунальні підприємства та комунальні установи через брак коштів і високу вартість обладнання часто не в змозі своєчасно оновлювати обладнання, необхідне для їх належного функціонування. За таких умов лізинг стає найдоступнішим способом оновлення обладнання на потреби житлово-комунального господарства, соціальної і транспортної інфраструктури тощо. Лізинг є тим фінансовим інструментом, що дає змогу муніципалітетам придбати необхідне обладнання на умовах поступової сплати коштів. Лізинг, як один зі способів інвестування, відіграє значну роль не тільки в оновленні майна територіальних громад, а й розширює попит на продукцію виробників обладнання, таким чином збільшуючи сукупний попит в економіці.

Наступним джерелом доходності ОТГ є кредити, до даного джерела входять місцеві запозичення, котрі надаються громадам на умовах платності, строковості та майнового забезпечення, а також кредити, які надають міжнародні фінансові організації для фінансування місцевого

економічного розвитку.

Місцеві запозичення мають право здійснювати лише територіальні громади міст, при цьому селищні та сільські громади такого права не мають.

Залежно від способу здійснення запозичень, розрізняють такі їх основні форми:

– кредити, що залучаються органами місцевого самоврядування від банківських та інших фінансових установ;

– місцеві облігаційні позики, що передбачають емісію муніципальних облігацій;

– вексельна позика, що передбачає емісію короткострокових казначейських векселів та казначейських зобов'язань (в Україні – лише держава);

– взаємні позики органів місцевого самоврядування (у нас заборонено), казначейські позики (а також середньострокові позики з єдиного казначейського рахунку).

Особливу увагу слід приділити саме місцевим облігаційним позикам, оскільки саме даний фінансовий інструмент допомагає залучити кошти із зовнішніх джерел.

Облігаційні позики є одним із важливих інструментів залучення фінансування на потреби місцевого економічного розвитку. На відміну від інших кредитних інструментів, облігаційні позики дають змогу залучити значні грошові ресурси на тривалий термін. Здійснюючи облігаційні позики, муніципалітет може профінансувати високовартісні капітальні проекти, такі як будівництво або модернізацію систем водопостачання та водовідведення, розвиток транспортної інфраструктури, будівництво закладів освіти, охорони здоров'я, культури, спорту тощо. Завдяки облігаційним позикам можна акумулювати ресурси як від великих інвесторів (зокрема, інституційних), так і від широкого кола осіб, які проживають або працюють на території муніципалітету, і, таким чином, безпосередньо залучити їх до процесів місцевого економічного розвитку та зацікавити в його результатах.

Щодо кредитів, які об'єднані територіальні громади можуть отримати від міжнародних фінансових організацій, то даний механізм передбачає наявність затверджених кредитних ліній або програм. Такий вид кредитів має ряд особливостей, які його характеризують, а саме термін надання кредитів є значно довшим в порівнянні зі звичайними кредитами, також процентні ставки є нижчими, а умови надання є більш жорсткими, існує пільговий період, який знижує навантаження на позичальника і в додаток до цього, міжнародні фінансові організації можуть здійснювати консалтингові послуги щодо управління заборгованістю по даному кредиту.

У процесі ініціювання та підготовки проєктів для отримання кредитів від міжнародних фінансових організації потрібно налагодити ефективну комунікацію із відповідними Міністерствами, які можуть впливати на процес розгляду документів або ухвалення рішення про надання кредиту. Під час підготовки проєкту, який фінансуватиметься за кошти кредиту міжнародної фінансової організації, доцільно вжити низку організаційних заходів, які сприятимуть успішній його реалізації, зокрема призначити координатора проєкту, утворити групу управління проєктом, скласти план заходів із підготовки та реалізації проєкту, визначити механізм моніторингу ефективності реалізації проєкту.

Залучення фінансових ресурсів за допомогою кредитних інструментів може відбуватися трьома способами:

◆ Позичальником є безпосередньо муніципалітет, залучені кошти спрямовують до місцевого бюджету та розподіляють у рамках його видатків.

◆ Позичальником є комунальне підприємство, що отримує фінансові ресурси, розпоряджається ними, здійснює обслуговування та погашення боргу.

◆ Позичальником є суб'єкт приватного сектору економіки, а муніципалітет може надавати гарантії щодо повернення кредиту.

Основний ризик, пов'язаний із застосуванням кредитних інструментів, виникає внаслідок появи місцевого боргу, потреб його обслуговування та погашення. Для максимального використання переваг кредитних інструментів і подолання їх обмежень у світовій практиці рекомендовано дотримуватися «золотого правила», яке передбачає використання залучених ресурсів на капітальні видатки. Саме інвестиційна спрямованість залучених ресурсів активно впливає на соціальний і економічний розвиток муніципалітету та підвищує якість надання суспільних послуг.

Застосування кредитних інструментів потребує від місцевої влади:

- чіткого визначення основних інвестиційних пріоритетів з орієнтацією на розвиток інфраструктури та спрямування залучених ресурсів на її фінансування;

- установлення граничної межі місцевого боргу (або дотримання законодавчо встановлених меж);

- наявності доступних джерел фінансування й обслуговування боргу;

- забезпечення прозорості та збалансованості місцевого бюджету;

- підготовки працівників відповідних структурних підрозділів органів місцевого самоврядування для застосування кредитних інструментів та управління місцевим боргом;

- розбудови системи моніторингу реалізації інвестиційних

проектів, для фінансування яких залучають кредитні ресурси.

Останнім джерелом доходів об'єднаних територіальних громад є *гранти*. Вони надаються міжнародними донорськими організаціями, урядами, державними установами, комерційними структурами, громадськими некомерційними організаціями, приватними благодійними фондами або організаціями у вигляді безповоротної фінансової допомоги на конкретні цілі. Аби отримати таку фінансову підтримку, громадам слід заповнювати заявки на інтернет ресурсах відповідних міжнародних донорських організацій, а вони вже в свою чергу через проведення конкурсу обирають найбільш привабливі проекти. Звичайно, отримати такий грант нелегко, але якщо громада намагається вирішити якусь нагальну соціально-економічну, екологічну чи енергетичну проблему і в неї є чітка та ефективна стратегія, то шанси на отримання такого роду фінансової допомоги зростають.

Грантові інструменти є важливим інструментом підтримки економічного розвитку громад.

По-перше, управління фондами грантових ресурсів відбувається в такий спосіб, що надає їм можливість гнучко реагувати на потреби муніципалітетів, чого не вистачає більшості державних програм. Грантові програми можуть швидко змінюватися, реагувати на ризики, започатковувати інновації та змінювати традиційні підходи щодо реалізації економічного механізму.

По-друге, гранти від різноманітних донорів часто слугують першим або довгостроковим капіталом, незалежним від політичних і ринкових сил. Фонди мають довгу історію фінансування ініціатив економічного розвитку регіонів, і дедалі більше донорів спрямовує ресурси на конкретні території або місцеві ініціативи у співпраці з державними та приватними партнерами.

Зазвичай грантові кошти становлять невелику частку фінансування потреб території в економічно розвинутих країнах. Натомість в Україні, де доступ до інших джерел фінансування є вкрай обмеженим, саме грантові інструменти часто мають вирішальне значення для фінансування різноманітних проектів у сфері місцевого розвитку. Грантові інструменти також нерідко виконують супровідну та підтримувальну функцію щодо інших інструментів фінансування, зокрема інвестицій чи кредитів міжнародних фінансових організацій.

Для успішного застосування грантових інструментів місцева влада має володіти відповідними спроможностями (компетентностями):

- вміння обирати та чітко формулювати стратегічні й оперативні цілі діяльності;
- вміння взаємодіяти із зовнішнім середовищем, зокрема з донорами, центральним урядом, місцевою громадою, організаціями

громадського суспільства тощо;

– досвід і фахова підготовка й особистісні якості виконавців проєктів (вміння розробляти проєкти; навички виокремлення й формулювання соціальних проблем; вміння аналізувати необхідну інформацію; навички бюджетування проєктної діяльності).

Забезпечення фінансової спроможності сільських територіальних громад є головною умовою для досягнення соціально-економічного розвитку сільських територій, при цьому досягнення такої спроможності можливе лише при налагодженому механізмі наповнення дохідної частини власного бюджету й не тільки. Саме тому громади, які об'єдналися, чи ті, які лише планують це зробити повинні першочергово звертати увагу саме на удосконалення шляхів отримання стабільного доходу та максимізації власної фінансової спроможності, а вже потім намагатися вирішити інші завдання чи проблеми. Сільським територіальним громадам слід намагатися шукати інші джерела, враховуючи географічні, економічні та природні особливості сільської території, де розташовується громада. Саме гарантування фінансової спроможності дасть змогу громаді впевнено розвиватися в майбутньому і прискорить процеси вирішення існуючих проблем з метою вдосконалення системи місцевого самоврядування в Україні.

Таким чином, використання перерахованих джерел доходів притаманне більше об'єднаним територіальним громадам, тому для подальшого розвитку саме сільських територіальних громад слід застосовувати різні інноваційно-інвестиційні інструменти розвитку сільських територій з врахуванням специфіки їх економічного потенціалу.

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Як ви розумієте сутність поняття «організаційна здатність»?
2. Назвіть ключові цілі реформи місцевого самоврядування в Україні.
3. Які виклики постають перед новоствореними територіальними громадами на сьогодні?
4. Яку роль відіграє організаційна структура органу місцевого самоврядування?
5. Яку територіальну громаду можна вважати дієздатною?
6. Яку територіальну громаду можна вважати спроможною?
7. Який локальний нормативно-правовий акт забезпечує дієздатність територіальної громади?
8. Яке основне призначення Статуту територіальної громади?
9. У чому сутність аутсорсингу?

10. Надайте характеристику такого нормативно-правового акта як Статут територіальної громади.
11. Якими ключовими управлінськими аспектами забезпечується організаційна спроможність на рівні місцевого самоврядування?
12. Яке основне призначення «індексу спроможності територіальної громади»?
13. Назвіть основні принципи, на яких базується організаційна здатність територіальної громади.
14. Міжнародним показником спроможності сучасної територіальної громади або громади міста є формат SMART. У чому полягає його суть?
15. На які напрями орієнтований аутсорсинг у державному секторі?
16. На рівні місцевого самоврядування аутсорсингу можуть належати які адміністративно-управлінські функції?
17. Яка послідовність дій необхідна для забезпечення організаційної здатності територіальних громад?
18. Назвіть і охарактеризуйте основні джерела доходності ОТГ.

ТЕМА 3. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ОСНОВА ЇХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1. Ресурсний потенціал та ресурси розвитку громад
 2. Ресурсна база місцевих бюджетів
 3. Інституційні складники системи ресурсного забезпечення розвитку громад
- Питання для самоперевірки та обговорення

1. Ресурсний потенціал та ресурси розвитку громад

Конкурентна перевага територіальної громади міститься, насамперед, у використанні набору виняткових матеріальних та нематеріальних ресурсів і визначається публічно-управлінською здатністю до їх ефективного комбінування задля утримання конкурентної позиції або її покращення. При цьому жоден із ресурсів не є ані унікальним, ані незамінним. Тому організаційна діяльність має бути спрямована на досягнення оптимальної комбінації ресурсів, що дозволяє перетворити короткострокову конкурентну перевагу на довгострокову та забезпечити константність процесу цілеспрямованого ресурсного перетворення.

Підходи до ресурсного забезпечення місцевого самоврядування:

- *інституційний* – на передній план виноситься призначення ресурсів для ефективного здійснення публічної влади;
- *функціональний* – розглядає дієздатну та ефективну систему управління як ресурс, що у комплексі з іншими засобами приводить у рух усі підсистеми об'єкта управління, що втілюється в розвитку об'єкта управління;
- *територіальний* – згідно з ним територіальні ресурси розглядають як базис соціально-економічного та культурного розвитку територіальних громад і визначають потенціал їх модернізації;
- *компонентний* – заснований на дослідженні окремих ресурсів державного та територіального управління: фінансового, бюджетного, інформаційного, соціального, інтелектуального – та їхнього впливу на функціонування і розвиток як держави в цілому, так і окремих територій.

Ресурсне забезпечення регіонального розвитку – система державних заходів, спрямованих на створення матеріальних, правових, інституційних умов перетворення елементів ресурсного простору в засоби досягнення цілей регіонального управління; сукупність матеріальних та нематеріальних ресурсів, спрямованих на підтримку і реалізацію заходів, передбачених за програмою соціально-економічного розвитку з урахуванням обмежень.

Ресурсне забезпечення розвитку територій – сукупність методів, засобів і заходів органів влади щодо створення умов для найповнішого задоволення потреб територіальної громади, гарантування збалансованості завдань органів публічного управління та ресурсів, наявних для їх виконання

Базовими об'єктами управління в ресурсному забезпеченні розвитку громад є:

- *ресурсний потенціал території* як «сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил тощо, що можуть бути використані в якій-небудь галузі, ділянці, сфері» та «...приховані здатності, сили якої-небудь діяльності, що можуть виявитись за певних умов»; точки (можливості) створення ресурсів;

- *ресурси* у всіх їхніх проявах; продукт (результат) управління ресурсним потенціалом території; усі види ресурсів – як матеріальні, так і нематеріальні, а особливо найбільш ліквідний їхній вид – фінансові ресурси, у тому числі державні фінанси у вигляді трансфертів із державного бюджету місцевим бюджетам.

Види ресурсних потенціалів території (що не вичерпує їхньої розмаїтості):

- *когнітивний* – є сукупністю зацікавлених сторін, які можуть брати участь у формуванні структурних елементів (видів) ресурсного потенціалу територіальної громади (за географічною, функціональною, виробничою та іншими ознаками). Оцінюється за допомогою таких заходів, як обізнаність резидентів і нерезидентів громади через «когнітивні карти» зацікавлених сторін;

- *кадровий* – це здатність працівників і керівництва органів місцевого самоврядування ефективно управляти наявними ресурсами та розширювати можливості їх генерування та акумуляції. Описується низкою компонентів, що охоплюють відповідальність керівників органів місцевого самоврядування за реалізацію операційних та стратегічних дій та їх представлення зовнішнім групам учасників. Похідні види потенціалу: виконавчий та адміністративний;

- *представницько-іміджевий* – відображає здатність органів місцевого самоврядування презентувати територіальну громаду, її ресурс та можливості розвитку стейкхолдерам. Цей вид потенціалу є основою політичної легітимності в демократично організованих суспільствах. Подібно до управлінського потенціалу, представницький концептуалізований за кількома аспектами, як-от: іміджевий, інвестиційний, маркетинговий;

- *політичний* – свідчить про індивідуальну та колективну здатність органів місцевого самоврядування впливати на прийняття рішень центральними органами влади, що стосуються місцевого

самоврядування. Такий вид потенціалу може включати політичну мобілізацію недержавних діячів (громадських активістів), а також діяльність за допомогою оперативних політичних каналів;

– *виробничий* – здатність органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств, суб'єктів господарювання приватного сектора, у тому числі у межах проєктів державно-приватного партнерства, виробляти товари та послуги відповідно до структури попиту на регіональному, національному та міжнародному ринках. Виробничий потенціал пов'язаний із такими функціями органу місцевого самоврядування, як підвищення ефективності управлінських рішень, пошук інноваційних інструментів розв'язання проблем, спрямованих на покращення бізнес-клімату, розширення ринків збуту для місцевого виробника та сприяння розвитку місцевого підприємницького потенціалу;

– *фінансовий* – охоплює фактичний обсяг фінансових ресурсів, котрим володіє на певний момент територіальна громада або від її імені – орган місцевого самоврядування, та потенційні фінансові ресурси, що можуть бути ними використані за певних умов, а також необхідні для цього можливості;

– *потенціал розвитку* – є складною сукупністю елементів (нормативно-правові документи, заходи, механізми тощо), за допомогою яких органи місцевого самоврядування будують комунікативні зв'язки, зміцнюють імідж громади та реалізують проєкти соціально-економічного розвитку;

– *інтегративно-комунікативний* – пов'язаний зі здатністю органів місцевого самоврядування спілкуватися з учасниками процесу формування та розвитку ресурсного потенціалу територіальної громади, збирати чи поширювати інформацію, мобілізувати громадськість або в інший спосіб залучати стейкхолдерів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Відображає ступінь участі громадськості в розвитку територіальної громади та впливає зі структури та якості відповідних заходів органів місцевого самоврядування, що теоретизуються як навчальна база для розробки норм і набуття навичок, необхідних для участі в управлінні розвитком громад.

Основні види ресурсів у ресурсному забезпеченні громад:

– *людські* – найцінніше багатство суспільства, процвітання якого можливо лише за створення відповідних умов для формування, відтворення та подальшого розвитку і використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожного із суб'єктів державотворення. Люди наділені інтелектом, тобто їхня реакція на зовнішній вплив емоційно осмислена, а не механічна; вони здатні до постійного удосконалення й розвитку, обираючи певні види діяльності, що є довгостроковим джерелом ефективності суспільства;

– *трудові* – частина населення країни, яка, маючи відповідні психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, здатна виробляти матеріальні й духовні блага і послуги, тобто здійснювати корисну діяльність; наявні нині і передбачувані в майбутньому ресурси праці суспільства з відповідними кількісними та якісними характеристиками;

– *природні* – однорідні складники природи, що є елементами екосистеми і придатні для задоволення певних потреб людини; запас, котрий може бути використано у господарській діяльності людини і становить її сировинну і енергетичну базу;

– *адміністративні* – наявні в системі державного управління засоби, механізми, владні повноваження та людські ресурси, що залучають для підвищення ефективності функціонування державних інституцій і створення додаткової суспільної вартості;

– *інформаційні* – сукупність документів у інформаційних системах. Одне з ключових понять, що характеризує інформаційне суспільство. У процесі розбудови нової суспільної формації значущість цього ресурсу у забезпеченні як державного управління, так і життєдіяльності людини, порівняно з традиційними видами ресурсів, зростає;

– *фінансові* – сукупність фінансових ресурсів, що формуються та використовуються для вирішення проблем, пов'язаних із процесами проектування, будівництва, розвитку, функціонування об'єктів та суб'єктів соціально-економічної та інженерно-виробничої інфраструктур території, суб'єктів підприємницької діяльності.

Ресурси як об'єкт управління у ресурсному забезпеченні мають за мету не лише наповнення і виконання місцевого бюджету. Хоча це і є частиною загальної мети органів місцевого самоврядування, але обмежується доволі вузькою сферою управлінського впливу.

Масштабною метою використання ресурсів в ресурсному забезпеченні розвитку громад є максимальне залучення ресурсів лише у обсязі, достатньому:

– для забезпечення процесу бюджетування, формування і виконання місцевого бюджету (наприклад, кадри – лише в частині службової компетенції щодо бюджетування і в частині сплати податку на доходи фізичних осіб);

– для використання їх як потенційної можливості мобілізації фінансових ресурсів для розвитку громади.

Ресурси громади є множиною різних, практично не підпорядкованих один одному елементів. Винятком можна вважати ресурси, що знаходяться в межах підпорядкування органів місцевої влади (кадровий потенціал – щодо підпорядкування працівників виконавчого комітету; фінансовий потенціал – у частині розпорядження грошовими коштами). Це сукупність різноманітних елементів системи, котрі за

ознакою різнорідності є гетерогенними, що робить їх складними в управлінні, бо потребує різноманітного підходу і, відповідно, фахівців різного професійного спрямування.

2. Ресурсна база місцевих бюджетів

Ресурсна база місцевих бюджетів – сукупність джерел місцевих бюджетів та особливості їх формування в умовах децентралізації.

Основою ресурсної бази є надходження фінансових ресурсів до місцевих бюджетів. Вони закріплюють економічну самостійність останніх, активізують господарську діяльність, дають змогу розширювати економічний потенціал території, реалізуючи стратегії зростання.

Стаття 9 Європейської хартії місцевого самоврядування, по суті, декларує базові *принципи формування ресурсної бази місцевих бюджетів*, а саме:

- органи місцевого самоврядування мають право в межах національної економічної політики на власні фінансові ресурси, котрими вони можуть вільно розпоряджатися в межах повноважень, їхній обсяг відповідає повноваженням, передбаченим законом;

- принаймні частина фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування формується за рахунок місцевих податків та зборів, розмір яких вони мають повноваження встановлювати в межах закону;

- фінансові системи, котрі є підґрунтям ресурсів органів місцевого самоврядування, мають досить диверсифікований і гнучкий характер і повинні забезпечувати співмірність наявних ресурсів, наскільки це можливо, та зростання вартості завдань органів місцевого самоврядування;

- захист фінансово слабших органів місцевого самоврядування передбачає подолання наслідків нерівного розподілу потенційних джерел фінансування і фінансового тягаря;

- з органами місцевого самоврядування повинні належним чином проводитися консультації про порядок передачі їм перерозподілених ресурсів;

- якщо це можливо, дотації органів місцевого самоврядування призначаються не для фінансування конкретних проєктів, що не скасовує свободу органів місцевого самоврядування проводити власну політику;

- органи місцевого самоврядування мають доступ до національного ринку капіталу в межах закону.

Власні надходження місцевих бюджетів – це законодавчо закріплені обов’язкові платежі (податки і збори) та частки контингенту їх надходжень, що мобілізуються на відповідній території. Зокрема,

податкові надходження; неподаткові надходження; доходи від операцій із капіталом (кошти від відчуження майнових комплексів, що перебувають у комунальній власності; кошти від продажу земельних ділянок несільськогосподарського призначення); власні надходження бюджетних установ. Неподаткові надходження – доходи від власності та підприємницької діяльності; адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності; інші неподаткові надходження.

Власні надходження бюджетних установ поділяються на дві групи.

– *Перша група* – надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством: плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їхньою основною діяльністю; надходження від додаткової (господарської) діяльності; плата за оренду майна бюджетних установ; надходження бюджетних установ від реалізації майна; інші джерела власних надходжень бюджетних установ (благодійні внески, гранти та дарунки; кошти від підприємств, організацій, фізичних осіб та від інших бюджетних установ для виконання цільових заходів);

– *Друга група* – кошти, що отримують вищі та професійно-технічні навчальні заклади від розміщення на депозитах тимчасово вільних бюджетних коштів, отриманих за надання платних послуг, якщо таким закладам законом надано відповідне право; кошти, що отримують державні й комунальні заклади вищої освіти, наукові установи та заклади культури як відсотки, нараховані на залишок коштів на поточних рахунках, відкритих у банках державного сектора для розміщення власних надходжень, отриманих як плата за послуги, що надаються ними згідно з основною діяльністю, благодійні внески та гранти; кошти, отримані від реалізації майнових прав на фільми, вихідні матеріали фільмів та фільмокопій, створені за бюджетні кошти за державним замовленням або на умовах фінансової підтримки.

Залучені кошти – необов'язкові платежі та безпосередньо кошти підприємств, установ, організацій і громадян, що залучаються до дохідної частини місцевих бюджетів та використовуються в межах виконання цільових програм або проєктів розвитку територій.

Трансферти з державного бюджету – кошти державного бюджету, що у вигляді дотацій та субвенцій спрямовуються до дохідної частини місцевих бюджетів. Загалом, згідно з п. 4 ст. 9 Бюджетного кодексу України трансферти – це кошти, одержані від інших органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших держав або міжнародних організацій на безоплатній та безповоротній основі. Трансферти використовуються в таких основних напрямках: виконання власних і делегованих повноважень місцевого самоврядування в межах вирівнювання податкоспроможності територій; реалізація інвестиційних

проектів (розвиток територій); компенсація втрат доходів місцевих бюджетів унаслідок державної протекціоністської політики в галузі оподаткування.

Пряме фінансування з державного бюджету – це кошти державного бюджету, що спрямовуються у межах програм і проектів соціально-економічного і культурного розвитку територій. До інших видів міжбюджетних трансфертів, насамперед, слід віднести реверсну дотацію з місцевих бюджетів державному бюджету для горизонтального вирівнювання податкоспроможності територій у межах надходжень податку на доходи фізичних осіб (далі – ПДФО) та частини податку на прибуток підприємств, а також трансферти з інших місцевих бюджетів у вигляді субвенцій на виконання інвестиційних проектів, утримання об'єктів спільного користування чи ліквідацію негативних наслідків їхньої діяльності, дотацій та інших субвенцій на договірній основі.

Формування і функціонування системи ресурсного забезпечення розвитку громад має на меті максимізацію наповнення місцевих бюджетів і розширення їхньої ресурсної бази у обсягах, темпи зростання яких мають перевищувати темпи зростання доходів громадян та суб'єктів господарювання. Досягнення цієї мети пов'язане з необхідністю вирішення не лише фінансових проблем, але й низки питань правового, організаційного, політичного, соціального, освітнього, етичного та іншого характеру.

Окрім цього, в умовах децентралізації влади сукупність суспільно-економічних взаємовідносин між суб'єктами управління виходить за рамки бюджетування, адже процес ресурсного забезпечення розвитку громад не може бути повністю керованим одним суб'єктом – органами місцевого самоврядування. Натомість до управління залучаються інші учасники – стейкхолдери, максимальне залучення і керованість яких є важливою умовою для успішної реалізації управління.

Структурні перетворення в економіці, запити населення, збільшення вартості робіт, товарів та послуг змушують органи місцевого самоврядування брати більш активну участь у пошуку нових джерел для фінансування потреб територіальних громад. Тому необхідним є:

- з боку органів місцевого самоврядування – виявлення найбільш раціональних джерел інвестування у місцеві проекти, раціональне використання об'єктів комунальної власності, ефективне бюджетне планування;

- з боку держави – передача місцевому бюджету нових джерел надходжень, розширення чинного переліку місцевих податків і зборів.

Пошук і залучення додаткових коштів громади є кропіткою, ресурсномісткою роботою (у першу чергу, використовується кадровий ресурс, витрати якого вимірюються часом і оплатою його праці), а це

потребує сьогодні значних фінансових вкладень. У майбутньому «вартість» управління ресурсним забезпеченням буде лише збільшуватися.

Шляхи усунення дисбалансів видатків місцевих бюджетів:

- забезпечення органів місцевого самоврядування достатнім обсягом фінансових ресурсів для організації ефективного управління економікою і соціальною сферою;

- перенесення акцентів зі збільшення обсягів видатків місцевих бюджетів для надання послуг на удосконалення процесу використання коштів і забезпечення обґрунтованих рішень розпорядниками бюджетних коштів;

- перенесення акцентів із контролю за виконанням зобов'язань органів місцевого самоврядування на забезпечення ефективності їх виконання.

Шляхи подолання недоліків вітчизняної бюджетної практики на локальному рівні:

- зміна концепції вирішення проблем місцевих бюджетів та забезпечення фінансової безпеки територій;

- зміцнення ресурсної бази місцевих бюджетів і розширення повноважень органів місцевого самоврядування з питань справляння податкових і неподаткових платежів (надання можливості широко контролювати справляння податків і зборів до місцевих бюджетів);

- розширення переліку неподаткових платежів, що встановлюються за рішенням місцевих рад;

- розмежування податку на прибуток підприємств між державним та місцевими бюджетами;

- зменшення диспропорцій у ресурсному забезпеченні громад;

- зменшення диспропорцій в економічному розвитку територій;

- наявність виваженої державної регіональної політики;

- розширення та забезпечення реалізації прав органів місцевого самоврядування;

- фінансове забезпечення виконання делегованих повноважень органів місцевого самоврядування;

- удосконалення регулювання видаткових повноважень органів місцевого самоврядування;

- розширення переліку місцевих податків і зборів;

- удосконалення казначейського обслуговування місцевих бюджетів,

- вирішення проблеми несвоєчасності виконання платежів із місцевих бюджетів;

- посилення прозорості та відкритості місцевих бюджетів;

- узгодження трансформації системи місцевих бюджетів із

реформуванням адміністративно-територіального устрою.

Розв'язання різнопланових проблем і вирішення завдань, що лежать перед ресурсним забезпеченням розвитку громад, потребує відповідного нормативно-правового забезпечення, організаційно-функціональної побудови, нових підходів до планування, мотиваційного і просвітницького (освіта і пропагування) супроводу тощо. Це можливо за наявності належних і достатніх інституційних складників управління ресурсним забезпеченням.

3. Інституційні складники системи ресурсного забезпечення розвитку громад

Особливістю інституційного підходу до публічного управління є те, що він визначає суб'єкти, організаційно-функціональну структуру та технологію управління та інституційні складники.

Інституційні складники системи ресурсного забезпечення розвитку громад – це елементи системи, завдяки яким управлінські пріоритети, цілі і завдання трансформуються у практичні дії і процедури та визначаються інститутами управлінської системи (зокрема, органами місцевого самоврядування і їхніми підрозділами, як зміненими чи реорганізованими, так і утвореними), а також інструменти, норми, формальні і неформальні правила реалізації технології управління.

У ході реформи місцевого самоврядування законодавство України щодо децентралізації влади було в цілому узгоджено з міжнародними нормативними документами, а також прийнято сукупність нормативно-правових актів, що регулюють перебіг реформи й унормовують питання делегування повноважень місцевому самоврядуванню, формування спроможних територіальних громад, зміну переліку і порядку визначення міжбюджетних трансфертів, організації бюджетного процесу, ролі органів місцевого самоврядування в ньому, частки податків, що зараховуються до місцевих бюджетів тощо. Крім того, було переглянуто окремі податкові норми щодо складу податків і співвідношення їхнього рівня (державні/місцеві), внормовано питання упорядкування надання адміністративних послуг, користування землею за межами населених пунктів, співробітництва територіальних громад тощо.

Інституційні складники системи ресурсного забезпечення розвитку громад формуються з урахуванням таких аспектів, як:

- локалізація (обмеження місця певними просторовими межами) ресурсного потенціалу в межах конкретної територіальної громади;
- орієнтація на надання публічних послуг, їх доступність для населення;

– побудова економіки локалізації ресурсного потенціалу на основі попиту на публічні послуги, конкурентоспроможності території, співвідношення ціни та якості публічних послуг;

– регулюючий вплив органів місцевого самоврядування на місцевому ринку, функцій органів місцевого самоврядування у процесі залучення інвестицій і організаційного супроводу реалізації інвестиційних проєктів.

Сукупність інституційних складників ресурсного забезпечення розвитку громад складається з трьох великих груп.

Базисні інститути, що мають здійснювати організаційно-функціональне забезпечення системи. Організаційно-функціональне забезпечення зводиться до формування суспільно-економічних відносин, у ході яких розробляються і приймаються конкретні управлінські рішення, виконуються дії і процедури та концентровано зводяться до організації, планування, контролю і мотивації за застосування відповідних інструментів і методів. Базисні інститути суттєво змінилися з початком реформи децентралізації, створюються спеціалізовані підрозділи чи інституції розвитку громад. Такі інституції мають за основну функцію ресурсне забезпечення розвитку громади і збільшення ресурсної бази, системно здійснюють стратегічне планування та розробляють алгоритми реалізації цих планів із виконанням календарної синхронізації документів довго- і середньострокового планування та поточних планів. Також формуються робочі групи, що виконують функцію інформування, освітню діяльність стосовно ресурсного забезпечення розвитку громади, навчання, формулювання та подання пропозицій, у тому числі і для просування до прийняття законів, постанов та інших рішень на державному рівні, тощо.

Нормативно-правове забезпечення, розпорядчі документи як стосовно підготовки створення інститутів, їх повноважень і функцій, так і для конкретних управлінських дій, наприклад, інформаційно-аналітична робота, процес розробки стратегії, поточне бюджетування, план роботи над проєктами, ув'язані з термінами виконання та відповідальними особами (робочий план або комплексний план розвитку території), визначення і затвердження індикаторів результативності, програма (положення) роботи з представниками громадськості, планування заходів і програм навчання та промоції громади, правила взаємодії спеціалізованих підрозділів зі стейкхолдерами, посадові інструкції та програми з мотивування стейкхолдерів до участі в ресурсному забезпеченні розвитку громади, тощо.

Структурно-компетентнісні складові, які є сукупністю об'єкт-об'єктних суспільно-економічних відносин, що формуються відповідно до організаційно-функціональної структури ресурсного забезпечення

громад у межах кола компетенцій і повноважень базових інститутів, посадових осіб органів місцевого самоврядування і стейкхолдерів.

Основні завдання щодо формування інституційних складників системи ресурсного забезпечення розвитку громад:

– зближення інтересів органів місцевого самоврядування та інших стейкхолдерів щодо усвідомлення спільної вигоди від наповнення місцевих бюджетів і розширення ресурсної бази. Таке зближення можливе за умови розроблення заходів мотивації ресурсного забезпечення – тобто характеристик, важелів і впливів формування мотиву (а також стримуючих факторів), у межах яких управління функціонує, розвивається та набуває органічної, дієвої форми з урахуванням внутрішніх потреб органів місцевого самоврядування та особистих мотивів як посадових осіб, так і стейкхолдерів, їхніх установок, ідеалів, цінностей для отримання якісного результату щодо досягнення стратегічної мети;

– узгодження норм і характеру управлінських процесів у публічному та приватному секторах шляхом розробки й упровадження органами місцевого самоврядування таких інституційних складників, як правила, орієнтовані на результат;

– вироблення процедурних правил та правил, орієнтованих на інноваційний розвиток.

Правила, орієнтовані на довгостроковий результат – це правила, що розробляються органами місцевого самоврядування та є орієнтованими на довгострокові цілі розвитку громади за умови збалансування ресурсної бази місцевих бюджетів (власних доходів місцевого бюджету, міжбюджетних трансфертів, запозичень та донорських коштів). Такі правила зобов'язують органи місцевого самоврядування сформулювати пропозицію збалансованої ресурсної бази місцевого бюджету, котру буде покладено в основу стратегії управління ресурсним забезпеченням. Перевагою орієнтованих на результат правил є те, що вони точно визначають межі дій суб'єктів управління. При цьому правила передбачають компроміс між короткостроковим і довгостроковим результатом. Останній може бути більш оптимістичним, проте вимагати альтернативних нестандартизованих шляхів досягнення. Один зі способів вирішення цього компромісу полягає в тому, щоб визначити правила, орієнтовані на результат, у залежності від стану управлінського циклу. *Наприклад*, збалансування ресурсної бази місцевих бюджетів може бути викладено з точки зору циклічно скоригованого, а не фактичного дефіциту бюджету. Правила, орієнтовані на результат, є засобом контролю поведінки органів місцевого самоврядування, стейкхолдерів чи політичних агентів, що впливає з очевидної простоти правил, заснованих на чітких межах.

Процедурні правила формуються органами місцевого самоврядування як представником публічного сектора за участі зацікавлених сторін серед представників приватного сектора. Такі правила визначають процедури організації та реалізації процесів, у яких приймаються рішення щодо ресурсного забезпечення розвитку громад. Вони є двох типів: правила, що зосереджені на тих, хто приймає рішення, та правила, що зосереджені на змісті управлінського рішення. Перші визначають повноваження учасників процесу ресурсного забезпечення розвитку громади: органів місцевого самоврядування (публічний сектор), членів громади та суб'єктів господарювання (приватний сектор).

Здійснюється розподіл повноважень органів місцевого самоврядування, зовнішніх експертів, громадськості і стейкхолдерів; формуються процесуальні норми та повноваження усіх суб'єктів управління щодо затвердження відповідних рішень органів місцевого самоврядування стосовно ресурсного забезпечення. Процедурні правила, орієнтовані на зміст управлінського рішення, визначають межі відхилень від цільових показників (що тісно пов'язує їх із правилами, орієнтованими на результат) та визначають вирішення конфлікту між представниками публічного і приватного секторів щодо змісту управлінських рішень.

У ресурсному забезпеченні розвитку громад чільне місце повинні посідати правила, орієнтовані на інноваційний розвиток. Вихідними умовами, які потрібно враховувати органам місцевого самоврядування, є:

- технологічний та інтелектуальний потенціал, достатній для запуску інноваційного процесу;
- постійне збільшення кількості учасників інноваційного «ланцюжка», у тому числі в результаті залучення нових соціальних груп;
- затребуваність інновацій у господарюючих об'єктах, у фізичних осіб, у національній інноваційній системі в цілому.

Правила, орієнтовані на інноваційний розвиток, повинні враховувати:

- управління змінами (множинність факторів впливає на здатність системи управління до змін) як засіб упровадження інновацій та перетворення раніше повільного, надмірно бюрократичного і залежного від рішень державних органів влади бюджетного процесу на місцевому рівні у динамічніший та чутливіший;
- збільшення потоку інформації, капітального бюджетування, контролю якості та стандартів управління;
- збалансування інтересів стейкхолдерів, залучення кризових менеджерів, використання стимулів та винагород, чітке розуміння завдань, зменшення напруги між керівництвом і працівниками;
- диверсифікацію напрямів розвитку місцевої економіки;

- громадське обговорення та узгодження з представниками бізнес-сектора;

- особливості місцевої та регіональної інноваційної інфраструктури та напрями її розвитку, що передбачає, зокрема, створення кластерів, регіональної мережі наукових, технологічних та індустріальних парків, а також системи законодавчої, кадрової та інформаційної підтримки інноваційної діяльності;

- формування позитивного інвестиційного іміджу територіальних громад, просування інформації про їхні конкурентні переваги та місцеву політику щодо залучення інвестицій;

- концентрацію зусиль на розвитку міжмуніципального та міжнародного співробітництва з реалізації інвестиційних проєктів, особливо тих, що мають інноваційну основу;

- реалізацію інноваційних механізмів державно-приватного партнерства;

- стимулювання суб'єктів підприємницької діяльності до застосування інноваційних методів управління і технологій, у тому числі за рахунок податкових пільг, пільгового муніципального кредитування, участі місцевих бюджетів у реалізації їхніх проєктів, надання землі та комунального майна у користування на пільгових умовах;

- створення консультаційних центрів, уповноважених на інформаційну підтримку впровадження інноваційних технологій та управлінських інструментів, пошук потенційних інвесторів, координацію дій органів місцевого самоврядування і приватного сектора щодо реалізації інноваційних проєктів;

- опанування інструментарію фандрайзингу (комплекс заходів, спрямованих на залучення коштів, які орган місцевого самоврядування не може забезпечити самостійно, але котрі є вельми необхідними для фінансування проєктів розвитку території) та методології грантрайтингу (майстерність підготовки проєктів (написання заявок) для участі в конкурсах на одержання фінансової підтримки від міжнародних донорських організацій для реалізації проєктів, що мають суттєве значення для розвитку громад) для пошуку альтернативних джерел наповнення ресурсної бази місцевих бюджетів;

- розвиток науково-інноваційного співробітництва державного та недержавного секторів, вищих навчальних закладів, науково-дослідних установ, суб'єктів підприємницької діяльності;

- стимулювання підготовки висококваліфікованих фахівців із питань управління інноваційними проєктами; удосконалення навичок працівників органів місцевого самоврядування, заохочення до інновацій, навчання персоналу, IT-підтримка;

- статус розпорядників бюджетних коштів як виробників інноваційних продуктів (послуг), включно з освітніми, науковими та науково-дослідними установами, що фінансуються за рахунок місцевих бюджетів;

- інноваційний продукт або послугу як цільові показники реалізації проєктів розвитку;

- координацію дій суб'єктів господарювання з інвестування інноваційних проєктів розвитку територій;

- джерела фінансування інноваційного розвитку, до яких належать: власні доходи місцевих бюджетів (бюджет розвитку); пряме фінансування з державного бюджету; трансферти місцевим бюджетам з державного бюджету; міжбюджетні трансферти з інших місцевих бюджетів на реалізацію спільних проєктів; кошти державного фонду регіонального розвитку; кошти державних капітальних вкладень; кошти міжнародних фінансових організацій; кошти суб'єктів господарювання – резидентів території, у тому числі реінвестований прибуток, амортизаційні відрахування; інвестиції суб'єктів господарювання – нерезидентів території; кошти іноземних інвесторів; грошові заощадження населення.

До інституційних складників, що формують середовище управлінського процесу ресурсного забезпечення розвитку громад, окрім органів місцевого самоврядування, відносять і *приватний сектор*.

Досі органи місцевого самоврядування не приділяли належної уваги роботі з приватним сектором. До початку реформи децентралізації це вважалося прерогативою діяльності фіскальних органів влади, що суттєво звужувало напрями розвитку ресурсного потенціалу території. Проте представники приватного сектора є не тільки важливими учасниками процесу управління, а й ключовими бенефіціарами стратегії розвитку громади. Також приватний сектор часто володіє потужними масивами інформації, необхідної для формування стратегії. Бізнес-асоціації проводять масштабні дослідження та збір аналітичних даних, що можуть забезпечити вхідні дані для розробки стратегії, у тому числі порівняльні дані щодо інших громад і регіонів. Опитування в секторах мають першочергове значення при формуванні фундаментальних даних щодо зайнятості, потужності виробництва тощо. Нарешті, приватні компанії часто мають унікальне уявлення про фактори, що допомагають або перешкоджають конкурентоспроможності місцевої економіки, а отже, розвитку ресурсного потенціалу території. Приватний сектор відіграє важливу роль у впровадженні планів шляхом фінансування, фасилітації та безпосередньої участі. Залучення приватного сектора від самого початку допомагає забезпечити ефективну участь у розробці стратегії, імплементації планів та підвищує довіру інвесторів.

Важливими є *інституційні складники, що забезпечують*

координацію дій стейкхолдерів і органів місцевого самоврядування за допомогою методології мезоконвергенції. Успішні стратегії залучають якомога більше зацікавлених сторін на етапах розробки та впровадження. Це означає потребу в більшій координації і для структур управління.

По-перше, необхідна вертикальна координація між органами, їхніми структурними підрозділами та іншими органами влади, що залучені в процес. Це вимагає синхронізації зусиль на місцевому, регіональному, національному рівнях влади і приводить до виникнення багаторівневих процесів управління, що є важливими для успішної реалізації стратегії на місцевому рівні.

По-друге, необхідна горизонтальна координація серед ключових суб'єктів управління, як серед органів влади, так і стейкхолдерів. Структура основних стейкхолдерів буде варіюватися залежно від масштабів територіальних громад, але в більшості випадків охоплюватиме громадські групи (добровільні та неурядові асоціації); суб'єкти господарювання (бізнес-сектор); асоціації, профспілки, громадські організації тощо; політичних гравців (політичні партії та інші органи місцевого самоврядування).

По-третє, необхідна взаємодія між органами місцевого самоврядування сусідніх територіальних громад як одна з форм горизонтальної координації. Цей тип координації особливо актуальний у випадках, коли адміністративний поділ і політична організація менші за сферу соціально-економічного впливу органів місцевого самоврядування. У такому разі координація зусиль органів місцевого самоврядування сусідніх територіальних громад є навіть важливішою за координацію зусиль із іншими органами публічної влади (див. практичні приклади із зарубіжного досвіду).

Такі інституції, як **асоціації органів місцевого самоврядування**, є одними з ключових учасників процесів розвитку громад, дозволяють використовувати економію масштабу та сприяють ефективному обміну знаннями. Наприклад, наявність зв'язків між членами асоціації, міжнародними та національними донорськими організаціями дозволяє фінансувати програми і проєкти розвитку, сприяти обміну досвідом між органами місцевого самоврядування, у тому числі шляхом публікації посібників кращих практик.

Інституційні складники оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування щодо ресурсного забезпечення розвитку громад:

- вимоги стосовно проведення оцінювання результатів діяльності органів місцевого самоврядування щодо ресурсного забезпечення розвитку громад, включно з етапами, критеріями оцінювання та відповідальними особами і їх фіксацією в нормативно-правових актах, що

зобов'язує виконавчу владу створити систему моніторингу та аудиту діяльності органів місцевого самоврядування;

- агентства в системі виконавчих органів державної влади – суб'єкти оцінювання і моніторингу та міністерства, що керують процесом оцінювання;

- поточне оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування щодо ресурсного забезпечення розвитку громади для профільних підрозділів;

- контракти між органами місцевого самоврядування та органами державної влади щодо ресурсного забезпечення розвитку громад, що передбачають заходи стимулюючого характеру для органів місцевого самоврядування за умови досягнення показників;

- експліцитне оцінювання у процесі управління ресурсного забезпечення розвитку громад.

Підприємства комунальної власності – це важливі точки генерування ресурсного потенціалу та джерела формування ресурсної бази місцевих бюджетів, а в сукупності – ресурсного забезпечення розвитку громад. Управління такими підприємствами вимагає високої професійної майстерності не лише від представників органів місцевого самоврядування, а й від представників приватного сектора, які беруть безпосередню участь у їхній діяльності або використовують інші види майнових комплексів, що знаходяться у комунальній власності.

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Назвіть загальні показники ресурсного потенціалу території.

2. Що таке суб'єкти системи оцінки фінансового потенціалу території?

Наведіть приклади.

3. Що таке об'єкти системи оцінки фінансового потенціалу території?

4. Назвіть п'ять об'єктів системи оцінки фінансового потенціалу території.

5. Перерахуйте основні блоки оцінки стану використання фінансових ресурсів.

6. Назвіть чотири основні показники, що використовуються на практиці місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування для оцінки місцевих бюджетів?

7. Назвіть основні етапи оцінювання ефективності використання коштів фондів розвитку?

8. Які три виміри децентралізації державної влади покладено в основу посилення ролі органів місцевого самоврядування у створенні фінансового ресурсу для соціально-економічного розвитку громади?

9. Які способи розширення ролі органів місцевого самоврядування у формуванні фінансової бази реалізації державної економічної політики регіонального розвитку Ви можете назвати?

10. Розкрийте сутність державно-приватного партнерства в контексті нарощування фінансових потужностей громад?

11. Які можливості відкриваються перед органами місцевого самоврядування щодо реалізації проєктів регіонального розвитку за рахунок місцевих запозичень та доступу до ринків капіталів?

12. Якими є основні умови для отримання органами місцевого самоврядування зовнішнього фінансування проєктів місцевого розвитку?

13. Які механізми можуть використовуватися фондами розвитку?

14. Чи є заходи щодо розширення ролі органів місцевого самоврядування у формуванні ресурсної бази розвитку громад вичерпними?

15. Назвіть інституційні складники оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування щодо ресурсного забезпечення розвитку громад.

16. У ресурсному забезпеченні розвитку громад чільне місце повинні посідати правила, орієнтовані на інноваційний розвиток. Які вихідні умови потрібно враховувати органам місцевого самоврядування?

ТЕМА 4. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

1. *Нормативно-правове забезпечення планування розвитку територіальних громад*
2. *Суб'єкти національної системи планування розвитку територій*
Питання для самоперевірки та обговорення

1. Нормативно-правове забезпечення планування розвитку територіальних громад

Нормативно-правові акти, що регламентують питання стратегічного планування на місцевому рівні, умовно поділяють на три блоки:

- перший – містить нормативно-правові акти, що визначають роль та місце органів місцевого самоврядування в організації та здійсненні процесу управління розвитком адміністративно-територіальної одиниці, зокрема через розроблення і реалізацію стратегій місцевого розвитку;
- другий – містить нормативно-правові акти, що формують основні засади стратегічного планування на місцевому рівні (від національного рівня до рівня окремих населених пунктів);
- третій – містить нормативно-правові акти, що визначають особливості участі у процесі формування та реалізації стратегії місцевого розвитку юридичних і фізичних осіб.

Нормативно-правові акти першого блоку формують рамкові умови, за якими органи місцевого самоврядування мають можливість самостійно розробляти та реалізовувати програми, зокрема стратегії розвитку муніципального утворення. Основою першого блоку є Конституція України. До цього блоку також входять закони України «Про місцеве самоврядування в

Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про засади державної регіональної політики».

Нормативно-правовими актами другого блоку є:

- Закони України: «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про державні цільові програми»;
- укази Президента України: «Про стратегію сталого розвитку «Україна- 2020», «Про стратегію розвитку України до 2020 року»;
- постанови Кабінету Міністрів України: «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року», «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і

соціального розвитку та складання проекту державного бюджету», «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів», «Про затвердження Порядку здійснення моніторингу показників розвитку регіонів, районів, міст республіканського в Автономній Республіці Крим і обласного значення для визнання територій депресивними»;

- розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України»

- накази: Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку», Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» та ін.

Нормативно-правовими актами третього блоку є: Закони України: «Про звернення громадян», «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», «Про статус депутатів місцевих рад», постанови Кабінету Міністрів України «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади», «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», розпорядження Кабінету Міністрів України «Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації» та ін.

Регіональна стратегія розвитку є стратегічним планом розвитку регіону, що визначає цілі, завдання, пріоритети, напрям сталого економічного й соціального розвитку областей, міст Києва на середньостроковий (4-6 років) та довгостроковий (10-15 років) періоди.

У регіональних стратегіях розвитку з урахуванням загальнодержавних пріоритетів, оцінки конкурентних переваг, обмежень, загроз і проблем розвитку кожного регіону визначаються першочергові пріоритетні завдання його розвитку, скоординовані дії центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, спрямовані на реалізацію визначених завдань, та критерії їх розв'язання.

Регіональні стратегії розвитку є основою для розроблення:

- середньострокових програм економічного й соціального розвитку регіонів, що мають визначити показники видатків державного й місцевих бюджетів, необхідних на наступні бюджетні періоди для

стратегічних цілей регіонального розвитку, здійснення яких триває більше одного бюджетного року;

– щорічних програм економічного й соціального розвитку регіонів, що визначають послідовні заходи першочергової реалізації регіональної стратегії розвитку та необхідні для цього втрати, що включаються до проекту бюджету відповідного регіону на наступний рік;

– угод між Кабінетом Міністрів України та Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами щодо регіонального розвитку;

– визначення депресивних територій.

Регламентовано систему прогнозних і програмних документів, що являють собою довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнози, програми, що наведені у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Ієрархічна система планування та прогнозування соціально- економічного розвитку в Україні

Групи документів за часовою ознакою	Типи документів	Змістова сутність та взаємозв'язок документів
Довгострокові (понад 5 років)	<ul style="list-style-type: none"> – Стратегія економічного та соціального розвитку України; – Державна стратегія регіонального розвитку; – регіональні стратегії розвитку Автономної Республіки Крим, областей, м. Києва – стратегії розвитку галузей економіки (сфер діяльності) 	Визначають напрямки розвитку, стратегічні цілі та структурні пропорції економіки та соціальної сфери
Середньострокові (до 5 років)	<ul style="list-style-type: none"> – Програма діяльності Кабінету Міністрів України; – прогноз економічного та соціального розвитку України; – прогноз економічного та соціального розвитку АРК, областей, м. Києва та м. Севастополя; – основні напрями бюджетної політики і прогноз показників зведеного та державного бюджетів України; – державні цільові програми; – стратегічні плани роботи центральних органів виконавчої влади. 	<p>Розробляються на основі довгострокових документів</p> <p>Визначають умови соціально- економічного розвитку, напрями дій та заходи на середньострокову перспективу</p>

Короткостроково ві (1 рік)	<ul style="list-style-type: none"> - Основні напрями економічної політики України; - прогноз економічного та соціального розвитку України; - основні засади грошово-кредитної політики на наступний та подальші роки; - основні напрями бюджетної політики; - Державний бюджет України; - план дій Кабінету Міністрів України щодо виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України; - річні плани роботи центральних органів виконавчої влади; - бюджети адміністративно-територіальних одиниць та програм їх соціально-економічного розвитку. 	<p>Розробляються на основі середньострокових документів</p> <p>Визначають цілі, умови розвитку та відповідні заходи на наступний рік</p>
Окремі види	<ul style="list-style-type: none"> – послання Президента України до народу; – щорічні та позачергові послання Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України. 	

У законопроекті **державне стратегічне планування** сприймається як функція державного управління з обрання пріоритетів, визначення з урахуванням наявних ресурсів цілей та напрямків розвитку, розроблення та виконання взаємопов'язаних завдань і заходів соціально-економічного розвитку. Результатом реалізації цієї функції є **стратегія**, як документ, у якому визначаються пріоритети, стратегічні цілі та напрями розвитку держави, окремих сфер, видів економічної діяльності та окремих адміністративно-територіальних одиниць.

Відповідно до законопроекту, документи державного стратегічного планування розробляються на довгостроковий, середньостроковий та короткостроковий період.

До складу довгострокових документів державного стратегічного планування в законопроекті віднесено стратегію розвитку держави, стратегію регіонального розвитку України та стратегії розвитку областей, міст Києва та Севастополя.

На середньостроковий період (від трьох до п'яти років) згідно із законопроектом розробляються: план соціально-економічного розвитку України; плани соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст; прогноз економічного і соціального розвитку України; прогноз Державного бюджету України на наступні за плановим два бюджетні періоди; прогноз місцевого бюджету на наступні за плановим два бюджетні періоди; державні цільові програми (в

окремих випадках можуть розроблятися на більш тривалій строк); регіональні та місцеві цільові програми; плани діяльності центральних органів виконавчої влади; плани розвитку державних господарських об'єднань, державних акціонерних компаній, державних холдингових компаній; основні засади грошово-кредитної політики.

На короткостроковий період (один рік) згідно із законопроектом розробляються: основні напрями економічної та бюджетної політики; державний бюджет України; місцеві бюджети; річні фінансові плани державних підприємств, господарських товариств, у статутному (складеному) капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) належать державі; прогнозні баланси попиту та пропозиції товарів і послуг.

Реформа децентралізації зумовила необхідність ухвалення нормативно-правових актів, що регламентують основні методичні засади формування й реалізації прогнозних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади. Зокрема йдеться про *«Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади»*.

У зазначених методичних рекомендаціях визначено, що система прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади включає:

- стратегію розвитку об'єднаної територіальної громади;
- план (програму) соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади;
- інші довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнозні і програмні документи, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі та відповідному регіоні, з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі й пріоритети соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади та заходи, які необхідно здійснити для їхнього досягнення.

План (програма) соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади – документ, що визначає стратегічні цілі та пріоритети розвитку об'єднаної територіальної громади на коротко- та середньостроковий період (3-5 років), конкретизує завдання та заходи в рамках таких цілей та пріоритетів, відповідальних виконавців та строки виконання заходів, обсяги фінансування, джерела фінансування та індикатори (показники) оцінки результативності виконання заходів плану.

Стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади – документ, що визначає на довгостроковий період (7 років) стратегічні та оперативні цілі, індикатори (показники) їхнього досягнення, пріоритети

та завдання для сталого економічного й соціального розвитку об'єднаної територіальної громади.

Щоб стратегічне планування працювало ефективно, для нього потрібна база - система нормативно-правових актів, яка має передбачати як права та повноваження органів місцевої влади в сфері розробки та реалізації місцевих стратегій, так і відповідальність.

При розробці та реалізації стратегій в громадах спираються на низку нормативно-правових актів: починаючи від законів України – закінчуючи спеціальними методичними рекомендаціями. Основні з них відображені на рис. 4.1.

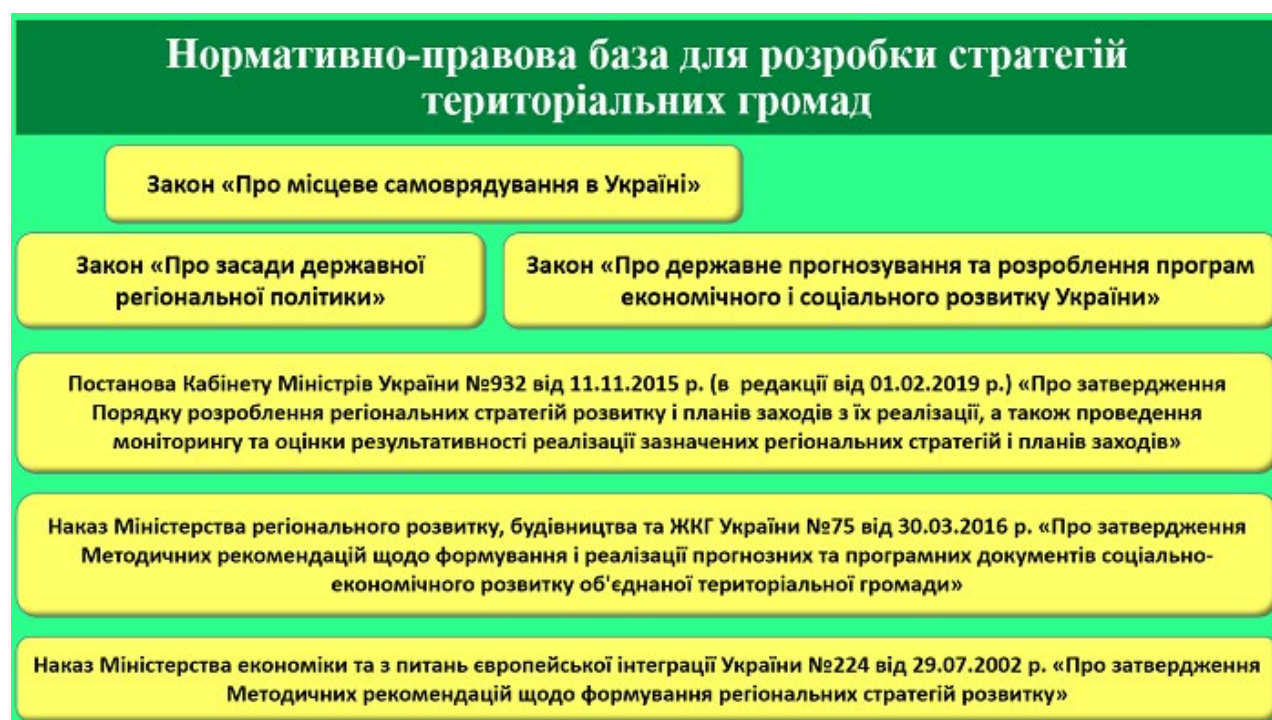


Рис. 4.1. Нормативно-правова база для розробки стратегій територіальних громад

Законодавство України закріплює відповідальність за місцевий розвиток в повноваженнях органів місцевого самоврядування, які мають угоджувати дії з органами державної влади. Тож, органи місцевого самоврядування при плануванні розвитку сільських територій спираються на нормативно-правові акти (закони, постанови, накази), сформовані переважно органами центральної державної влади, хоча мають право формувати власну нормативну базу (порядки, рішення, накази). Сформовано нову, що визначає засади планування розвитку регіонів та територіальних громад, в тому числі сільських (рис. 4.2).

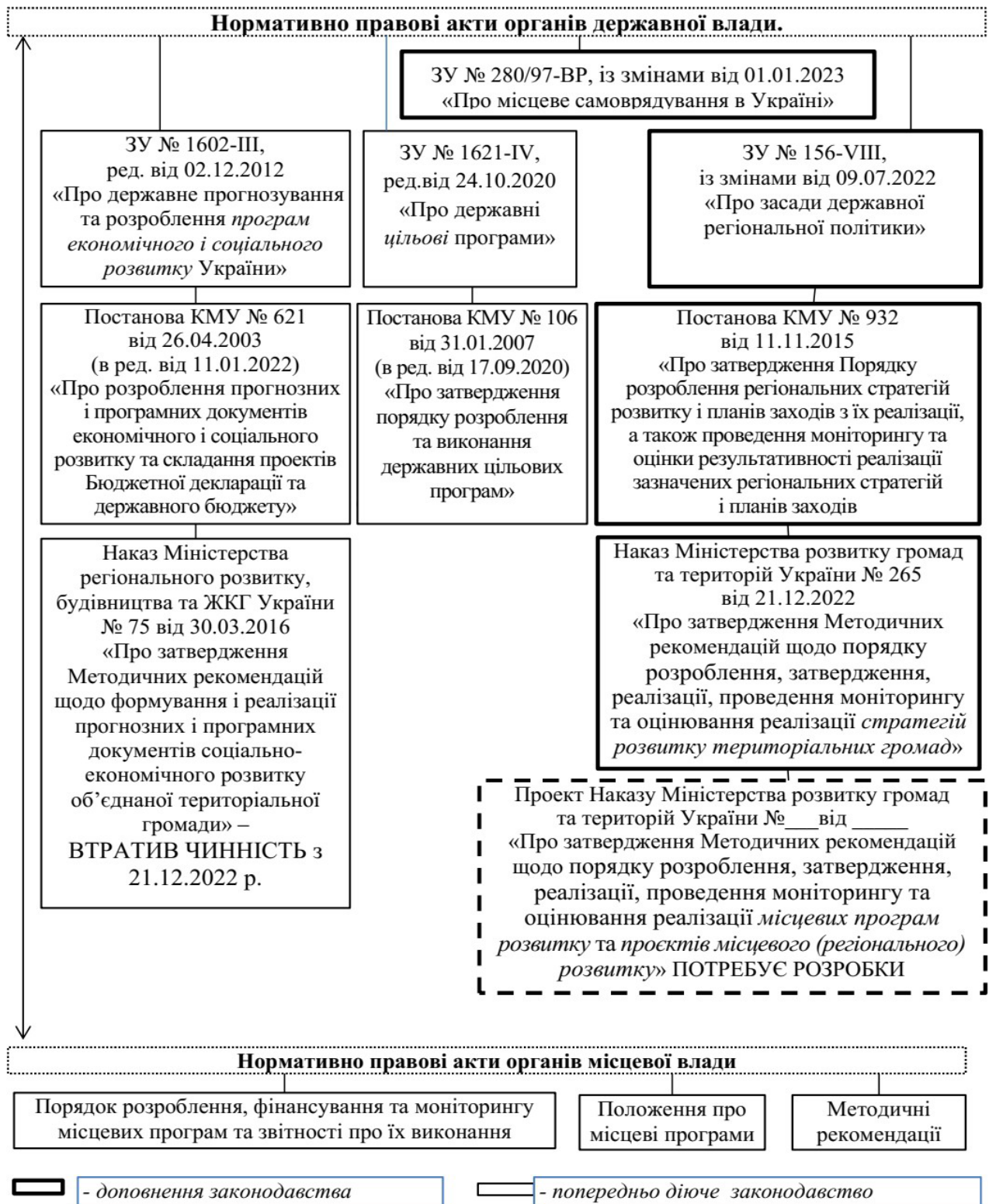


Рис. 4.2. Нормативно-правова база планування регіонального (на рівні територіальних громад) розвитку за станом на 1.02.2023 р.

Загалом з тексту ЗУ «Про засади державної регіональної політики» та розроблених на його виконання Методичних рекомендацій за Наказом №

265 вибудовується ієрархічна структура документів стратегічного планування регіонального розвитку, що наведена на рис. 4.3..

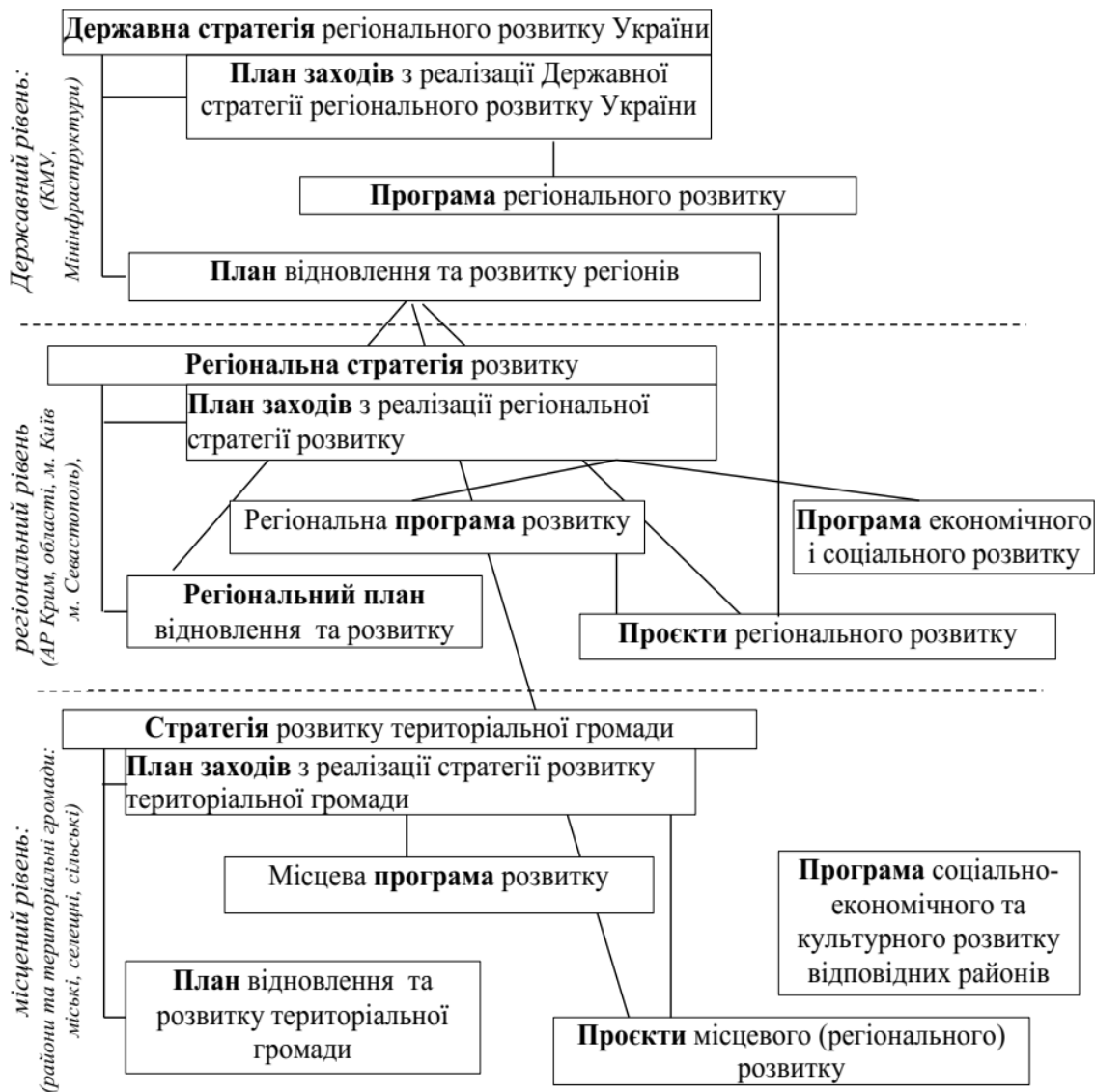


Рис. 4.3. Ієрархія документів стратегічного планування регіонального розвитку

Таке поєднання документів з планування фактично перевантажує структуру стратегічного планування регіонального розвитку за видами документів. А за сферами охоплення розвитку планувальні документи нині поєднують територіальний принцип поділу та поділу сфер діяльності. Це робить акценти на різних аспектах розвитку, що дезорієнтуватиме розробників документів. Усунути цю невизначеність можна було б через виокремлення територіального принципу.

Питання застосування єдиних для всіх програмних та пов'язаних з ними бюджетних документів потребує уваги.

Таблиця 4.2

Класифікація документів з планування регіонального розвитку

Класифікаційні ознаки	Було до реформи	Стало після реформи	Пропозиції змін
За видами документів	<ul style="list-style-type: none"> – Прогноз – Програма – Прогноз та проект бюджету 	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегія - План заходів з реалізації стратегії - План відновлення та розвитку - Прогноз - Програма (або сукупність проєктів) - Проєкт - Прогноз та проєкт бюджету 	<ul style="list-style-type: none"> –Стратегія –План заходів з реалізації стратегії або План відновлення та розвитку –Програма* –Проєкт –Прогноз та проєкт бюджету
За сферами охоплення розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – Соціально-економічного (та культурного) – Цільові 	<ul style="list-style-type: none"> – Соціально-економічного (та культурного); –Цільові; – Розвитку регіонів; –Регіонального розвитку; – Місцевого (територіальної громади). 	<ul style="list-style-type: none"> –Розвитку регіонів; –Регіонального розвитку; –Місцевого (територіальної громади).

Для покращення ефективності та підзвітності організацій ще наприкінці 1990-х років ООН була започаткована розробка системи управління, орієнтованої на результати. Унаслідок чого сформовано підхід «управління на основі результатів» – «results-based management» (RBM), який у вітчизняній практиці трактується як програмно-цільовий. Під RBM розглядають стратегію управління, де всі суб'єкти управління, які здійснюють прямий чи опосередкований внесок для досягнення результатів, гарантують, що здійснені ними процеси, продукти чи послуги сприяють досягненню бажаних результатів (цілей або впливів вищого рівня). З 2007 року RBM став одним із основних принципів програмування, поряд з підходами дотримання прав людини, гендерної рівності, екологічної стійкості та розвитку потенціалу.

Такий підхід знайшов своє відображення в управлінні регіональним розвитком в ряді європейських країн: Австрії, Норвегії, Польщі, Румунії, Швейцарії та країнах Балтії. У розвинених країнах, таких як Австралія, Великобританія, Канада, Німеччина, Франція, США, Швеція, Японія RBM-підхід застосовують на державному рівні управління.

2. Суб'єкти національної системи планування розвитку територій

Суб'єктами національної системи планування розвитку територій є:

◆ на *національному* рівні – Верховна Рада України та Кабінет Міністрів України, які ухвалюють законодавчі та нормативні акти, Міністерство економічного розвитку та торгівлі (як центральний орган виконавчої влади з економічної політики), інші центральні органи виконавчої влади, що розробляють механізми реалізації нормативно-законодавчих актів;

◆ на *регіональному* рівні – обласні ради та обласні державні адміністрації, які самостійно чи за допомогою регіональних агенцій розвитку покликані акумулювати думку бізнесу, наукових сфер та громадськості, знаходити і запроваджувати найкращі варіанти партнерства між секторами національної економіки заради ефективного виконання завдань з розвитку відповідних муніципальних утворень;

◆ на *місцевому* – органи місцевого самоврядування, які за допомогою агентств місцевого розвитку та інших організацій безпосередньо виконують функції планування та організації процесу реалізації розроблених документів.

Організацію планово-прогнозної роботи на різних рівнях управління можна умовно показати схематично (рис. 4.4).



Рис. 4.4. Взаємодія органів влади при розробці прогнозно-програмних документів

Функції та повноваження у сфері планування для кожного органу влади визначаються у відповідних нормативно-правових документах, зокрема положеннях про орган.

Чинне законодавство України передбачає та чітко визначає суб'єктів, які відповідають як за розробку, так і за реалізацію стратегій економічного й соціального розвитку на підвідомчих територіях. Такими суб'єктами, а точніше базовими інститутами стратегічного планування, є:

- обласні ради;
- Верховна Рада АРК;
- Київська та Севастопольська міські ради;
- обласні державні адміністрації;
- Рада міністрів АРК;
- Київська та Севастопольська міські державні адміністрації;
- територіальні громади та органи місцевого самоврядування базового рівня.

Коло відповідальності суб'єктів наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Базові інститути, що відповідають за розробку та реалізацію стратегій місцевого економічного розвитку

Органи влади	Коло відповідальності
Обласні ради, Верховна Рада АРК, Київська та Севастопольська міські ради	Визначають основні пріоритети стратегії регіонального розвитку з урахуванням норм, що закладені в Державній стратегії регіонального розвитку. Затверджують офіційний статус стратегії регіонального розвитку.
Обласні державні адміністрації, Рада міністрів АР Крим, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації	Розробляють план заходів щодо реалізації стратегії регіонального розвитку, щорічні програми соціально-економічного розвитку регіону, цільові регіональні програми.
Органи місцевого самоврядування базового рівня	Беруть участь у реалізації стратегії регіонального розвитку відповідно до своїх повноважень та через взаємодію з органами державної влади, підприємствами, установами й організаціями. Розробляють стратегії місцевого економічного розвитку, план заходів щодо її реалізації.

Згідно із законодавством питання соціально-економічного розвитку окремих адміністративно-територіальних одиниць належать до компетенції, перш за все, органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади (районних і обласних державних адміністрацій).

До власних повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня у сфері соціально-економічного розвитку належать:

- забезпечення місцевого економічного розвитку (залучення інвестицій, розвиток підприємництва);
- планування розвитку території громади;
- вирішення питань забудови території (відведення земельних ділянок, надання дозволів на будівництво, прийняття в експлуатацію будівель);
- складання балансів фінансових, трудових ресурсів, грошових доходів і видатків, необхідних для управління соціально-економічним та культурним розвитком території, розгляд проектів планів підприємств та організацій, які належать до комунальної власності відповідних територіальних громад;
- попередній розгляд планів використання природних ресурсів місцевого значення, пропозицій щодо розміщення, спеціалізації та розвитку підприємств і організацій незалежно від форм власності;
- подання до районних, обласних рад необхідних показників і внесення пропозицій до програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних районів і областей, а також до планів підприємств, установ і організацій будь-якої форми власності, розташованих на відповідній території, з питань місцевого значення та деяких інших.

До делегованих повноважень у сфері соціально-економічного й культурного розвитку належать розгляд та узгодження планів підприємств, установ та організацій, що не належать до комунальної власності територіальних громад, здійснення яких може викликати негативні соціальні, демографічні, екологічні та інші наслідки, підготовка до них висновків і внесення пропозицій до відповідних органів.

Сільський, селищний, міський голова є головною посадовою особою територіальної громади та очолює виконавчий комітет відповідної сільської, селищної, міської ради. Отже, сільський, селищний, міський голова відповідно до покладених на нього обов'язків є основним суб'єктом, що здійснює організацію планувального процесу на території.

Районні та обласні ради є органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад у межах повноважень, визначених Конституцією і законами України, а також повноважень, переданих їм сільськими, селищними, міськими радами. До повноважень районних та обласних рад у сфері соціально-економічного розвитку належать:

- затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку району, області, а також цільових програм з інших

питань;

- затвердження районних і обласних бюджетів та звітів про їхнє виконання;

- розподіл переданих з державного бюджету коштів у вигляді дотацій, субвенцій відповідно між районними бюджетами, місцевими бюджетами міст обласного значення, сіл, селищ, міст районного значення;

- регулювання земельних відносин;

- управління об'єктами спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах;

- вирішення питань про надання дозволу на спеціальне використання природних ресурсів;

- ухвалення рішень про організацію територій та об'єктів природнозаповідного фонду місцевого значення;

- ухвалення рішень щодо делегування місцевим державним адміністраціям окремих повноважень районних, обласних рад;

- розв'язання інших питань, визначених законом.

Сьогодні районні та обласні ради делегують місцевим державним адміністраціям переважну більшість своїх повноважень із соціально-економічного розвитку. Серед них – підготовка проектів програм соціально- економічного розвитку, цільових програм з інших питань, пропозицій до загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального та культурного розвитку України; забезпечення збалансованого економічного й соціального розвитку відповідної території, ефективного використання природних, трудових та фінансових ресурсів; підготовка й подання до відповідних органів виконавчої влади фінансових показників і пропозицій до проекту Державного бюджету України та інші.

Виконавчими органами сільських, селищних, міських, районних у містах (у разі їх створення) рад є їхні виконавчі комітети, відділи, управління та інші створювані радами виконавчі органи. Виконавчі органи сільських, селищних, міських, районних у містах рад підконтрольні та підзвітні відповідним радам, а з питань здійснення делегованих їм повноважень органів виконавчої влади – також підконтрольні відповідним органам виконавчої влади. Органи місцевого самоврядування в межах повноважень, визначених законом, ухвалюють рішення, обов'язкові до виконання на відповідній території.

Наведене свідчить, що в Україні територіальні громади наділені правом здійснювати планування власного розвитку.

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Нормативно-правові акти, що регламентують питання стратегічного планування на місцевому рівні, умовно поділяють на три блоки. Назвіть і охарактеризуйте їх.
3. Яку роль відіграє регіональна стратегія розвитку?
4. Охарактеризуйте регламентовану систему прогнозних і програмних документів, що являють собою довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнози, програми.
5. Охарактеризуйте нормативно-правову базу для розробки стратегій територіальних громад
6. Що є суб'єктами національної системи планування розвитку територій?
7. Охарактеризуйте взаємодію органів влади при розробці прогнозно-програмних документів.
8. Які повноваження органів місцевого самоврядування базового рівня ви можете назвати у сфері соціально-економічного розвитку?

ТЕМА 5. СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1. Особливості становлення сільських територіальних громад
2. Основні складові організаційно-економічного механізму розвитку сільських територіальних громад

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Особливості становлення сільських територіальних громад

Територіальна громада – це спільнота мешканців, жителів населених пунктів (сіл, селищ і міст), об'єднана загальними інтересами власного життєзабезпечення, самостійного, в межах законів, вирішення питань місцевого значення як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування. Територіальна громада села, селища, міста є організаційною основою місцевого самоврядування. Територіальні громади сусідніх сіл можуть об'єднуватись в одну територіальну громаду, і навпаки, жителі які входять до територіальної громади сусідніх сіл можуть виходити з неї й утворювати власну територіальну громаду.

Об'єднана територіальна громада, адміністративним центром якої визначено місто, є міською територіальною громадою, центром якої визначено селище, селищною, центром якої визначено село, сільською.

Розглянемо суттєві відмінності між поняттями «громада» (табл . 5.1).

Таблиця 5.1

Відмінності категорій «громада»

Ознаки	Громада		
	Сільська	Селищна	Міська
	<i>Суттєві відмінності: вікова структура населення, рівень доходів, зайнятість, стан інфраструктури, природні ресурси, роль сільського господарства у місцевій економіці</i>		
Територіальні особливості	Віддаленість від великих міст (регіональних і національних ринків). Наявність великої кількості природного ресурсу – земель с.-г. призначення	Наближеність до міст, вигідне географічне розташування	Налагоджене транспортне розташування. Місто з населенням 50 тисяч має сильний економічний вплив у радіусі 10 км; з населенням 100 тисяч має економічний вплив у радіусі 15 км, місто-мільйонник – у 20 км. Саме міста обласного значення демонструють стрімку динаміку розвитку, мають ресурс, який можна використати на розвиток не лише міст обласного значення, а й сусідніх майбутніх об'єднаних громад.

Інфра-структурні особливості	<p>Погане транспортне сполучення.</p> <p>Зруйнована житлово-комунальна інфраструктура.</p> <p>Погіршення стану існуючих закладів культури, освіти, охорони здоров'я.</p>	<p>Транспортне сполучення нормальне. Житлово-комунальна інфраструктура розвивається.</p> <p>Достатня кількість об'єктів освітньо-культурної сфери</p>	<p>Налагоджене транспортне сполучення.</p> <p>Розвинена житлово-комунальна інфраструктура, об'єктів освітньо-культурної сфери</p>
Економічні особливості	<p>Низький рівень доходів сільського населення.</p> <p>Безробіття, брак робочої сили та висококваліфікованих фахівців.</p> <p>Слабкий фінансовий стан громад.</p> <p>Підприємства значно обмежені в інвестиційних чи кредитних ресурсах.</p> <p>Соціальній сфері притаманна стійка тенденція до знелюднення територій.</p>	<p>Середній рівень доходів населення.</p> <p>Середні можливості економічного розвитку. Підприємства наближені до джерел фінансування.</p>	<p>Високий рівень доходів міського населення.</p> <p>Наявність робочих місць та можливості їх розширення</p> <p>Забезпеченість достатньою кількістю фахівців різного профілю та високої кваліфікації.</p> <p>Стійкий фінансовий стан громад.</p> <p>Високий рівень фінансового забезпечення підприємств</p>
Переваги	<p>Розвиток особистих селянських господарств, малих, середніх підприємств, що спеціалізуються в галузі тваринництва, птахівництва, рибництва; будівництві комбінатів із переробки харчових продуктів, консервування овочів та фруктів; розвиткові с.-г. кооперативів; будівництві полігонів твердих побутових відходів та сміттєпереробних заводів.</p> <p>Досить низька вартість житлових будинків на вторинному ринку.</p> <p>Наявність вільних територій під будівництво нових житлових та господарських об'єктів.</p> <p>Достатній обсяг природних ресурсів, не залучених до господарської діяльності.</p> <p>Використання всіх джерел благ: продовольства та сільськогосподарської сировини, природних ресурсів як рекреаційного об'єкта.</p> <p>Чисте навколишнє середовище</p>	<p>Наявність значної кількості середніх та малих підприємств різних форм власності.</p> <p>Можливості працевлаштування як у населеному пункті, так і поза ним (у місті).</p> <p>Середня вартість житлових будинків на вторинному ринку</p>	<p>На таких територіях доцільне створення підприємств, що потребують великих виробничих площ: заводів із виробництва будівельних матеріалів, швейних, меблевих фабрик, виставкових павільйонів, овочесховищ, логістичних центрів з обробки й постачання вантажів (харчових продуктів та промислових товарів) до міста, бізнес-центрів (включаючи готелі та розважальні заклади), спортивних комплексів (з тенісними кортами, футбольними полями, басейнами, кінними клубами); туризм (етнографічні музейні комплекси, туристичні садиби на території особистих селянських господарств, спеціалізовані заклади громадського харчування).</p>
Недоліки	<p>Низький рівень соціального захисту сільського населення</p>	<p>Висока вартість та обмеженість пропозиції вільних територій під</p>	<p>Високий рівень розвитку підприємництва.</p> <p>Висока вартість та обмеженість пропозиції вільних територій під житлову та</p>

<p>Зловживання правами та інтересами селян, які передали земельні паї в оренду.</p> <p>Пасивність громад у частині управління належними їм ресурсами та активами.</p> <p>Інформаційна ізоляція в частині сучасних можливостей для ділової активності; брак відповідних знань, умінь та досвіду.</p> <p>Низький рівень розвитку підприємництва</p> <p>Брак кадрів</p> <p>Знелюднення територій</p>	<p>житлову та громадську забудову й господарські об'єкти.</p> <p>Звуження ареалу існування диких тварин і птахів, забруднення та погіршення стану навколишнього природного середовища внаслідок його надмірної експлуатації, інтенсивного залучення до господарської діяльності нових територій, масової виручки лісів через розширення меж населених пунктів, будівництво житла, доріг.</p> <p>Надмірно щільна забудова приватними житловими будинками, що не враховує державні будівельні норми та призводить до погіршення умов проживання, порушення правил видобутку води для індивідуальних потреб (буріння приватних свердловин), забруднення ґрунтів та водоносного горизонту стічними водами, спотворення ландшафтів внаслідок утворення несанкціонованих звалищ твердих побутових відходів; порушення прав громадян на доступ до річок, ставків, лісів.</p>	<p>громадську забудову й господарські об'єкти, що з часом призведе до зміни цільового призначення сільськогосподарських земель; звуження ареалу існування диких тварин і птахів, забруднення та погіршення стану навколишнього природного середовища внаслідок його надмірної експлуатації, інтенсивного залучення до господарської діяльності нових територій, масової виручки лісів через розширення меж населених пунктів, будівництво житла, доріг; надмірно щільна забудова приватними житловими будинками, що не враховує державні будівельні норми та призводить до погіршення умов проживання, порушення правил видобутку води для індивідуальних потреб (буріння приватних свердловин), забруднення ґрунтів та водоносного горизонту стічними водами, спотворення ландшафтів внаслідок утворення несанкціонованих звалищ твердих побутових відходів; порушення прав громадян на доступ до річок, ставків, лісів</p>
---	---	--

Отже, існують суттєві відмінності щодо функціонування громад села, селища та міста і вони не на користь сільських територіальних громад, оскільки залишається низка невирішених проблем, що пов'язані із територіальними, інфраструктурними та економічними особливостями їх функціонування, а виділені переваги є мотивом для держави щодо запровадження заходів вдосконалення організаційно-економічного механізму.

Соціально-організаційною формою історичної появи, формування й розвитку селянства під впливом значних змін у сукупності багатьох природних і суспільних чинників є українське село, яке характеризується територіальним розселенням самотнього населення з відображенням певних особливостей соціально-побутових умов і традицій. Сільські жителі у переважній більшості проживають відособлено в оселях власної сімейної забудови у поселенській мережі. За останні роки в українському

селі відбулися значні зміни в результаті проведення структурних економічних реформ: реструктуризації земельних і майнових відносин, створення юридично-правової бази ринкової економіки шляхом приватизації землі, майна та використання індивідуально-сімейної і колективної праці. Однак під час проведення реформ першочергова увага приділялася розвитку аграрного виробництва й відповідних виробничих відносин, тоді як питанням формування і розвитку сільської поселенської мережі відводилася другорядна роль за залишковим принципом.

У кінцевому рахунку це призвело до занепаду села, що характеризується скороченням чисельності населення, негативною демографічною ситуацією, зростанням безробіття, руйнацією соціальної сфери. У ситуації, що склалася, вирішити проблеми розвитку сільських територій можливо лише шляхом запровадження дієвої державної політики. Одним із напрямів такої політики є децентралізація влади, створення та організація роботи сільських об'єднаних територіальних громад. Від успішного здійснення цих процесів значною мірою залежить подальший розвиток сільської поселенської мережі.

Села як адміністративно-територіальні одиниці є частиною адміністративно-територіального устрою, яка не має політичної самостійності. Держава має вплив на сільські території, регулюючи їх розвиток завдяки використанню інструментів та заходів організаційно-економічного механізму.

В умовах проведення реформи децентралізації ставиться акцент на самодостатність об'єднаних територіальних громад, зокрема сільських територіальних громад.

Таким чином, *під самодостатністю територіальних громад* ми розуміємо їх здатність власною діяльністю створювати і відтворювати необхідні соціально- економічні умови для задоволення потреб населення шляхом активізації внутрішніх резервів сільських територій.

Сільські території – гетерогенні за своєю структурною будовою соціально-просторові утворення, що складаються з населення, поселень, виробничих комплексів, інфраструктури, земель сільськогосподарського та іншого призначення, природного середовища. Сільські території перебувають під управлінським впливом органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, а також суб'єктів господарювання різних форм власності, які виконують виробничо-господарські, природоохоронні, рекреаційно-оздоровчі, соціальні та інші функції з урахуванням їх ресурсного потенціалу.

Як об'єкт функціонування й управління сільські території складаються з базового, районного, регіонального та загальнодержавного рівнів, які співвідносяться між собою за принципом “матрьошки”.

З огляду на специфічні властивості та риси сільських територій, вони класифікуються за такими критеріями: ступінь ресурсозабезпеченості; вид на режим використання території; політико-правовий статус; домінантна функція; рівень урбанізації; ступінь розвитку; значення та масштаб функцій; етична ознака тощо.

Підвищення ролі сільських територіальних громад в здійсненні стратегічних соціально-економічних перетворень вимагає впливу держави через сформований дієвий організаційно-економічний механізм на сталий розвиток села та сільських територій.

Сталий розвиток сільських територій – це процес якісних змін, спрямованих на стабільне соціально-економічне зростання сільських територій, підвищення ефективності сільської економіки, рівня зайнятості та якості життя сільського населення на основі реалізації комплексу економічних, соціальних і екологічних заходів державного та місцевого рівня.

Збалансований розвиток сільської території – це процес поліпшення рівня та якості життя сільського населення, що, у свою чергу, сприяє урізноманітненню видів аграрної і позааграрної діяльності, продуктивній зайнятості, диверсифікації доходів сільських домогосподарств та наповненню бюджетів місцевих громад, соціальній захищеності мешканців, сучасному інфраструктурному розвитку поселенської мережі, збереженню і підвищенню родючості ґрунтів, захисту ландшафтів та біологічного різноманіття.

Забезпечення сталого розвитку сільських територій є комплексною проблемою та можливе за умови:

- ◆ макроекономічної стабільності та збільшення валового внутрішнього продукту;
- ◆ забезпечення економічного зростання в сільському господарстві; розвитку несільськогосподарської зайнятості в сільській місцевості;
- ◆ досягнення на селі соціально рівних із містом умов отримання доходів та громадських благ;
- ◆ поліпшення доступу для господарюючих суб'єктів, які ведуть підприємницьку діяльність на селі, до ринків матеріально-технічних, кредитних, інформаційних, інших ресурсів;
- ◆ формування на селі інститутів громадянського суспільства, що забезпечують захист економічних та соціальних інтересів різних груп сільського населення;
- ◆ реалізація програм щодо покращення екологічної ситуації на сільських територіях.

Саме ефективне управління сільською територіальною громадою всіма наявними природними, енергетичними, матеріальними, трудовими та іншими ресурсами сприятиме розвитку сільських територій, тобто в

цьому полягає невід’ємний взаємозв’язок і взаємозалежність між двома складовими: сільською територією та сільською громадою.

Таке управління здійснюватиметься на принципах самостійності (організаційна й фінансова), відповідальності та контролю за умови їх ефективного їх використання.

Основними причинами негативних тенденцій соціально-економічного розвитку сільських територій, що проявляються в зниженні рівня якості життя сільських мешканців, є такі (рис. 5.1).

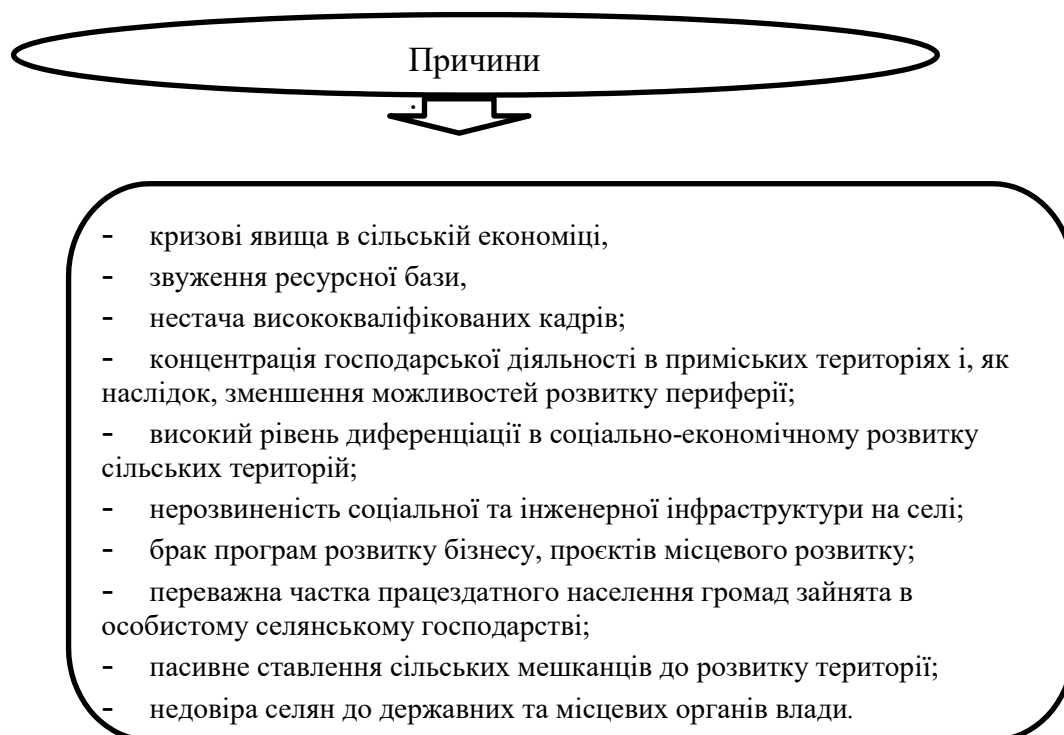


Рис. 5.1. Причини негативних тенденцій в соціально-економічному розвитку сільських територій

Розвиток місцевого самоврядування, децентралізація влади та передача ресурсів, повноважень на місця в рамках проведення реформи сприятиме насамперед підвищенню фінансової спроможності, інвестиційної привабливості сільських територій та створенню умов для якісного й комфортного проживання сільського населення. Відмінною рисою реформи є спільне бачення майбутніх перспектив людей, що проживають на цих територіях.

Для забезпечення стійкого розвитку сільських територій в умовах децентралізації влади необхідним є активне залучення до процесу здійснюваних реформ усіх суб’єктів незалежно від їх наявного потенціалу. Зняття адміністративних бар’єрів в середині сільської територіальної громади стимулює місцевий бізнес поширювати,

відкриваючи там невеликі крамниці, швейні цехи чи невелику переробку сільськогосподарської продукції. Такі громади, здійснюючи стратегічне планування свого розвитку, однією із стратегічних цілей визначають розвиток сільських територій.

Сільська територіальна громада є рушійною основою розвитку певної сільської території, у межах якої вона функціонує, використовуючи наявні ресурси під впливом інструментів та важелів організаційно-економічного механізму. Вона, тим самим визначає і формує високу якість життя сільських мешканців, спрямовуючи розвиток сільської території в певний напрямок.

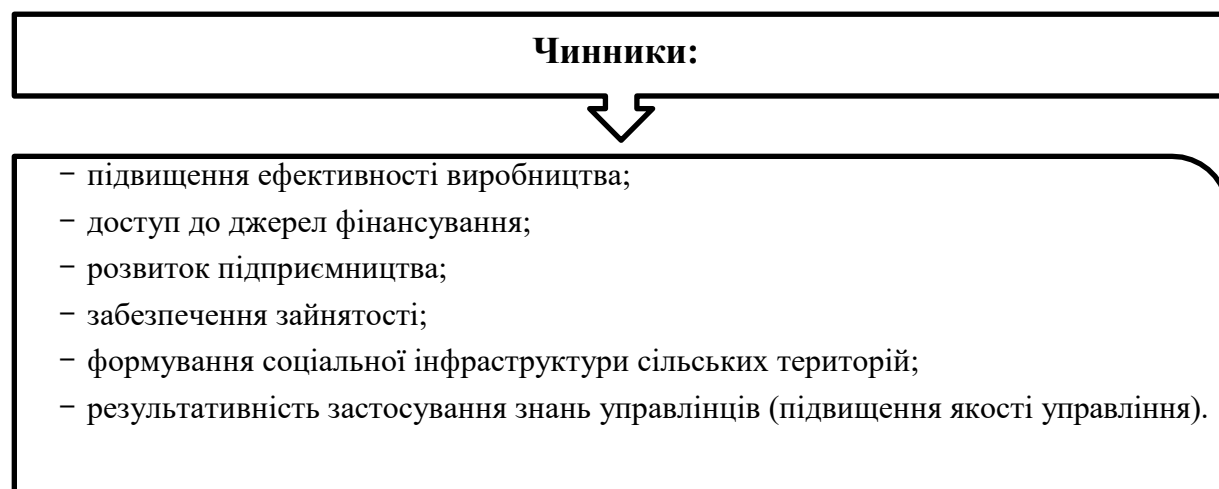


Рис. 5.2. Чинники впливу на життєдіяльність сільських ОТГ

Світовий досвід підтверджує, що реформування місцевого самоврядування створює дієву систему управління, побудовану на засадах розвитку ініціатив та самоорганізації громадян. Разом з тим, важливим є фінансова самостійність сільських територіальних громад.

У забезпеченні збалансованого сталого розвитку територій важливу роль відіграє фінансовий потенціал як чинник фінансової самодостатності органів місцевого самоврядування.

Фінансовий потенціал ОТГ – комплексне поняття, що охоплює сукупність наявних і потенційних ресурсів та спроможність органів місцевого самоврядування до акумуляції достатнього обсягу фінансових ресурсів й ефективного їх використання для забезпечення сталого розвитку територіальної громади. Реальні фінансові ресурси у складі фінансового потенціалу ОТГ включають фінансові ресурси місцевого самоврядування (доходи місцевих бюджетів та обсяги місцевих запозичень) і фінансові ресурси комунальних підприємств (сукупний обсяг отриманих ними кредитів та позитивних фінансових результатів).

Недостатній обсяг власних фінансових ресурсів для забезпечення

розвитку сільських територіальних громад зумовлює необхідність пошуку місцевою владою нових джерел, створення нових можливостей пошуку та використання на засадах партнерства фінансових ресурсів.

2. Основні складові організаційно-економічного механізму розвитку сільських територіальних громад

Для розвитку сільських територіальних громад необхідним є формування дієвого організаційно-економічного механізму.

Визначення складових організаційно-економічного механізму розвитку сільських територіальних громад базується на з'ясуванні сутності цього поняття.

Під організаційно-економічним механізмом соціально-економічного розвитку регіону розуміють «сукупність суб'єктів, організаційних, економічних, ресурсних, правових, методичних та інших складових його елементів, форм їхньої взаємодії з урахуванням впливу об'єктивно виникаючих мотивів поведінки і суб'єктивних інтересів, а також послідовності реалізації заходів, спрямованих на підвищення соціально-економічного розвитку регіонів».

Ефективність організаційно-економічного механізму визначається його цілеспрямованістю, системністю, незалежністю та гнучкістю.

Система організаційно-економічного механізму розвитку сільських територіальних громад буде цілісною та збалансованою за умови запроваджені ефективної державної політики, спрямованої на досконалу організацію інституційного розвитку механізму.

Організаційно-економічний механізм розвитку сільських територіальних громад – це сукупність усіх заходів, засобів та важелів організаційного й економічного впливу на їх діяльність, що супроводжується відродженням сільської економіки та підвищенням якості життя сільських мешканців. Формування організаційно-економічного механізму зумовлює необхідність визначення стратегічних цілей, мети та завдань регіональної політики.

Ефективний організаційно-економічний механізм розвитку сільських територіальних громад є основою політики відродження сільської економіки із самодостатніми і фінансово незалежними громадами.

Організаційно-економічний механізм розвитку сільських територіальних громад повинен будуватися згідно таких принципів:

- ◆ принцип комплексності полягає у використанні комплексно всіх видів ресурсів громадою для забезпечення високого рівня якості життя сільського населення та розвитку сільських територій;

- ◆ принцип системності означає використання системний дій з

боку держави щодо підтримки розвитку ініціатив і реформ місцевого самоврядування;

◆ принцип самодостатності полягає у підвищенні активності та ініціативності сільського населення певної території на досягнення стратегічних цілей розвитку громади;

◆ принципи гнучкості потребує враховувати в рамках управління сільською територіальною громадою можливість змін умов функціонування системи управління, забезпечення її гнучкого реагування на зміни умов шляхом переходу до альтернативних варіантів вирішення існуючих проблем;

◆ принцип відповідальності означає, що громада відповідає повністю за результати своєї діяльності або бездіяльності;

◆ принцип прозорості та відкритості – означає повну відкритість своєї діяльності на основі співробітництва з іншими громадами з проблемних питань місцевого значення.

Основні функції організаційно-економічного механізму розвитку сільських територіальних громад наведено на рис. 5.3.

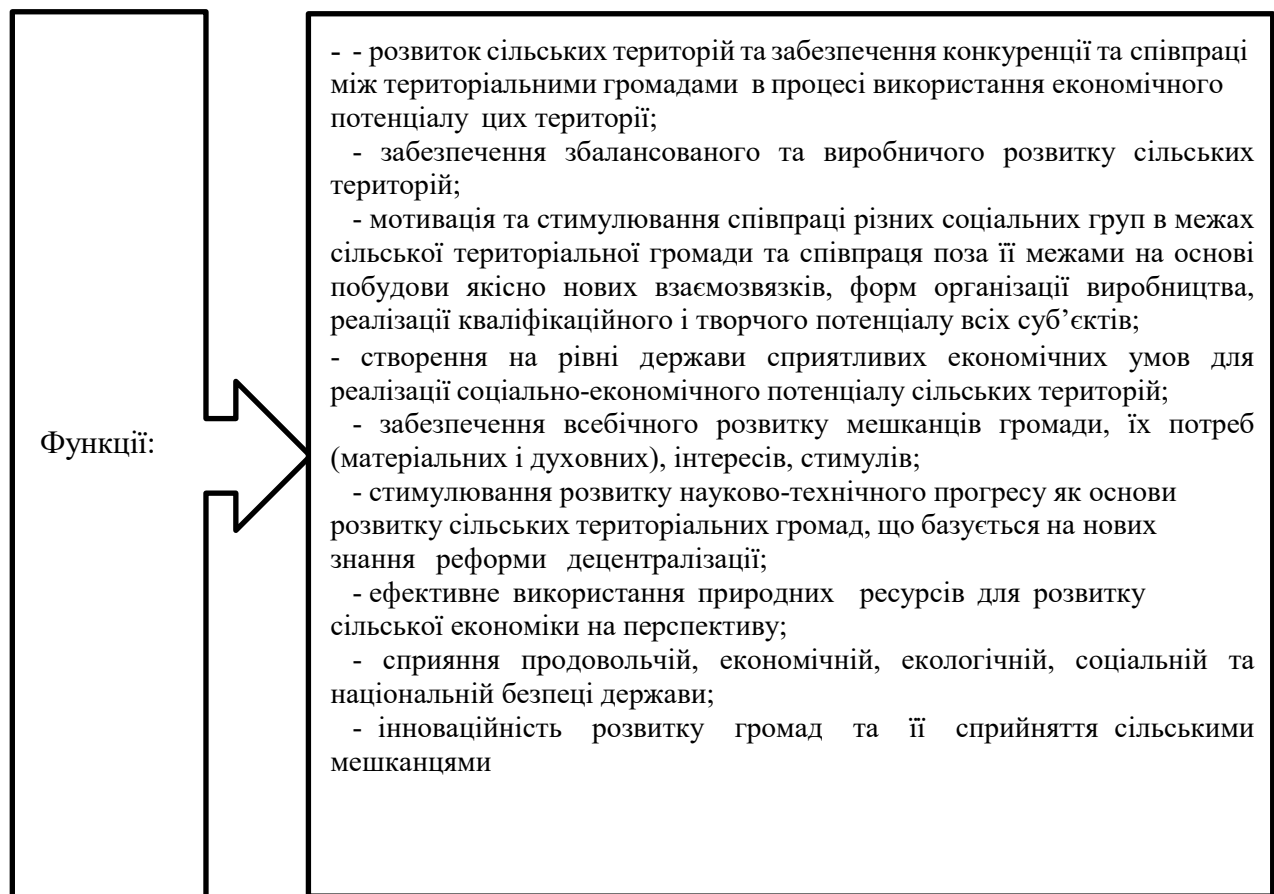


Рис. 5.3. Функції організаційно-економічного механізму розвитку сільських територіальних громад

Основною умовою дієвості організаційно-економічного механізму розвитку сільських територіальних громад є формування єдиної системи економіко-господарських важелів та інструментів, що діють злагоджено, комплексно, у сукупності своїй спрямовані на ефективність регіональної економіки, використовуючи відповідні економічні взаємозв'язки.

Такий організаційно-економічний механізм виступає консолідованим управлінським інструментом, який підвищує ефективність процесу соціально- економічного розвитку сільських територій.

Якщо узагальнити основні функції організаційно-економічного механізму розвитку сільських територіальних громад, то можна зазначити, що він має забезпечити ефективну взаємодію всіх суб'єктів та складових економічної системи у всіх сферах суспільного відтворення, а також усіх компонентів кожного з цих елементів.

На ефективність організаційно-економічного механізму розвитку громад, впливає їх здатність наповнювати бюджет.

Питання для самоперевірки та обговорення

1. У чому полягають територіальні особливості сільських, селищних і міських громад?
2. Які економічні особливості сільських, селищних і міських громад?
3. Назвіть переваги та недоліки сільських, селищних і міських громад?
4. Що ви розумієте під поняттям « сталий розвиток сільських територій »?
5. За яких умов забезпечується сталий розвиток сільських територій?
6. Визначте основні причини негативних тенденцій в соціально- економічному розвитку сільських територій. Наведіть приклади.
7. Охарактеризуйте фактори впливу на життєдіяльність сільських ОТГ
8. Що розуміється під організаційно-економічним механізмом соціально-економічного розвитку регіону?
9. Визначте основні принципи, згідно яких формується організаційно- економічний механізм розвитку сільських територіальних громад .
10. Які функції притаманні організаційно-економічному механізму розвитку сільських територіальних громад?

РОЗДІЛ 2. ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

ТЕМА 6. ФУНКЦІЯ ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

1. Зміст планування як функції управління
 2. Сутність та принципи стратегічного планування розвитку громад
 3. Методи розробки стратегій розвитку територіальних громад
- Питання для самоперевірки та обговорення

1. Зміст планування як функції управління

Змістом планування є безперервний процес встановлення і конкретизації цілей розвитку всієї організації та її структурних підрозділів, визначення засобів їх досягнення, строків і послідовності реалізації, розподілу ресурсів.

Особливістю виконання цієї функції в державному управлінні є те, що у будь-якій владній установі здійснюється подвійний процес управління – стосовно об'єкта управління (суспільства, галузі, регіону) і функціонування колективу відповідної організації. У табл. 6.1 подано закріплення робіт з планування за певними ієрархічними рівнями.

Таблиця 6.1

Закріплення робіт з планування за ієрархічними рівнями державного управління

Зміст робіт	Рівень			
	держави	галузі	регіону	установи
Збирання й опрацювання релевантної інформації	+	+	+	+
Комплексна оцінка здійснення соціальних процесів чи стану керованих об'єктів	+	+	+	
З'ясування суперечностей	+	+	+	
Формулювання проблем	+	+	+	+
Виявлення тенденцій розвитку	+	+	+	+
Визначення пріоритетів	+	+	+	+

Моделювання перебігу соціальних процесів чи бажаного стану об'єктів управління	+	+	+	
Вибір взаємопідтримуючих перспективних цілей	+	+	+	+
Складання прогнозів	+	+	+	+
Конкретизація цілей за кількісними та якісними характеристиками	+	+	+	+
Стратегія планування	+	+	+	
Передбачення можливостей виникнення внутрішніх і зовнішніх небезпек	+	+	+	+
Встановлення ймовірності появи додаткових можливостей	+	+	+	+
Реалізація багатоваріантного підходу в процесі прогнозування чи планування	+	+	+	
Вибір критеріїв оцінки альтернативних варіантів	+	+	+	
Розроблення проектів програм, планів, комплексу заходів	+	+	+	+
Визначення необхідного ресурсного забезпечення	+	+	+	+
Зіставлення альтернативних проектів, програм, планів	+	+	+	+
Вибір найкращого чи визначення оптимального варіанта	+	+	+	+
Узгодження обраного проекту прогнозу, програми, плану з іншими прогнозними та плановими документами у вертикальному та горизонтальному вимірах	+	+	+	
Ухвалення програм, планів	+	+	+	+

Аналіз її змісту свідчить, що планування функціонування та розвитку народногосподарського комплексу, галузі або регіону містить ідентичні роботи, здійснення цієї функції в межах певної установи (міністерства, обласної чи районної державної адміністрації) не вимагає обов'язкового

виконання таких робіт, як комплексна оцінка здійснення соціальних процесів чи стану керованого об'єкта, з'ясування суперечностей (що стає необхідним під час виникнення кризової ситуації в колективі), моделювання перебігу соціальних процесів, реалізація багатоваріантного підходу в процесі прогнозування та планування тощо. Але діяльність владних установ тісно пов'язана з функціонуванням об'єкта управління (галузі, регіону, народногосподарського комплексу), тому внутрішньоорганізаційний план має бути узгодженим із програмою чи планом розвитку об'єкта і спрямованим на забезпечення його виконання.

До завдань планування відносять:

- забезпечення цілеспрямованого розвитку;
- перспективне орієнтування і прогнозування проблем розвитку;
- координацію діяльності складових системи (як попереднє узгодження дій і реакцій на проблеми, що виникають у процесі виконання планів);
- створення об'єктивної бази для ефективного контролю;
- стимулювання трудової активності працюючих;
- інформаційне забезпечення працюючих (стосовно цілей, прогнозів, термінів, ресурсних і інших умов проведення робіт).

Виходячи з цього програма чи план будь-якого ієрархічного рівня мають базуватися на чітко визначеній цілі і прогнозі майбутніх подій, узгоджуватися з усіма зацікавленими системами, підсистемами і передбачати можливість координації під час їх виконання, формуватися з використанням чітких кількісних і якісних показників, що піддаються вимірюванню, передбачати стимулювання виконавців.

Особливості функціонування системи управління виявляються в тому, що на кожному ієрархічному рівні має відбуватися планування діяльності і розвитку керованого об'єкта та колективу відповідного органу влади. Для Кабінету Міністрів – це довгострокові і коротко – строкові програми економічного і соціального розвитку України і плани діяльності Уряду, для галузі – програми і плани розвитку відповідних об'єктів та плани міністерств, для регіону – аналогічно стосовно господарського комплексу певної області або районів та колективів обласної та районної державної адміністрації. При цьому план діяльності будь-якої установи має бути підпорядкованим програмі розвитку об'єкта, а цілі останнього є визначальними для формування мети розвитку керуючого суб'єкта. Крім того, всі цілі мають бути узгоджені між собою та із загальнодержавними.

Специфіка цієї роботи пов'язана з розвитком ринкових відносин, відсутністю безпосереднього підпорядкування багатьох складових об'єкта, з його здатністю до самоуправління та адаптації. Це зумовлює посилення значущості прогнозування, визначення можливостей і загроз глобального, загальнодержавного та регіонального рівнів, створення економічних,

політичних, культурних, соціальних та інших умов для розвитку об'єкта. Особливої уваги потребують організаційно-правові умови для узгодження програм і планів по вертикалі і по горизонталі, які на даний час є недостатньо відпрацьованими.

Дуже важливим є використання в програмах чітких кількісних і якісних показників, досягнення яких може бути перевірено. У зв'язку з цим доцільно у районах відмовитися від формування великої кількості цільових програм (яка сьогодні сягає чотирьох-п'яти десятків). Їх складання має здійснюватися на рівні області, а в районі повинна бути одна програма соціально- економічного розвитку, що передбачає конкретні заходи з різних сфер економічного, соціального і культурного життя населення, що забезпечені всіма ресурсами (фінансовими, кадровими, інформаційними, організаційними тощо).

Основними учасниками процесу планування визначено Кабінет Міністрів України, уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики, інші центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування. Результатом здійснення цієї функції є прогнози і програми економічного і соціального розвитку. Перші розглядаються як засіб обґрунтування вибору тієї чи іншої стратегії та прийняття конкретних рішень, а другі – як документ, в якому визначаються цілі та пріоритети розвитку, засоби та шляхи їх досягнення, а також характеризуються очікувані зміни в стані економіки та соціальної сфери. *Здійснення роботи з обґрунтування цих документів має бути підпорядковано таким принципам:*

- цілісності (взаємоузгодження прогнозних і програмних документів держави, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць);
- об'єктивності;
- науковості;
- відкритості (доступності для громадськості);
- самостійності (відповідальності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування за розроблення, затвердження та виконання прогнозних і програмних документів відповідних адміністративно-територіальних одиниць);
- рівності (дотримання прав і врахування інтересів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання всіх форм власності);
- дотримання загальнодержавних інтересів (забезпечення реалізації загальнодержавної соціально-економічної політики та економічної безпеки держави).

Фахівці з менеджменту вважають, що процес планування може бути ефективним лише за умови дотримання таких принципів:

- єдності (взаємозв'язку розвитку всіх складових системи);

- участі (залучення до процесу тих, хто буде план виконувати);
- безперервності (постійний перегляд документів у зв'язку зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищах системи);
- гнучкості (можливість корегування у зв'язку із зміною ситуації);
- точності (максимальна конкретизація інформації).

Здійснення планової роботи пов'язано майже з усіма відносинами, які існують у системі: з одного боку, вони присутні на всіх етапах цього процесу і впливають на його якість, а з другого – результат цієї роботи – план (прогноз, програма, проект) певним чином позначається на трансформації як горизонтальних, так і вертикальних відносин.

Особливо яскраво характер зв'язків, що склалися в системі, виявляється на етапах з'ясування суперечностей, визначення пріоритетів, вибору цілей, формування варіантів програм і планів, встановлення критеріїв оцінки альтернатив, узгодження проекту з іншими плановими документами, ухвалення рішення. При виконанні цих робіт мають враховуватися інтереси всіх зацікавлених учасників, що доцільно відобразити і в назві етапів: “Комплексна оцінка здійснення соціальних процесів та існуючих відносин і стану керованих об'єктів”; “Виявлення тенденцій розвитку подій і відносин”; “Моделювання перебігу соціальних процесів, відносин та бажаного стану об'єктів управління” тощо.

Крім того, програми та довгострокові і короткострокові плани соціально-економічного розвитку мають містити заходи щодо розвитку суспільних і управлінських відносин. Це особливо важливо саме сьогодні, коли в Україні здійснюється трансформація форм реалізації влади, становлення ринкової економіки, демократії, місцевого самоврядування, децентралізації управління, реального публічного адміністрування.

Під час формування прогнозів та програм послаблюються відносини підпорядкування, активізується творча співпраця фахівців різних установ з виявлення і порівняння значущості проблем, узгодження шляхів їх розв'язання, пошуку ефективних засобів подолання суперечностей. Тому зв'язки планування можна вважати переважно горизонтальними, що доцільно зобразити таким чином.

Формування регіональної програми соціально-економічного розвитку (області, району, громади) передбачає співпрацю з ЦОВВ, органами місцевого самоврядування, об'єктами управління, споживачами послуг, зацікавленими організаціями. Саме в цей період необхідно з'ясувати інтереси і потреби всіх учасників процесу, крім того, має відбутися узгодження їх із загальнодержавними та відбір пріоритетів або компромісів. Тобто процес планування доцільно організувати як зустрічний – проекти програм розробляються одночасно на всіх рівнях (від сільської ради до Кабінету Міністрів), а потім здійснюється їх узгодження та уточнення.

Розвиток суспільства мають супроводжувати певні зміни в керуючій підсистемі. Тому проекти програм і планів повинні містити заходи щодо розвитку органів місцевого самоврядування та системи виконавчої влади країни. Тобто кінцевим продуктом діяльності з планування мають бути прогнози, програми і плани соціально-економічного розвитку держави, галузей, регіонів, поселень і органів влади.

Особлива роль у функціонуванні системи, що розглядається, належить стратегічному плануванню, тому що саме органи влади в країні і в регіонах в змозі організувати розробку науково обґрунтованої стратегії розвитку суспільства в цілому і окремих територіальних громад, забезпечити координацію ресурсів і зусиль колективів організацій різних галузей та регіонів. Формування таких документів має супроводжуватися створенням аналогічних і для системи влади, і для її окремих складових – усіх гілок, місцевого самоврядування.

2. Сутність та принципи стратегічного планування розвитку громад

Процес стратегічного управління складається з чотирьох взаємопов'язаних функцій: **планування, організація, мотивація, контроль.**

У більш загальному вигляді у стратегічному управлінні виділяють дві фази:

- стратегічне планування (разом з етапом стратегічного аналізу);
- впровадження стратегії (разом з етапом стратегічного контролю).

Обов'язковим елементом управлінської діяльності, початком й основою менеджменту є планування.

Функція планування відповідає на такі базові три питання:

– *Де ми знаходимося у цей час?* Для відповіді на запитання необхідно оцінити сильні й слабкі сторони в усіх важливих сферах, зокрема таких, як фінанси, трудові та матеріальні ресурси тощо, заради того, щоб визначити, чого можна реально досягнути в майбутньому.

– *Де ми хотіли б знаходитися (куди ми бажаємо рухатися)?* Оцінюючи можливості й загрози в навколишньому середовищі, визначається, якими повинні бути стратегічні цілі і що може бути перешкодою в досягненні мети.

– *Як досягти бажаного результату (як ми збираємося це зробити)?* У пошуку відповіді на запитання необхідно вирішити, що необхідно зробити, щоб досягнути поставленої мети.

Умови та середовище, в якому громади країн світу живуть сьогодні, не схожі ні на що досі бачене. Вони дуже динамічні, з конвергенцією технологій, глобалізацією, новими суспільними тенденціями і дедалі

більшою участю зацікавлених сторін. Для того, щоб не лише виживати, але ще й процвітати в цих умовах, громади мусять бути далекоглядними, мати бажання та стимул сприймати зміни та запроваджувати їх.

Використання стратегічного планування в економічному розвитку дає змогу врахувати ці зміни і складнощі, а також забезпечує потребу в досягненні певних цілей, результат від досягнення яких хочуть бачити усі зацікавлені сторони, мешканці громади. Стратегічне планування – це необхідна умова забезпечення того, щоб діяльність з місцевого розвитку у громадах була поступальною, сталою, опиралась на раціональне використання ресурсів та розвивала місцеві фактори конкурентних переваг (креатив) без зайвих втрат ресурсів і була максимально продуктивною. Розвинуті муніципалітети світу сьогодні не роблять жодної дії, якщо вона не відповідає стратегії і не є кроком до її реалізації. Спочатку стратегія, потім проекти і дії.

Очевидно, що без належного розуміння стратегічного планування жодна діяльність з місцевого розвитку не буде результативною. У цьому розділі пропонуються важливі аспекти стратегічного планування у тому, що стосується можливостей місцевого самоврядування, пріоритетів розвитку, способів та етапів розробки стратегії, покрокового алгоритму процесу.

Часто виникає питання – чому одні територіальні громади, регіони, міста чи муніципалітети у складний час глобальних змін мають, здавалось би, природну здатність зосереджувати та мобілізувати ресурси для розвитку, пристосовуватись до змін та викликів, використовуючи їх як нові можливості, а в той самий час інші постійно скаржаться на проблеми та відсутність коштів і «пливуть за течією». Справа в тому, що успіх у місцевому розвитку не просто звалюється сам по собі, він потребує адекватних дій, відповідного планування, ефективної стратегії та наполегливої праці у досягненні цілей.

Досвід багатьох країн дає підстави для висновку, що планування є ключовим аспектом ефективної діяльності із забезпечення розвитку громад. Без використання стратегічного підходу дії представників влади ризикують бути частковими, неузгодженими і безрезультативними. Слово «стратегія» походить від давньогрецького «stratos» (мистецтво керівництва суспільною, політичною боротьбою).

Стратегічне планування – це впорядкована діяльність, спрямована на обґрунтування та прийняття важливих рішень щодо місцевого розвитку, впровадження заходів, програм та проектів, які направлені на реалізацію змін задля бажаного майбутнього стану території. Стратегічне планування передбачає глибоке дослідження ситуації, виконання аналізу зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу, вивчення проблем громади, обґрунтування бачення розвитку та оцінку можливих стратегічних альтернатив. Стратегічне планування побудоване на комунікації та участі

громади, а тому сприяє врахуванню різноманітних інтересів та цінностей, прийняттю консолідованих рішень, на реалізації яких концентруються зусилля та ресурси основних учасників місцевого розвитку.

Популярність стратегічного планування у світі зумовлюється сучасними вимогами глобальної економіки, переходом країн-лідерів на систему управління, що відповідає вимогам «нової економіки» та потребам моделювання розвитку майбутнього в умовах постіндустріального суспільства. Вибір стратегії розвитку, яку б можна було проголосити публічно, сьогодні є важливою роботою чиновників різних рівнів та різних урядів, які займаються плануванням розвитку

Вимоги до сучасної стратегії

Сучасна стратегія повинна:

- ◆ містити ясні цілі, досягнення яких є вирішальним для загального результату місцевого розвитку;
- ◆ підтримувати громадську ініціативу;
- ◆ концентрувати головні зусилля в потрібний час у потрібному місці;
- ◆ передбачати таку гнучкість поведінки, щоб використовувати мінімум ресурсів для досягнення максимального результату;
- ◆ сприяти адаптації розвитку території до зовнішніх змін;
- ◆ спрямовувати дії ОМС у потрібному напрямку;
- ◆ визначати скоординоване керівництво;
- ◆ окреслювати коректну послідовність дій;
- ◆ забезпечувати гарантовані ресурси.

Стратегічне планування охоплює систему довгострокових, середньострокових та короткострокових планів, програм та проектів. Однак головний змістовий акцент робиться на довгострокові цілі та пошук шляхів їх досягнення. Іноді вважають, що стратегічне планування – те саме, що і довгострокове планування. Але це не так, зміст цих категорій є різним.

Основна відмінність між традиційним довгостроковим і стратегічним плануванням (табл. 6.2) полягає в трактуванні майбутнього. У системі довгострокового планування робиться припущення, що майбутнє може бути передбачене шляхом перенесення нинішніх тенденцій зростання. Органи державної влади та місцевого самоврядування в такому разі виходять з того, що в перспективі підсумки діяльності обов'язково покращаться порівняно з минулим, і цю тезу закладають в обґрунтування стратегії розвитку муніципального утворення. Типовий результат такої практики – планування оптимістичних показників соціально-економічного розвитку та отримання реальних результатів, які найчастіше істотно нижчі від запланованих. У системі стратегічного планування – інша постановка питання. Тут не вважається, що майбутнє неодмінно повинно бути кращим ніж минуле і його можна вивчати методами екстраполяції.

Таблиця 6.2

Порівняння довгострокового та стратегічного планування

Довгострокове планування	Стратегічне планування
<ul style="list-style-type: none"> •Майбутнє передбачуване шляхом перенесення тенденцій змін •Довгострокове планування визначає, «що треба зробити» •Планування здійснюється періодично •Плани готуються, виходячи з того, що поточні тенденції зберігаються •Планування відбувається від досягнутого на основі залучення місцевих наявних ресурсів •Планування деталізується на окремі щорічні оперативні плани •Враховується один варіант розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> •Майбутнє непередбачуване і залежить від конкурентних позицій •Стратегічне планування визначає «що можна зробити» •Планування є перманентним (постійно діючим процесом) •Плани готуються з врахуванням очікуваних змін •Планування враховує можливі варіанти розбудови конкурентоспроможних креативних місцевих ресурсів •Планування деталізується на окремі проекти, тривалість яких визначається конкретними умовами •Готується кілька вірогідних сценаріїв на основі поточної оцінки стану розвитку громади та середовища

Тому в стратегічному плануванні важливе місце відводиться аналізу перспектив територіального розвитку, завданням якого є з'ясування тих небезпек, можливостей, а також окремих надзвичайних ситуацій, які здатні змінити тенденції, що склалися. Цей аналіз доповнюється аналізом позицій у конкурентній боротьбі.

Варто уточнити співвідношення понять «стратегічне планування» та «стратегічне управління». **Стратегічне управління** – це системний послідовний процес впливу (планування, організація, мотивація, контроль), що визначає порядок дій з розробки і реалізації стратегії. Це постійна діяльність та контроль з метою вчинення правильних дій, які необхідно зробити сьогодні, щоб досягнути бажаних цілей у майбутньому. **Стратегічне планування** – процес постановлення цілей, пошуку шляхів їх досягнення, розробка плану дій, планування необхідних ресурсів, системи моніторингу та підтримки зв'язку із зовнішнім середовищем. Стратегічне планування оформляється в документ, який носить назву *Стратегія*

Стратегічне планування є частиною стратегічного управління, але стратегічне управління неможливе без Стратегія.

Стратегія (стратегічний план) — це орієнтир для управління, це план дій, який охоплює комплекс цілей від загальних орієнтирів до конкретних дій (тобто від бачення, пріоритетних напрямків та стратегічних цілей до оперативних цілей та заходів (завдань, програм та проектів). Вона визначає: що саме буде зроблено, яким чином, протягом якого часу, за які кошти і хто буде це

робити. Цінність стратегії полягає у тому, що вона забезпечує ясність думки й допомагає різним учасникам процесу планування місцевого розвитку досягати консенсусу.

План дій – це упорядкований чітко структурований детальний опис стратегічних цілей, оперативних цілей та заходів (проектів, програм чи завдань), які необхідно зробити, щоб досягти результатів. План дій враховує час виконання запланованих заходів, відповідальних осіб та опис очікуваних результатів.

Головне призначення стратегічного планування – створити й підтримати відповідність між цілями розвитку, потенційними можливостями й шансами.

У системі публічного управління стратегічне планування слід розглядати водночас як процес і як результат. Процес охоплює систематичне вивчення ситуації для успішної діяльності на перспективу; визначення найбільш дієвого способу досягнення цілей та завдань. Результат – це документ, у якому детально викладені заходи, необхідні для досягнення майбутніх цілей, визначених на основі інформації, що отримана під час процесу планування.

Обов'язковими для розробки базовими видами планувальних документів на місцевому рівні є:

- Стратегії місцевого розвитку.
- Просторові програми (Генеральні плани населених пунктів).
- Щорічні програми соціально-економічного розвитку та культурного розвитку території.

Усі види планувальних документів на місцевому рівні тісно пов'язані між собою та сприяють вирішенню питань підвищення ефективності функціонування муніципального утворення, але водночас різняться між собою.

Стратегії та щорічні програми місцевого розвитку спрямовані на формування сприятливого середовища для розвитку підприємницького сектора, залучення інвестицій, забезпечення соціальних потреб населення, підвищення рівня його життя.

Стратегічний план розвитку муніципального утворення – це своєрідна його конституція, на основі якої виробляються цільові програми. Стратегічний план може розроблятися як для муніципального утворення загалом, так і для окремих муніципальних функціонально-галузевих сфер та комунальних підприємств.

Просторові програми (Генеральні плани) стосуються розвитку території як об'єкта реалізації містобудівної політики місцевої влади. Просторове планування є важливою складовою стратегічного планування розвитку громади.

Нажаль, в Україні поки що цьому питанню приділяється надто мало

уваги. Постійне спрощення різних дозвільних процедур у будівництві призвело до того, що міста й села перетворюються в заплутані кам'яні джунглі, де практично неможливо забезпечити якісне та безпечне життєве середовище для людини. Відсутність єдиних планувальних документів у межах та за межами населеного пункту призвело до нераціонального управління землями державної й комунальної форм власності, що тепер вкрай ускладнює залучення внутрішніх чи зовнішніх інвесторів. Скасування такого виду містобудівної документації, як місцеві правила забудови, ще більше ослабило роль органів місцевого самоврядування в упорядкуванні простором своїх громад.

Проте навіть у цих умовах органи місцевого самоврядування можуть мати значний вплив на ситуацію на підлеглий території. Основними елементами такого впливу може стати генеральний план населеного пункту, зонування території, а основним документом стратегічного плану має стати схема планування території громади. Наявність такого документа вирішує низку питань раціонального використання земель муніципального утворення, збереження їх від необґрунтованого використання. Схема планування території громади має узгоджуватись із стратегією розвитку громади. Ці документи бажано готувати паралельно.

Генеральний план населеного пункту визначає загальні підходи до забудови поселення та перспективи його розвитку на майбутнє. Проте сьогодні, коли більшість генеральних планів застаріли або у випадку, коли в поселенні немає нового будівництва, важливо розробляти детальні плани окремих територій у межах поселення, де можливий хоча б якийсь розвиток і хоча б якесь будівництво.

Особливо це актуально для адміністративних центрів об'єднаних громад, створених на базі містечок, селищ чи великих сіл. Нові, досить великі бюджети, які з'явилися у цих громадах, неодмінно приведуть до поживлення місцевого економічного життя. Відсутність цілісного плану організації простору, неминуче призведе до реальних проблем, після встановлення різноманітних МАФів чи рівновеликого будівництва, появи високих огорож тощо.

Тому сьогодні об'єднані територіальні громади мають можливість здійснити планування таких своїх перспективних територій.

Принципи розробки стратегічних планів

Партнерство. Партнерство у процесі розробки планів є дуже важливим і необхідним для сталості, особливо у середовищі, яке постійно змінюється. Відповідним чином, до участі у цьому процесі запрошуються всі зацікавлені сторони – представники органів влади, громадських організацій, асоціацій, бізнес-спільнот, підприємці, активні представники громади тощо. У процесі розбудови стратегії має відбутись досягнення консенсусу між бізнесом, громадою та владою щодо майбутніх очікувань громади.

Співпричетність та колективна участь. Важливо заохотити посадовців, громадськість, всіх учасників та залучених сторін відчутти «співпричетність» до процесу, розуміння позицій влади, бізнесу та громади. Це сприяє розбудові партнерства та взаєморозуміння у громаді, повної підтримки та залучення до програм та проектів. Всі учасники повинні відчувати свій вплив на процес місцевого розвитку.

Єдність стратегії і тактики. Стратегія повинна бути трансформована у поточні плани – плани дій та конкретні проекти. Стратегічний план є комбінацією бачення, довгострокових стратегічних цілей та середньострокових оперативних цілей, заходів, програм та проектів, які треба впроваджувати, щоб досягнути цілей стратегії.

Прозорість та загальнодоступність. Забезпечення прозорості процесів розроблення та реалізації стратегії, висвітлення їх у ЗМІ, широке обговорення результатів, доступність та можливість участі зацікавлених сторін.

Багатогранність. Стратегія розвитку територіальної громади має бути розроблена таким чином, щоб, наскільки можливо, поєднувати економічні, соціальні та екологічні завдання. У тих випадках, коли таке поєднання є ускладненим, необхідно досягати певних компромісів.

Пріоритетність. Включення до стратегії головних напрямків, реалізація яких дасть змогу забезпечити гармонійний розвиток території.

Результативність. Спрямовання всіх заходів, внесених до стратегії, на досягнення поставлених цілей.

Цілепокладання. Чітке формулювання мети та конкретних стратегічних цілей.

Об'єктивність. Вибір стратегічних цілей будується на діагностиці внутрішніх та зовнішніх умов території, стратегічному аналізі життєдіяльності громади.

Ефективність. Визначення кількісного виразу співвідношення витрат і результатів поліпшення економічного та соціального стану території.

Компетентність. Забезпечення відповідності кола питань, на вирішення яких спрямована стратегія, та компетенції органів управління територіальним розвитком.

Спадкоємність. Залучення до процесу розроблення представників усіх зацікавлених сторін задля забезпечення спадковості в реалізації розробленої стратегії.

Альтернативність. Опрацювання альтернативних варіантів стратегії.

Ситуаційність. Виявлення, оцінка, врахування впливу внутрішніх чинників та зовнішнього середовища, можливих варіантів розвитку залежно від їх комбінації.

Безперервність та гнучкість. Відбувається безперервний процес зворотного зв'язку між етапами процесу стратегічного планування через

моніторинг та коригування. Підготовлений і затверджений стратегічний план піддається постійному моніторингу, аналізу та коригуванню. Кожен виконаний проєкт і кожне економічне покращення змінює середовище для майбутнього стратегічного планування.

Парадокс двоїстості. З одного боку, стратегія є динамічним документом, що може і навіть мусить коригуватися, але, з іншого боку, її треба притримуватися та виконувати. Не можна змінювати у затвердженій стратегії пріоритетні напрямки розвитку, стратегічні цілі, але точно будуть змінюватися оперативні цілі, завдання програми чи проєкти.

Відповідність бюджету. Стратегія має бути повністю інтегрована до бюджетного процесу, що забезпечить відповідність запланованих заходів, спрямованих на досягнення цілей, наявним фінансовим ресурсам та не дозволить їм перетворитися на «пусті побажання». Обмежений потенціал та часові рамки також позначатимуться на ступені досяжності очікуваних результатів.

Орієнтація на потреби й інтереси людей. Ефективна стратегія вимагає підходу, що ставить людей у центр уваги і забезпечує довготермінове покращення становища для громади.

Ієрархія стратегічних планів. Всі стратегічні плани, які стосуються різних сфер діяльності (стратегія сталого розвитку, енергозбереження, залучення інвестицій, стратегія водопостачання тощо), та відповідні їм плани дій повинні бути викладені у ієрархію пріоритетів і мати певний рівень підпорядкування.

Цілісність та інтегрованість. Розробка стратегічного плану громади здійснюється із урахуванням пріоритетів розвитку держави та регіону. Принцип визначає дотримання регіональних та загальнодержавних інтересів, а також використання системного підходу до побудови планів вищого чи нижчого рівня.

Основними перевагами стратегічного планування є:

- підвищує спроможність громади пристосуватися до майбутніх подій, врахувати ризики, знайти узгоджену відповідь на потреби розвитку та протидіяти економічним та соціальним кризам;
- допомагає втілити плани дій (цілі та завдання) місцевого розвитку громади;
- сприяє ототожненню та гармонізації цілей членів громади, бізнесу, місцевої влади і тим самим забезпечує ефект «синергії»;
- зменшує ризики непередбаченої спонтанної реакції на обставини, допомагає обминути перешкоди на шляху розвитку;
- сприяє виправленню помилок та упущень у процесі прийняття поточних рішень;
- допомагає раціонально використовувати обмежені ресурси;
- підвищує результативність контролю за планами дій;

- виконує роль декларації намірів та подає «сигнал інвесторам»;
- допомагає отримати конкурентні переваги за нові інвестиції, робочі місця, мешканців і гостей.

Проблеми розробки стратегій:

- Стратегічне планування потребує сильного лідерства, бачення та мотивації для початку діяльності, а також розвинутих навичок організації командної роботи, комунікації та управління інформацією для руху вперед.
- Стратегічне планування накладає обмеження на часові рамки, бюджет, навички та спроможність розробити план.
- У процесі стратегічного планування складно узгодити та задовільнити різноманітні інтереси залучених сторін, визначити пріоритети.
- Ставиться вимога необхідності інтеграції цілей економічного планування з іншими цілями громади.
- Стратегічне планування передбачає наявність усвідомленого наміру запровадити зміни.
- Вимагається цілковита відданість справі на розбудову партнерства.

Ознаки успішно розробленої стратегії:

- розроблена на основі партнерства та широкої колективної участі громади;
- залучає велику кількість зацікавлених сторін з усіх сфер життєдіяльності суспільства та має високий рівень громадського консенсусу;
- використовує потужний аналітичний інструментарій для дослідження;
- забезпечена чітким механізмом координації у процесі підготовки стратегії;
- розробляється з усвідомленням того, що якість однієї завершені фази процесу стратегічного планування впливає на успішність наступної фази;
- опирається на місцевий потенціал та місцеві фактори конкурентних переваг;
- використовує місцеві активи (природний, фізичний, людський, соціальний, інноваційний тощо);
- орієнтована на зміни, особливо, в питаннях, які найбільшим чином впливають на місцевий економічний розвиток;
- трансформована у заходи, проекти чи програми, які мають (можуть мати) ресурсне забезпечення для реалізації, і які закріплені за відповідальними особами;
- закладає систему постійного моніторингу за процесом виконання та коригування стратегії.

Для забезпечення успіху розвитку громади завдяки ефективній стратегії необхідно:

- Підійти відповідально до процесу розробки стратегічного плану.

- Ретельно визначити кадри, які відповідатимуть як за процес розробки, так і за процес реалізації та моніторингу.
- Демократично сформувавати комітет стратегічного планування, залучаючи бізнес та активну громадськість.
- Створити умови для ефективної роботи учасників.
- Максимально використовувати наявний капітал громади для створення конкурентних переваг. Бути креативними та інноваційними.
- Постійно обговорювати з громадою розробку стратегії та сам стратегічний план.
- Керуватися у своїх діях «вектором», визначеним у стратегічному плані.
- Рішуче налаштуватися на реалізацію стратегічного плану і обов'язково моніторити процес виконання.
- Інтегрувати стратегічний план в діяльність бізнесу, влади, громади. Робити все для того, щоб стратегічний план став дороговказом у діяльності кожного відділу виконкому та житті громади.

3. Методи розробки стратегій розвитку територіальних громад

У підходах до створення стратегії, як у кривому дзеркалі, відображається підхід місцевої влади до місцевої демократії. Створення стратегій розвитку громади можна оцінити як виняткову можливість до побудови відчуття громадянської відповідальності за місцеві справи. Почуття відповідальності може бути поширене далеко поза середовище місцевого самоврядування і має шанси охопити коло місцевих лідерів з різних сегментів громадського життя. Хоча, може бути і так – «влада краще знає...». Такого висновку можна дійти, покладаючись на карикатурне розуміння принципів представницької демократії – «...якщо нас вже вибрали і нам довіряють, – кажуть деякі депутати, – то навіщо нам запрошувати громаду, яка вже передала нам повноваження вирішувати за них...». У зв'язку з цим можна виділити кілька методів (способів) розробки стратегій.

– *Метод патерналізму.* Стратегія розробляється владою та муніципальним менеджментом, пишеться в кабінетах без будь-яких контактів з громадою.

– *Експертний метод.* Стратегія розробляється експертами, які роблять глибокі дослідження статистичних показників, використовують математичний апарат, проводять кореляційні чи факторні аналізи, прогнозують тенденції та пропонують плани дій, професійно працюють над створенням стратегії і віддано відпрацьовують отриману платню.

– *Експертно-консультативний.* Стратегія розробляється експертами, які в процесі дослідження середовища та розробки основних напрямків розвитку звертаються по консультації (круглі столи, громадські слухання,

анкетування тощо) до місцевої громади (бізнесу, громадських організацій тощо) та влади.

– *Адміністративно-консультативний.* Стратегія розробляється владою та муніципальним менеджментом з консультативним залученням громади через опитування громадської думки, круглі столи, громадські слухання тощо.

– *Метод «співучасті», що базується на довготривалому партнерстві із залученням експертів.* Концепція методу побудована на колективній участі громади та формуванні групи професіоналів з лідерів місцевих громад, бізнесів та влади, яка працює над стратегією розвитку за допомогою залучених незалежних експертів.

Найефективнішим вважається сьогодні Метод «співучасті», що базується на довготривалому партнерстві із залученням експертів. Успішний сталий економічний розвиток потребує реального партнерства, а стратегічне планування надає системний інструмент для управління змінами та досягнення консенсусу в громаді щодо спільного бачення кращого економічного майбутнього. Залучення сторонніх експертів до праці значно підсилює вагомість процесу розробки документу, скеровує дії учасників та надає їм впевненості у прийнятті правильних рішень.

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Охарактеризуйте здійснення функції планування в сфері публічного управління.
2. Які завдання виконує здійснення функції планування?
3. Процес планування може бути ефективним лише за умови дотримання визначених принципів. Які це принципи? Охарактеризуйте кожний із них.
4. Які види планів розробляються в організаціях?
5. Стратегічне планування – це... Дайте визначення.
6. Стратегія (стратегічний план) – це... Дайте визначення.
7. Які висуваються вимоги до сучасної стратегії?
8. У чому полягають відмінності довгострокового та стратегічного планування?
9. План дій – це ... Дайте визначення.
10. Просторові програми (Генеральні плани) – це.. Дайте визначення..
11. Назвіть і охарактеризуйте принципи розробки стратегічних планів.
12. Які існують перевагами стратегічного планування?
13. У чому полягають проблеми розробки стратегій?
14. Назвіть ознаки успішно розробленої стратегії:

ТЕМА 7. ІНСТРУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1. Агенції місцевого розвитку як ефективна інституція планування розвитку громад

2. Роль органів місцевого самоврядування в підтримці розвитку територіальних громад

3. Муніципальні контракти

4. Муніципальні ваучерні програми

5. Регіональні фонди розвитку

Питання та завдання для самоперевірки

1. Агенції місцевого розвитку як ефективна інституція планування розвитку громад

Важлива роль в інституційному забезпеченні досягнення мети планування розвитку територіальних громад нині відводиться агенціям місцевого (регіонального) розвитку як інституціям, метою діяльності яких є сприяння успішному розв'язанню наявних економічних і соціальних проблем територій.

Процеси становлення агенцій місцевого розвитку в Україні тісно пов'язані з особливостями їх інституціоналізації. Філософія цього своєрідного інституційного феномену кінця минулого сторіччя була запозичена в ЄС з досвіду США. Незважаючи на наявність різних форм та моделей їх функціонування, на думку фахівців Європейської Комісії, чи не єдиною спільною рисою агенцій регіонального розвитку є зв'язок їхньої діяльності з використанням внутрішнього потенціалу певної географічної території.

Надання універсального визначення агенціям місцевого розвитку наштовхується на низку проблем. Це обумовлено тим, що агенції в різних адміністративно-територіальних одиницях виконують різні функції та моделюють майбутнє громад, базуючись на поточній візії розвитку територій з боку представників органів місцевої та державної влади, політичних сил, громадських організацій, підприємницького середовища та простих громадян, а також враховуючи наявний ресурсний потенціал територій, але постійний пошук альтернатив розвитку територій формує нові інструменти впливу на процес, підсилює або послаблює окремі сфери діяльності агенцій та перманентно модифікує їх.

Своєрідність агенцій місцевого розвитку полягає в тому, що вони виконують функцію медіації між бізнес-середовищем та органами державної влади і місцевого самоврядування, що концентруються на досягненні затверджених стратегій соціально-економічного розвитку

територій. Саме тому результатом діяльності агенцій місцевого розвитку є досягнення ефекту розвитку територій за допомогою узгодження дій суб'єктів регіонального та місцевого розвитку та їхніх інтересів на шляху до вироблення спільних цілей та дій.

Агенція місцевого розвитку – структура, створена на основі партнерства між приватним, державним та громадським секторами з метою визначення та комплексного вирішення проблем розвитку конкретної території.

Оскільки основною місією агенцій місцевого розвитку є узагальнення колективного інтересу до розвитку певної території, вони повинні мати чіткі зв'язки з місцевими та регіональними органами влади, зокрема у питаннях управління, фінансування і визначення завдань розвитку території, та функціонувати на чітко визначеній значній географічній території.

Експерти відзначають позитивну роль агенцій місцевого розвитку поряд із іншими спеціалізованими інститутами у процесах просторового розвитку як структур, що, на відміну від органів влади, не є політично та потенційно корупційно заангажованими і водночас не визначають філософією свого існування отримання прибутку, що є природним для бізнес-структур.

Агенції місцевого розвитку в європейській практиці, окрім реалізації традиційної філософії фінансового посередника між органами державної влади і місцевого самоврядування та підприємствами, розміщення виробництва останніх на конкретній території, почали здійснювати нову роль – підтримки зростання конкурентоспроможності місцевих бізнес-ідей та пошуку інтегрованого підходу до розвитку територій із залученням до цих процесів якомога більшої кількості членів територіальної громади, що активізує підприємницький і соціальний капітали територій.

Завдання, що вирішують інституції місцевого розвитку в ЄС, визначаються метою їх функціонування та варіюються залежно від політико-економічних цілей держави і територій та особливостей того часу, в якому вони створювалися.

На цій основі виокремлюються три моделі інституцій місцевого розвитку, що розрізняються за функціональною ознакою:

- модель інституцій регіонального розвитку як інструменту забезпечення регіонального вирівнювання всередині країни;
- модель інституцій регіонального розвитку як основи забезпечення економічного вирівнювання всередині міжнародного об'єднання країн;
- модель інституцій регіонального розвитку як інструменту приєднання до провідних країн світу на основі інноваційної економіки.

Досвід країн ЄС та США пропонує агенції як відпрацьовану форму інституційної підтримки місцевого розвитку, що продемонструвала успішні результати лише за широкого залучення усіх стейкхолдерів до процесу місцевого економічного розвитку. У розвинених демократіях агенції місцевого розвитку ефективно співпрацюють з місцевою та центральною владою як фокусні центри стратегічного планування та супроводження проєктів розвитку територій, забезпечують ефективну співпрацю на рівні влади, бізнес-середовища та громадськості, модифікуючи економічне і соціальне середовище.

Ключова мета діяльності агенцій місцевого розвитку – забезпечення сталого розвитку територій, під яким розуміється підвищення якості існування та добробуту населення на фоні забезпечення збереження потенціалу природних ресурсів для майбутніх поколінь.

У цьому сенсі реалізація на базовому рівні державної регіональної політики виконується виключно з урахуванням довгострокової перспективи соціально-економічного розвитку територій.

Агенція регіонального розвитку – неприбуткова установа, що утворюється з метою ефективної реалізації вищезазначеної галузі державної політики.

Мета діяльності агенцій регіонального розвитку – сприяння та організація регіонального розвитку, розвитку окремих територій областей, громад та їхньої інфраструктури і відповідне об'єднання для цього організаційних та фінансових ресурсів, що походять як із території областей, так і з-поза їхніх меж, сприяння залученню інвестицій та позик, формування позитивного іміджу регіонів, надання консультативних послуг, покращення інвестиційного клімату у регіонах, збір та розповсюдження інформації, розробка та реалізація проєктів регіонального розвитку та отримання фінансування для їх реалізації.

Тобто агенції місцевого розвитку покликані, використовуючи внутрішні та залучені зовнішні ресурси, активно співпрацюючи з органами місцевого самоврядування, державної влади, суб'єктами підприємництва, політичними силами та організаціями громадянського суспільства, формувати та реалізовувати стратегічні аспекти розвитку територій.

Отже, відповідно до норм чинного законодавства діяльність агенцій регіонального розвитку має спрямовуватися на досягнення цілей і завдань стратегічного розвитку та синхронізуватися з діяльністю відповідних представницьких та управлінських структур на регіональному рівні.

До основних функцій агенцій регіонального розвитку віднесено:

- проведення аналізу соціально-економічної ситуації, проблем розвитку регіонів, подання пропозицій щодо шляхів їх розв'язання;
- вивчення досвіду інших держав щодо реалізації регіональної політики та підготовка пропозицій щодо використання позитивного

досвіду в регіонах;

- сприяння та проведення консультацій щодо реалізації стейкхолдерами політики регіонального розвитку, програм і проєктів регіонального розвитку, підвищення інвестиційної привабливості регіону, залучення інвестиційних та кредитних ресурсів, міжнародної технічної допомоги для регіонального розвитку, створення умов для інституційного та інфраструктурного розвитку регіону;

- участь у проведенні моніторингу стану виконання у регіоні завдань, визначених Державною стратегією регіонального розвитку, плану заходів із реалізації регіональної стратегії розвитку, програм і проєктів регіонального розвитку та розробленні пропозицій щодо правового регулювання питань регіонального розвитку;

- проведення інформаційних кампаній з інформування громадськості про діяльність агенцій.

Агенції регіонального розвитку у своїй діяльності застосовують такий інструментарій:

- взаємодія з органами виконавчої влади, їхніми консультативно-дорадчими органами, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами і організаціями, юридичними та фізичними особами;

- отримання від органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій документів та інформації, необхідних для провадження діяльності агенцій;

- утворення у разі потреби комісій та експертних груп;

- проведення нарад, конкурсів, конференцій із метою виконання покладених на агенції завдань;

- право на набуття, оренду і відчуження необхідного для провадження діяльності агенцій нерухомого та рухомого майна, укладення договорів; право позиватися та бути відповідачем у судах.

Цілі та функції агенцій місцевого розвитку повинні відповідати таким принципам реалізації державної регіональної політики: законності; співробітництва; паритетності; відкритості; субсидіарності; координації; унітарності; історичної спадкоємності; етнокультурного розвитку; сталого розвитку; об'єктивності.

Функції агенцій місцевого розвитку охоплюють широкий спектр діяльності: надання послуг бізнес-структурам, органам місцевого самоврядування, громадським об'єднанням тощо.

Успішна діяльність агенцій місцевого розвитку дає змогу вирішити такі питання:

- підвищення лояльності та зниження супротиву до інновацій за рахунок залучення локальних кадрів та місцевих еліт;

- підвищення кваліфікації локальних кадрів (як фахівців агенцій

місцевого розвитку так і працівників органів місцевого самоврядування);

- підвищення інвестиційної привабливості громад шляхом ефективної підготовки кадрів та врахування унікальних рис територій;

- зменшення навантаження на державний та обласні бюджети;

- оперативне вирішення актуальних проблем на місцевому рівні.

Найбільш пріоритетними сферами та напрямами діяльності агенцій місцевого розвитку є такі.

- *Агенції місцевого розвитку можуть надавати послуги у сфері сприяння інноваціям:*

- моніторинг потенційних інновацій (процес пошуку, оцінки та відбору перспективних технологій);

- фінансування (співфінансування) науково-дослідних робіт;

- підтримка розроблення власного продукту та захист прав інтелектуальної власності;

- розроблення стратегії розвитку підприємства та впровадження інновацій;

- оптимізація внутрішніх процесів підприємства, підвищення якості менеджменту;

- визначення цільової групи покупців та аналіз ринку;

- підбір персоналу, підвищення професійної кваліфікації працівників;

- консультування з оцінки ефективності діяльності підприємства та надання рекомендацій щодо її підвищення².

- *У галузі сприяння експортно-імпортом операціям:*

- надання інформації та дослідження іноземних ринків;

- пошук потенційних партнерів для місцевих бізнес-структур за кордоном;

- організація візитів за кордон, загальних та спеціалізованих семінарів;

- освітня діяльність із метою підвищення обізнаності місцевих бізнес-структур з можливостями та перевагами експортно-орієнтованої діяльності;

- організація бізнес-виставок за участю національних та іноземних підприємців, потенційних партнерів, представників органів влади інших країн, структур підтримки підприємництва тощо;

- створення інфоцентру для висвітлення можливостей для експорту, умов ведення бізнесу в інших країнах, налагодження партнер-ських відносин; поширення досвіду та знань щодо експортної діяльності.

- *У галузі залучення інвестицій:*

- сприяння мікрокредитуванню, грантовій підтримці суб'єктів підприємницької діяльності;
- просування інформації про інвестиційну привабливість місцевих бізнес-структур та пошук потенційних інвесторів;
- дослідження ринку та техніко-економічне обґрунтування проєктів;
- підбір необхідних ділянок та споруд, організація візитів;
- підтримка в реалізації інвестицій (адміністративні процедури; підтримка з юридичних питань, з питань оподаткування та бухгалтерського обліку; допомога у пошуку та підборі персоналу);
- постінвестиційна підтримка (підтримка у налагодженні стосунків між інвесторами і органами державної влади та місцевого самоврядування, а також з громадськістю).

- *У галузі розвитку бізнес-інкубаторів:*

- консультивання з питань менеджменту та бізнес-планування;
- надання приміщень та офісних послуг;
- підтримка в залученні фінансових ресурсів;
- розроблення та підтримка маркетингових стратегій;
- юридичні послуги;
- бухгалтерські послуги.

- *У галузі фінансів та операцій з майном агенції місцевого розвитку мають право:*

- володіти, користуватися і розпоряджатися будь-якими коштами, рухомим і нерухомим майном, включаючи приміщення, транспортні засоби, кошти в національній та іноземній валюті, цінні папери, нематеріальні активи, земельні ділянки та інше майно, що передані засновниками і співзасновниками та одержані як безповоротна фінансова допомога, добровільні внески юридичних і фізичних осіб – резидентів України та юридичних і фізичних осіб-нерезидентів, а також міжнародну технічну і гуманітарну допомогу відповідно до законодавства;

- отримувати пасивні доходи відповідно до законодавства;
- заборонено розподіл отриманих доходів від діяльності агенції або їх частини серед органів управління агенцією та співробітників агенції (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску) – ці кошти спрямовуються на подальшу реалізацію проєктів.

Агенції регіонального розвитку можуть засновувати обласні, держадміністрації, а співзасновниками агенцій можуть бути регіональні торгово-промислові палати, регіональні відділення всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, місцеві асоціації органів місцевого самоврядування відповідного регіону, громадські об'єднання, вищі навчальні заклади, наукові установи.

Типова організаційна структура агенції регіонального розвитку

складається з підрозділів з питань фінансів та обліку, планування, управління проектами та інших структурних підрозділів.

Національною економічною стратегією до 2030 року передбачено, що реалізація стратегічних завдань щодо розвитку економіки країни на рівні територій, котрі завдяки реформі децентралізації влади фактично отримали повноту виконавчої влади, потребує суттєвого підвищення інституційної спроможності агенцій регіонального розвитку, що має відбуватись у форматі удосконалення нормативного регулювання діяльності агенцій регіонального розвитку та забезпечення ефективної методичної, консультативної, інформаційної та статистичної підтримки агенцій регіонального розвитку, а також за наявності компетентних керівників середньої ланки і безпосередніх виконавців робіт (менеджерів, аналітиків, консультантів).

2. Роль органів місцевого самоврядування в підтримці розвитку територіальних громад

Досягнення цілей розвитку територіальних громад потребує наявності належних і достатніх інституційних компонентів управлінського процесу, склад яких визначається з урахуванням процедурних відхилень, невідповідностей чи суперечностей між чинним законодавством і загальними потребами децентралізації: необхідність розширення повноважень органів місцевого самоврядування, посилення впливу на них екзогенних факторів, відмінності між особливостями управління в публічному і приватному секторах при зростанні конкуренції за ресурси, відсутність мотивації щодо участі в процесах розвитку громад тощо.

Міжсекторальні комітети при органах місцевого самоврядування

Деякі проблеми управління розвитком громад можуть бути обмежені концептуальними межами певного сектора, в яких генерується той чи інший вид ресурсного потенціалу. Проблеми такого роду краще вирішуються галузевими структурними підрозділами органів місцевого самоврядування. Інші ж проблеми є спільними для двох або більше секторів (табл. 7.1).

Для вирішення спільних для кількох секторів (галузей) проблем розвитку громади створюються міжсекторальні комітети. Метою діяльності міжсекторальних комітетів є спільне напрацювання заходів із урахуванням особливостей усіх секторів, де генерується ресурсний потенціал, для максимальної мобілізації ресурсів до дохідної частини місцевих бюджетів.

Таблиця 7.1

Узагальнення проблем розвитку територіальних громад

Напрями взаємодії	Приклади спільних проблемних питань
Соціальний – Економічний	<ul style="list-style-type: none"> - доходи та витрати домогосподарств; - частка працездатного та економічно активного населення; - зайнятість, безробіття.
Економічний – Інституційний	<ul style="list-style-type: none"> - стимулювання та регулювання приватного сектора (рішення органів місцевого самоврядування); - частка витрати бюджету на економічний розвиток; - економічна ефективність підприємств комунальної власності.
Інфраструктурний – Інституційний	<ul style="list-style-type: none"> - планування та регулювання землекористування; - розподіл бюджетного фінансування доріг, каналізації, водо-, газо- та електропостачання; - утримання та модернізація інших інфраструктурних об'єктів.
Екологічний – Інфраструктурний	<ul style="list-style-type: none"> - інфраструктура для запобігання екологічним небезпекам; - стійкість у моделях землекористування.
Соціальний – Екологічний	<ul style="list-style-type: none"> - утилізація побутових відходів; - забруднення повітря; - виснаження земельних ресурсів.
Соціальний – Інституційний	<ul style="list-style-type: none"> - частка бюджетних витрат на соціальний розвиток (соціальне житло, медицина, освіта та ін.); - механізми сприяння участі громади в управлінні; - забезпечення підзвітності та прозорості органів місцевого самоврядування.
Соціальний – Інфраструктурний	<ul style="list-style-type: none"> - інфраструктура для забезпечення соціального доступу (громадський транспорт, пандуси); - інфраструктура для громадської безпеки та зручності; - інфраструктура для громадського відпочинку; - вплив інфраструктури на розподіл населення
Економічний – Екологічний	<ul style="list-style-type: none"> - сталість у використанні ресурсів; - економічна діяльність, уразлива до екологічних небезпек; - виробництво та захоронення небезпечних речовин.
Екологічний – Інституційний	<ul style="list-style-type: none"> - місцева екологічна політика; - частка бюджетних видатків на управління навколишнім природним середовищем та природними ресурсами.
Економічний – Інфраструктурний	<ul style="list-style-type: none"> - економічна підтримка розбудови інфраструктури; - структура землекористування, що сприяє економічній ефективності.

Метою діяльності міжсекторальних комітетів є спільне напрацювання заходів із урахуванням особливостей усіх секторів, де генерується ресурсний потенціал, для максимальної мобілізації ресурсів до дохідної частини місцевих бюджетів.

До складу міжсекторального комітету включаються представники профільних підрозділів органів місцевого самоврядування згідно з напрямом їхньої діяльності, а саме:

- соціального;*
- економічного;*
- екологічного;*
- інфраструктурного;*
- інституційного.*

Результатами роботи міжсекторальних комітетів можуть бути такі продукти:

- плани;*
- програми;*
- проекти;*
- нові політики;*
- нормативно-правові акти.*

Наприклад, планами розвитку громади за секторами можуть бути такі:

- соціальний (результати у цьому секторі не є певним видом капіталу, але вони не менш важливі для розвитку громади, ніж проєкти, наприклад, економічного розвитку);

- економічний (створення сприятливого інвестиційного клімату, розвиток місцевих підприємств, диверсифікація сільського господарства, стимулювання індустріалізації сільської місцевості, збільшення доходів домогосподарств);

- інфраструктурний (насамперед, реалізація нової для органів місцевого самоврядування регуляторної функції у сфері архітектури і містобудування);

- екологічний (зокрема, заходи щодо відновлення природних ресурсів як джерела наповнення місцевих бюджетів);

- інституційний (інституційні складники управління розвитком громад, розвиток людських ресурсів, залучення громадськості до підготовки, впровадження, моніторингу секторальних програм, проєктів, заходів).

Досягнення високих стандартів якості життя в територіальних громадах відбуватиметься в результаті підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки та збільшення обсягів власних доходів місцевих бюджетів. Як джерела формування ресурсної бази місцевих бюджетів необхідно розглядати ресурси всіх економічних агентів, що можуть бути залучені до їхньої дохідної частини, зокрема, фінансові

ресурси міського, обласного та державного бюджетів, приватних суб'єктів господарювання, неурядових організацій, фізичних осіб, а також іноземних держав і міжнародних організацій.

Освітні центри муніципальної майстерності

З метою підвищення професійних компетентностей щодо управління комунальними підприємствами (установами) створюються освітні центри муніципальної майстерності (далі – центри) як спільне державно-приватне підприємство за участю органів місцевого самоврядування.

Основною метою діяльності центрів є проведення тренінгів для суб'єктів, які здійснюють управління майном комунальної власності для вирішення проблем, що перешкоджають використанню ресурсного потенціалу території для підвищення рівня розвитку громади та його ресурсного забезпечення.

Діяльність центрів спрямовується на досягнення таких цілей:

◆ *Створення середовища, в якому діяльність із управління майном комунальної власності буде стабільно розвиватися.*

До завдань центрів у межах цієї цілі належать:

-просувати підприємницьку культуру в публічному секторі та сприяти обміну передовою практикою в підприємницькій освіті; організувати запуск програм для молодих підприємців, які бажають співпрацювати з органами місцевого самоврядування;

-стимулювати інноваційне і підприємницьке мислення представників органів місцевого самоврядування та приватних партнерів шляхом відображення у навчально-методичних матеріалах основ управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів;

-забезпечити навчання і підтримку для громадян, які бажають стати партнерами органів місцевого самоврядування у веденні підприємницької чи іншої діяльності.

◆ *Створення навчальних програм щодо утворення нових точок генерування ресурсного потенціалу території за принципом першочергової активізації використання майна, що знаходиться в комунальній власності.*

Реалізація начальних програм центрів повинна гарантувати, що результати тренінгів сприятимуть максимізації обсягів ресурсної бази місцевих бюджетів за допомогою розумного поєднання власних та залучених ресурсів.

◆ *Підвищення чутливості управління майном комунальної власності до змін ринкової кон'юнктури.*

Для досягнення цієї цілі необхідно:

-удосконалити та прискорити початок комерційних операцій із використанням майна комунальної власності шляхом розробки

ефективних типових бізнес-планів для кожного типу майна;

- створити контактну точку, до якої зацікавлені сторони можуть звернутися щодо правил або процедур організації державно-приватного партнерства.

◆ *Адаптація інструментів ведення підприємницької діяльності у приватному секторі відповідно до потреб публічного сектора.*

Центри повинні використовувати найкращі національні, європейські та міжнародні практики для формування механізмів управління комунальними підприємствами.

◆ *Спрощення доступу комунальних підприємств і проєктів державно-приватного партнерства до національних та європейських ринків, підтримка їхньої конкурентоспроможності.*

У межах утілення цілі центри повинні:

- оцінювати варіанти ведення комунальної підприємницької діяльності та реалізації проєктів державно-приватного партнерства з метою зміцнення їхньої конкурентоспроможності;

- пропонувати допомогу органам місцевого самоврядування у розробці високоякісної інвестиційної програми, зокрема з використанням інструментів, що поєднують позикові і власні кошти, відповідно до правил надання допомоги з різних фондів розвитку;

- повною мірою використовувати в навчальних програмах тренінги на тему можливих способів фінансування розвитку майна комунальної власності, доступних у державних, регіональних, а також європейських програмах.

◆ *Допомога комунальним підприємствам в отриманні більшої вигоди від ринкових можливостей.*

Центри збирають інформацію про роботу національного та міжнародних ринків шляхом широкого використання інструментів моніторингу ринку і його секторів із метою виявлення потенційних ніш на ринках, де економічні вигоди для комунальних та спільних підприємств будуть найбільшими.

◆ *Сприяння удосконаленню навичок персоналу органів місцевого самоврядування та приватних партнерів у всіх формах інноваційної діяльності.* На особливу увагу заслуговують консультації, котрі можуть надавати центри щодо розробки стратегії кластера, включаючи заохочення співробітництва в межах транснаціонального кластера, підприємств в інноваційних кластерах та створення бізнес-інкубаторів. Також центри мають підтримувати участь приватних підприємців у передачі знань, частково за рахунок запуску пілотного проєкту фінансової допомоги комерціалізації інтелектуальної власності та проведення великими компаніями коучингів на базі центрів.

Удосконалення інституційних складників управління розвитком громад в умовах децентралізації влади в Україні з урахуванням

позитивного зарубіжного досвіду спрямоване на підвищення чутливості відповідних управлінських процесів до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Це дозволить органам місцевого самоврядування вчасно реагувати на такі зміни, скоригувавши стратегію розвитку громади.

3. Муніципальні контракти

Муніципальний контракт – це інструмент управління, що базується, насамперед, на продуктивності використання публічних фінансових ресурсів. У контексті підвищення рівня децентралізації та розширення участі органів місцевого самоврядування і членів громади у вирішенні проблем місцевого значення муніципальний контракт виник як інструмент для спрощення фінансового забезпечення проєктів розвитку територій.

Міжбюджетні трансферти є невід’ємною частиною системи ресурсного забезпечення розвитку громади, адже дохідна частина місцевих бюджетів України майже на 50% складається з трансфертів із державного бюджету.

Враховуючи кращі міжнародні практики розподілу трансфертів між бюджетами всіх рівнів, а особливо щодо надання фінансової допомоги з державного бюджету місцевим бюджетам, одним із ефективних інструментів можна назвати муніципальні контракти.

Багато країн Європи взяли контрактний підхід за основу в управлінні муніципальними фінансами в цілому.

Законом України «Про співробітництво територіальних громад» визначено дві форми співробітництва:

◆ *«договір про співробітництво* – договір про умови співробітництва територіальних громад, що визначає форму співробітництва, зобов’язання та відповідальність сторін – суб’єктів співробітництва, джерела та обсяги його фінансування»;

◆ *«спільний проєкт* – комплекс спільних заходів, що здійснюються органами місцевого самоврядування суб’єктів співробітництва за рахунок коштів місцевих бюджетів та інших не заборонених законодавством джерел і спрямовані на соціально-економічний, культурний розвиток територій».

Закон України «Про державно-приватне партнерство» визначає форми співробітництва між державними органами влади та органами місцевого самоврядування (державними партнерами) і юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами-підприємцями (приватними партнерами). Здійснюється партнерство на основі договору.

Форма співробітництва між державними органами влади та

органами місцевого самоврядування, особливо в частині розподілу і використання публічних фінансових ресурсів, в українському законодавстві відсутня. Існуюча система трансфертного вирівнювання платоспроможності місцевих бюджетів має обов'язковий чітко визначений характер і не залишає простору для її коригування відповідно до особливостей діяльності органів місцевого самоврядування. Саме для створення гнучкої системи міжбюджетних трансфертів багато країн світу застосовують муніципальні контракти як інструмент розподілу на використання публічних фінансових ресурсів.

Муніципальний контракт – угода між органами місцевого самоврядування та державними органами виконавчої влади щодо надання з державного бюджету фінансової підтримки для реалізації проєктів місцевого значення на визначених умовах, що є обов'язковою до виконання.

Муніципальний контракт є інструментом реалізації муніципальної діяльності, що в теорії публічного управління в Україні трактують як «самостійну та відповідальну діяльність населення й ОМС з вирішення питань місцевого значення».

Муніципальний контракт не є аналогом будь-якої з бюджетних програм, на кшталт бюджету участі, громадського бюджету або ж державного фонду регіонального розвитку. Це універсальний інструмент, що відкриває широкі можливості для управління міжбюджетними фінансовими потоками, прискорює швидкість їхнього обороту та збільшує рівень впливу органів місцевого самоврядування на ресурсне забезпечення розвитку громад.

Оптимальний термін для муніципальних контрактів – від трьох до п'яти років. Однак вони можуть укладатися і на коротші чи довші терміни залежно від особливостей предмета контракту.

Основні структурні елементи муніципального контракту:

- *мета або декілька цілей* – визначають кінцевий очікуваний результат від реалізації муніципального контракту як для органів місцевого самоврядування, так і для державних органів виконавчої влади;
- *предмет* – визначає вид дії або операції (наприклад, реалізація проєкту чи програми);
- *об'єкт* – фінансові ресурси, що підлягають передачі з державного бюджету до місцевого бюджету;
- *термін дії контракту;*
- *пріоритетний інвестиційний план;*
- *план поліпшення ресурсного забезпечення розвитку громади;*
- *муніципальний план технічного обслуговування*, де визначається план заходів органу місцевого самоврядування щодо реалізації проєкту чи програми, які є предметом контракту;

- *план державного регулювання* або програма реформи передбачає план заходів державних органів влади щодо реалізації проєкту чи програми, котрі є предметом контракту;

- *умови контракту* (базові та додаткові);

- *права та обов'язки сторін* (органів місцевого самоврядування та державних органів виконавчої влади).

Цілі муніципальних контрактів:

- підтримка комплексного місцевого розвитку за рахунок збільшення інвестицій в інфраструктуру і надання послуг із пріоритетним орієнтиром на поліпшення ресурсного забезпечення розвитку громади;

- надання органам місцевого самоврядування вибору щодо фінансування проєктів місцевого значення, із визначенням ролі органів місцевого самоврядування та держави на договірній основі;

- забезпечення пріоритетності інвестицій у розвиток територій та прозорості використання коштів державного бюджету;

- забезпечення партнерських відносин між органами місцевого самоврядування та державними органами виконавчої влади шляхом підписання муніципального контракту, що базується на договірних і публічно визнаних зобов'язаннях;

- розширення участі громадян у розробці стратегічного бачення розвитку територіальної громади і посилення відповідальності населення;

- моніторинг і контроль виконання ключових компонентів муніципального контракту, зокрема програми муніципальних інвестицій та плану поліпшення ресурсного забезпечення розвитку громади.

Муніципальний контракт розробляється на основі оцінювання характеристик територіальної громади, зокрема її організаційних і фінансових можливостей та слабких сторін (наприклад, SWOT-аналіз). За результатами оцінювання розробляється муніципальна програма, що містить чіткі інвестиційні пріоритети, а також заходи щодо розвитку ресурсного потенціалу територіальної громади.

Етапи процесу формування муніципальних контрактів:

1. *Діагностика та аудит.* Цей етап передбачає завершення формування фінансового і організаційного аудиту, метою якого є оцінювання ресурсного потенціалу територіальної громади та визначення конкретних дій для поліпшення мобілізації ресурсів території, оптимізації витрат, керування муніципальними активами, підвищення інвестиційної привабливості і розширення доступу до зовнішнього фінансування. Органи місцевого самоврядування повинні розробити чіткий, об'єктивний та обґрунтований план підвищення ефективності управління розвитком громади. Водночас здійснюється аудит з метою

ідентифікації існуючих прогалін у наданні публічних послуг, визначаються пріоритети інвестиційної програми і розробляються програми муніципального технічного обслуговування проєктів розвитку.

2. *Перевірка результатів і висновків попередньої діагностики та аудиту.* Це дуже важливий етап, оскільки він охоплює безліч консультацій із ключовими стейкхолдерами з метою досягнення консенсусу щодо переліку заходів розвитку ресурсного потенціалу, збільшення доходів місцевих бюджетів, програми інвестицій на основі фінансових можливостей і пріоритетів громади та бізнесу.

3. *Розробка муніципального контракту з чітким переліком зобов'язань із боку органів місцевого самоврядування та державних органів виконавчої влади.*

4. *Реалізація та моніторинг.* Цей етап вимагає скоординованих зусиль для згодження фінансування з технічними та людськими ресурсами, а також політичних зобов'язань щодо реалізації контракту.

Дані Світового Банку свідчать про те, що муніципальні контракти є ефективними в наданні фінансової підтримки органам місцевого самоврядування, у тому числі в країнах із активними децентралізаційними процесами. Вони сприяють розширенню фінансових можливостей територіальних громад та інвестицій в інфраструктурні проєкти і надання публічних послуг.

Чинники успішної реалізації муніципального контракту:

- якість підготовки контракту;
- зусилля, що докладають органи місцевого самоврядування для нарощування ресурсного потенціалу території, аудиту, реалізації та моніторингу положень контракту;
- політичне та інституційне середовище, в якому розроблений і впроваджений контракт (рівень політичної волі, ступінь участі зацікавлених сторін і громадян, а також ступінь гармонізації відносин та узгодження між різними донорами, які працюють у муніципальному секторі).

Ключові ознаки трансфертів із державного бюджету місцевим бюджетам, що можуть бути переведені на контрактну основу:

- спрямування на фінансування проєктів розвитку територій, а не обслуговування поточних чи захищених соціальних видатків;
- цільове призначення виділених бюджетних коштів;
- наявність конкретної території, на розвиток або підтримку якої спрямовуються бюджетні кошти;
- можливість встановлення договірних відносин щодо об'єкта фінансування, зокрема, з окресленням вигоди для учасників контракту, прав, обов'язків та додаткових умов у разі виконання/невиконання умов контракту;

- відсутність ризиків порушення в умовах контракту прав та свобод громадянина України, визначених у Конституції України;
- відповідність умов контракту законодавству країни (вони не можуть суперечити нормам і положенням законів та інших підзаконних актів, чинних на момент підписання контракту);
- наявність альтернативи фінансування об'єкта (проєкту, програми), що є предметом договору, тобто можливості залучення інвестицій, донорської допомоги від міжнародних фінансових організацій, кредитування.

Чим більше ознак є характерними для трансферту, тим меншими є ризики неуспішної реалізації муніципального контракту за цим напрямом фінансування.

На сьогодні в Україні серед трансфертів із державного бюджету місцевим бюджетам на контрактну основу не можуть бути переведені освітня та медична субвенції. Ці субвенції призначені для обслуговування поточних видатків на заробітну плату працівників бюджетних установ відповідних сфер залежно від характеру субвенції.

Потоки фінансових ресурсів за муніципальними контрактами:

- безповоротні (фінансові ресурси, надані з державного бюджету місцевим бюджетам на безповоротній основі незалежно від результату виконання контракту, що і визначено його окремими умовами);
- поворотні (фінансові ресурси, надані з державного бюджету місцевим бюджетам на поворотній основі згідно з умовами контракту);
- гібридні (фінансові ресурси, надані з державного бюджету місцевим бюджетам на безповоротній основі за базовими умовами контракту.

Однак вони можуть бути переведені на поворотну основу згідно з додатковими умовами контракту, у тому числі у разі невиконання муніципального контракту в цілому з боку отримувача коштів – органу місцевого самоврядування).

Муніципальні контракти є одним із інструментів у державному управлінні, за допомогою якого територіальні громади можуть отримати підтримку для вирішення проблем місцевого розвитку. Муніципальні контракти зосереджені переважно на зміцненні потенціалу фінансових і організаційних реформ.

Системи надання фінансування з державного бюджету місцевим бюджетам на контрактній основі створюють стимули для органів місцевого самоврядування щодо поліпшення управлінських навичок, інституційного розвитку, у тому числі підвищення прозорості ресурсного забезпечення розвитку громади та розширення участі громадян у вирішенні проблем місцевого значення.

Таблиця 7.2

Трансферти з державного бюджету місцевим бюджетам, що можна перевести на основу муніципальних контрактів в Україні

Назва міжбюджетного трансферту	Обґрунтування
Субвенції	
Компенсація втрат доходів місцевих бюджетів унаслідок наданих державою податкових пільг зі сплати земельного податку суб'єктам космічної діяльності	Субвенція не спрямована на обслуговування поточних та захищених видатків. Надання пільги може бути передбачене на договірній основі між органами місцевого самоврядування та державними органами виконавчої влади із визначенням додаткових умов встановлення пільги. Об'єкт фінансування (предмет договору) стосується конкретної території.
Надання державної підтримки особам із особливими освітніми потребами	Субвенція має спеціальний цільовий характер. До фінансування можуть бути залучені альтернативні джерела, у тому числі гранти міжнародних донорських установ. Проблеми можуть вирішуватися у різний спосіб залежно від управлінської здатності органів місцевого самоврядування.
Модернізація та оновлення матеріально-технічної бази професійно-технічних навчальних закладів	Мережа закладів професійно-технічної освіти повинна формуватися насамперед відповідно до державного чи регіонального замовлення.
Формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад	Субвенції спрямовані на фінансування проектів розвитку окремих територій (об'єднаних територіальних громад). Об'єкти можуть бути реалізовані, у тому числі за рахунок зовнішніх небюджетних фінансових ресурсів. Об'єкт може мати спільні інтереси
Створення нових палаців спорту та будівельно-ремонтні роботи на існуючих	
Реалізація проектів транскордонного співробітництва	
Здійснення природоохоронних заходів на об'єктах комунальної власності	Об'єкт може мати спільні інтереси як із боку органів місцевого самоврядування і громади, так і з боку державних органів влади. Тобто існує можливість встановлення договірних відносин. Відсутні ризики порушення прав та свобод громадян України.
Фінансове забезпечення будівництва, реконструкції, ремонту і утримання автомобільних доріг загального користування місцевого значення, вулиць і доріг комунальної власності	

Здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій	Субвенція спрямована на фінансування заходів щодо розвитку окремих територій. Об'єкти можуть бути реалізовані у тому числі й за рахунок зовнішніх небюджетних фінансових ресурсів. Об'єкт може мати спільні інтереси як із боку органів місцевого самоврядування і громади, так і з боку державних органів влади. Тобто існує можливість встановлення договірних відносин. Відсутні ризики порушення прав та свобод громадян України (окрім винятків, пов'язаних із доступністю освітніх та медичних послуг).
Фінансування заходів соціально-економічної компенсації ризику населення, яке проживає на території зони спостереження	Субвенція має цільове спрямування та призначена для конкретних територій, а отже, не має загальнодержавного охоплення. Пряме дотування з державного бюджету не сприяє вирішенню проблеми та не стимулює органи місцевого самоврядування до пошуку шляхів її подолання. Наявні альтернативні шляхи фінансування за рахунок донорських міжна-родних організацій. Можливе встановлення договірних відносин та визначення додаткових умов щодо надання підтримки з державного бюджету.
Дотації	
Базова	Базова та реверсна дотації – це трансферти для горизонтального вирівнювання податкоспроможності територій. Можуть надаватися на основі трьохстороннього муніципального контракту за участю органу місцевого самоврядування – донора. Не мають цільового спрямування для фінансування захищених видатків. Ненадання дотації не порушує права та свободи громадянина України.
Реверсна	
Стабілізаційна	Дотація надається місцевим бюджетам для покриття диспропорцій, що виникли у зв'язку із запровадженням нової (децентралізованої) моделі взаємовідносин державного бюджету з місцевими, а тому може надаватися на контрактній основі на визначені цілі.
Додаткова дотація на здійснення переданих із державного бюджету видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров'я	Будь-яка додаткова дотація має спеціальний характер та конкретне цільове спрямування. Сам процес фінансування видатків із державного бюджету є предметом договірних відносин. Можуть бути визначені додаткові умови приймання та передачі видатків.

4. Муніципальні ваучерні програми

До сучасних інструментів розвитку громад, зокрема стимулюючого характеру, належать муніципальні ваучерні програми.

Існує кілька типів класифікації муніципальних ваучерів за різними ознаками:

- *за терміном дії* (строкові, безстрокові, за фактом);
- *за формою випуску ваучерів* (електронні, паперові купони, пластикові картки);
- *за рівнем органу місцевого самоврядування* (обласні, міські, сільські, селищні ради);
- *за способом фінансування* (повне фінансування з місцевих бюджетів; повне фінансування за рахунок коштів цільових фондів; часткова оплата послуг за рахунок коштів місцевих бюджетів чи цільових фондів на умовах співфінансування зі стейкхолдером);
- *за напрямом застосування* (шкільна, дошкільна, вища і професійна освіта, медицина, комунальні послуги, адміністративні послуги, відпочинок та оздоровлення, житлова сфера, страхування, кредитування, служба в органах місцевого самоврядування, модернізація виробничої діяльності);
- *за цільовою аудиторією отримувачів* (диференціюються за віком, статтю, видом діяльності, станом здоров'я та обмеженням фізичних можливостей, рівнем освіти, сімейним станом, кількістю дітей та ін.);
- *за еквівалентом* (фінансовий; товарний).

Використання ваучерів як інструментів управління реалізується шляхом розробки муніципальних ваучерних програм, що започатковуються за рішенням відповідних органів місцевого самоврядування (якщо фінансування передбачається тільки за рахунок коштів місцевих бюджетів) або за рішенням обласної ради (у разі фінансового забезпечення з обласного бюджету).

У табл. 7.3 наведено альтернативний перелік муніципальних ваучерних програм для впровадження органами місцевого самоврядування в управлінні розвитком громад.

Під час розробки кожної з ваучерних програм однією з головних цілей було максимальне використання муніципальних активів та поєднання інструментів розвитку. Кожна з програм може бути впроваджена органами місцевого самоврядування як на регіональному, так і локальному рівнях.

Узагальненим результатом впровадження муніципальних ваучерних програм як мотиваційного інструменту розвитку громад є насамперед підвищення ефективності активів громади, зростання їхньої прибутковості, а відповідно, і розширення ресурсного потенціалу для розвитку громади.

Серед іншого, програми спрямовані на підвищення престижу служби в органах місцевого самоврядування, що у свою чергу посилює професійну зацікавленість працівників органів місцевого самоврядування і покращує результати їхньої діяльності щодо розвитку громад.

Таблиця .7.3

Муніципальні ваучерні програми

Назва програми	Призначення і зміст	Інвестиційний пріоритет
Комерціалізація інтелектуальної власності	Ваучер надається приватним підприємцям, які беруть участь у передачі знань щодо інноваційних технологій, що використовуються у їхній діяльності, шляхом їх продажу органам місцевого самоврядування	Модернізація роботи муніципальних підприємств; сприяння роботі центрів розвитку компетенцій
Стимулювання проведення коучингів	Ваучер надається приватним підприємцям, які діляться досвідом шляхом проведення коучингів на базі центру муніципальної підприємницької майстерності	Модернізація роботи муніципальних підприємств; розвиток майстерності, центрів розвитку компетенцій
Участь молоді в муніципальному підприємстві	Ваучер дає право молоді на безкоштовне відвідування курсів у центрі муніципальної підприємницької майстерності з працевлаштуванням найкращих	Розвиток майстерності, центрів розвитку компетенцій; інтеграція молоді в ринок праці
Соціальний захист працівників органів місцевого самоврядування	Ваучер надає право працівнику органу місцевого самоврядування безкоштовно скористатися для дитини послугами «продовженого дня» у школі за умови досягнення встановлених програмою результатів у своїй роботі	Підвищення престижу служби в органах місцевого самоврядування
Підвищення престижу технічних професій	Ваучер надає право на отримання професійно-технічної освіти за окремими спеціальностями, що вважаються непрестижними, з обов'язковим працевлаштуванням згідно з умовами ваучеру	Розвиток освіти, підготовки кадрів і професійного навчання; підвищення активності безробітних та громадян, які знаходяться далеко від ринку праці
Збереження наукового потенціалу регіону	Ваучер надає право на безкоштовне навчання в аспірантурі (докторантурі) зі здійсненням дослідження за темою, визначеною органом місцевого самоврядування	Розширення наукової та інноваційної інфраструктури; забезпечення рівного доступу до навчання, модернізація знання

Медичне забезпечення працівників органів місцевого самоврядування	Ваучер надає право на отримання певного набору платних медичних послуг для працівників органів місцевого самоврядування в комунальних закладах	Покращення рівня забезпечення населення медичними послугами; підвищення престижу служби в органах місцевого самоврядування
Стимулювання державно-приватного партнерства	Ваучер підтверджує право фізичної особи (підприємця) на частину чистого прибутку комунального підприємства, отриманого як наслідок упровадження інноваційних технологій – власності фізичної особи	Модернізація роботи комунальних підприємств; розширення інноваційної інфраструктури; розвиток проектів державно-приватного партнерства
Енергоефективна громада	Ваучер надає право муніципальному підприємству, що знизило норму енергозатратності виробництва, не сплатити податок на прибуток за один звітний період на його вибір	Підтримка енергоефективності; модернізація роботи комунальних підприємств
Підтримка малого та середнього бізнесу	Ваучер надає право організатору стартап-проекту у визначеній організації місцевого самоврядування ніші місцевого та регіонального ринку на відвідування платних коучингів у центрі муніципальної підприємницької майстерності без будь-яких обмежень	Підтримка росту потенціалу малих суб'єктів підприємницької діяльності на місцевому та регіональному ринку; стимулювання самозайнятості та підприємництва; інтеграція молоді в ринок праці
Своєчасна оплата за комунальні послуги	Ваучер надає право домогосподарству на одноразове отримання 50% знижки на оплату комунальних послуг	Відновлення та модернізація роботи муніципальних підприємств
Підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування	Ваучер надає право працівникам органу місцевого самоврядування, які досягли певних результатів діяльності, на участь в освітніх муніципальних програмах країн-партнерів поза конкурсом	Підвищення престижу служби в органах місцевого самоврядування; інвестиції в розвиток професійного навчання
Інноваційний розвиток громади	Ваучер надає право приватній компанії отримати співфінансування власного проекту з цільового фонду органу місцевого самоврядування поза конкурсом, якщо попередньо компанією було успішно реалізовано інноваційний проект для розвитку громади	Модернізація роботи комунальних підприємств; підвищення ефективності використання нерухомості; розвиток державно-приватного партнерства

5. Регіональні фонди розвитку

Перевагами регіонального фондування є:

- диверсифікація ризиків при прийнятті рішень щодо механізмів реалізації регіональної політики в різних регіонах;
- політична стабільність територій;
- швидкість реагування на виклики та проблеми при відпрацюванні механізмів функціонування фонду;
- можливість забезпечення підтримки ідеї регіонального розвитку громадянським суспільством;
- наявність певного досвіду в окремих областях щодо реалізації проєктів економічного розвитку та швидке напрацювання нового досвіду.

Європейська практика регіонального фондування довела свою ефективність, значно підвищивши рівень соціально-економічного розвитку нових членів ЄС – країн пострадянського табору (Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина, Литва, Латвія, Естонія, Румунія, Болгарія), що мали схожі з Україною проблеми в економічній, соціальній, політичній, регіональній сферах.

В ЄС існують два типи фондів регіонального розвитку – фонди на рівні ЄС та фонди на національному рівні. На рівні ЄС створено три фонди:

- Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF) – спрямований на підтримку програм регіонального розвитку, економічних реформ, підвищення конкурентоспроможності та посилення територіальної кооперації в ЄС. Пріоритетами фонду є модернізація економічних структур, створення стійкої зайнятості і економічного зростання, дослідження та інновації, захист навколишнього природного середовища і попередження ризиків;

- Європейський соціальний фонд (ESF) – фокусується на таких сферах: підвищення рівня адаптації працівників та підприємств до нових умов, спрощення доступу до зайнятості, зниження трудової дискримінації людей з обмеженими можливостями, проведення реформ у сфері зайнятості;

- Фонд єдності (CF) – спрямований на реалізацію проєктів у галузі охорони навколишнього природного середовища та проєктів із модернізації транс'європейських транспортних мереж.

ERDF та ESF також називають Структурними фондами. Загалом Структурні фонди та CF – це фінансові інструменти, що створені для впровадження регіональної політики ЄС. Ці фонди спрямовані на зниження регіональних відмінностей у доходах, рівні благополуччя та можливостей. Вони становлять одну з найбільших частин бюджету ЄС та приблизно третину його обсягу. Більшу частину підтримки з цих фондів

одержують найбільшій європейські регіони. При цьому всі регіони можуть скористатися можливостями фінансування програм розвитку.

Окрім вищезазначених трьох фондів, у ЄС існують також і інші, що впливають на розвиток територій. Це фонди в межах Загальної аграрної політики (Common Agricultural Policy, CAP) – Європейський фонд аграрних гарантій (EAGF) та Європейський аграрний фонд сільського розвитку (EAFRD), а також окремий Європейський фонд рибальства (EEF).

Результатами функціонування європейських фондів регіонального розвитку є:

- реалізація механізму інвестиційного мультиплікатора – приріст національного доходу фактично перевищує приріст інвестицій у 2,9- 4,5 рази;
- збільшення частки приватних інвестицій у проекти до 85%;
- можливість залучення додаткових коштів від міжнародних організацій та приватних інвесторів;
- спрощення узгоджувальних процедур;
- концентрація коштів у фондах;
- гарантія реалізації затверджених проектів; стимулювання ініціатив на регіональному рівні.

У 2012 р. в Україні було введено в дію державний фонд регіонального розвитку, що функціонує і донині. Проте наявність фонду регіонального розвитку на державному рівні не може забезпечити повною мірою реалізацію пріоритетних для кожного окремого регіону інвестиційних програм і проектів. Цей фонд насамперед ураховує цілі державної стратегії регіонального розвитку, не акцентуючи увагу на особливостях структури ресурсного потенціалу регіонів.

Регіональний фонд розвитку – спільна добровільна ініціатива, організована органами місцевого самоврядування у напрямі інноваційного розвитку шляхом формування кумулятивного ресурсу розвитку за рахунок цільових вкладів і спрямована на сприяння використанню новаційних та інноваційних фінансових інструментів для розвитку територій у контексті внутрішньої політики регіонального розвитку та стратегій розвитку територіальних громад у межах цієї області відмінності механізмів державного фонду регіонального розвитку та регіональних фондів розвитку (табл. 7.4). При цьому акцентовано увагу на відмінностях, що впливають на самостійність органів місцевого самоврядування у виборі джерел формування коштів регіонального фонду розвитку та напрямів їх використання.

Управління регіональним фондом розвитку належить безпосередньо органам місцевого самоврядування, що створює можливості для збільшення обсягів власного фінансового ресурсу регіону

Таблиця 7.4

**Порівняльний аналіз державного фонду регіонального розвитку
та регіональних фондів розвитку**

Характеристика	Державний фонд регіонального розвитку	Регіональний фонд розвитку
Суб'єкт управління	Міністерство розвитку громад та територій; обласні державні адміністрації	Органи місцевого самоврядування регіонального та локального рівнів
Джерела формування	1% від доходів загального фонду Державного бюджету України	Частина окремих джерел доходів місцевих бюджетів; народне фінансування; інші альтернативні джерела фінансових ресурсів
Роль органів місцевого самоврядування	Формування та реалізація інвестиційних проєктів	Управління коштами фонду; відбір і реалізація проєктів
Рівень управлінського впливу органів місцевого самоврядування	Мінімальний (виконавець)	Максимальний (управлінець)
Рівень управлінського впливу центральних та місцевих органів виконавчої влади	Максимальний (управлінець)	Відсутній
Пріоритетні напрями використання	Визначені у Державній стратегії регіонального розвитку та відповідних стратегіях розвитку регіонів	Визначені у стратегії розвитку регіону та відповідних стратегіях розвитку громад
Рівень мобілізації власного фінансового потенціалу	Мінімальний (10% співфінансування з місцевих бюджетів; кошти стейкхолдерів за наявності)	Максимальний (кошти місцевих бюджетів; активи громади; кошти населення та приватного бізнес-сектора)
Вплив на розвиток системи управління місцевими фінансами	Опосередкований (відсутність управлінського впливу органів місцевого самоврядування на фінансовий ресурс)	Безпосередній (максимальний вплив органів місцевого самоврядування на утворення фінансових ресурсів шляхом мобілізації власного фінансового потенціалу)

Стратегічна мета та оперативні цілі створення і функціонування фонду визначаються насамперед внутрішніми політикою та стратегіями

регіонального розвитку, стратегіями розвитку громад у конкретній сфері діяльності. Фонд виступає одним із інструментів реалізації стратегій та водночас – джерелом утворення фінансових ресурсів.

Доцільність розгляду цілей за рівнями розвитку обумовлена, насамперед, фінансовою сутністю фонду. Оскільки фонд формується за рахунок фінансового потенціалу територіальних громад у межах області та за рахунок утвореного фінансового ресурсу, то й основні результати його дії повинні відбиватися на системі управління розвитком громад. Виділяються цілі, що спрямовуються на розвиток системи управління місцевими фінансами як частини ресурсного забезпечення розвитку громади. З урахуванням можливостей співфінансування проєктів фонду, а також коштів державних цільових фондів включаються цілі, що відповідають державним пріоритетам регіонального розвитку.

Стратегічна мета регіонального фонду розвитку – підтримка та стимулювання сталого розвитку регіону і його громад на основі ефективного управління фінансовим потенціалом.

Цілі, що корелюються із загальнодержавним рівнем:

- ефективне управління у сфері регіонального розвитку, територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток;
- підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів, зменшення диференціації рівнів соціально-економічного розвитку регіонів;
- додержання гарантованих державою соціальних стандартів для громадян незалежно від їх місця проживання та підвищення рівня життя населення.

Цілі, що враховують регіональний рівень розвитку:

- розвиток партнерських відносин органів місцевого самоврядування, населення, суб'єктів господарювання публічного та приватного секторів, інвесторів і кредиторів;
- підтримка стійких інвестицій у розвиток усіх громад регіону;
- надання допомоги заявникам у розробці та реалізації їхніх проєктів розвитку, у співпраці на регіональному рівні з іншими зацікавленими сторонами.

Цілі, спрямовані на розвиток системи управління активами громади:

- стимулювання та підтримка місцевих ініціатив щодо ефективного використання внутрішнього потенціалу територіальних громад та максимальна мобілізація власних фінансових ресурсів;
- ефективний розподіл та використання місцевих фінансових ресурсів;
- створення умов для самовідновлення та саморозвитку фінансового потенціалу, активів і місцевих фінансів;
- постійне забезпечення розвитку економічної інфраструктури

територіальних громад із метою нарощування місцевого фінансового ресурсу.

За джерелами фінансування виокремлюється два основні сценарії формування регіональних фондів розвитку:

- *мінімальний сценарій* (тільки капітал територіальних громад);
- *максимальний сценарій* (співфінансування з державним фондом регіонального розвитку, капітал від державно-приватного партнерства, кредити та приватні інвестиції).

Пріоритетними джерелами формування фонду виступають, насамперед, власні фінансові ресурси територіальних громад області, продукування яких буде прямим наслідком діяльності органів місцевого самоврядування. Найбільшу питому вагу повинні мати кошти, мобілізовані за рахунок підвищення якості управління активами громади, прибутки від державно-приватного партнерства та доходи, отримані від уже реалізованих за рахунок коштів фонду проектів.

Регіональний фонд розвитку має структуру управління, базова модель якої наведена на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Структура управління регіональним фондом розвитку

Результати управління активами громади – прибуток підприємств, плата за користування нерухомим майном, земельними ділянками, надходження від їх продажу – консолідуються в місцевих бюджетах, а частина цих доходів може спрямуватися для формування фонду.

Джерелами формування фонду можуть бути й інші види доходів місцевих бюджетів відповідно до спільного рішення органів місцевого самоврядування регіону.

Суб'єкти системи управління фондом – наглядова рада, керівник фонду, менеджер фонду, консультативний комітет, органи місцевого самоврядування та зовнішні консультанти. Їхній вибір, обов'язки, повноваження і відповідальність, численний і професійний склад затверджуються Положенням про фонд згідно з чинним законодавством у сфері місцевого самоврядування.

У відборі можуть брати участь інвестиційні програми та проекти, підготовлені в установленому законодавством порядку не тільки місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, а й громадськими об'єднаннями, науковими та іншими установами, представниками приватного сектора господарювання відповідного регіону. Це суттєво розширює можливості проектів соціально-економічного розвитку у покращенні клімату бізнес-середовища регіону, а також налагодженні співпраці між публічним та приватним секторами.

Органами місцевого самоврядування різних країн світу використовується аутсорсинг – практика передачі на договірній основі неосновних функцій, процесів, напрямів діяльності неурядовим організаціям, що мають необхідні технічні ресурси, управлінські знання, ресурси в конкретній сфері для забезпечення необхідної якості результатів від прийняття управлінських рішень. Базовою перевагою аутсорсингу для діяльності органів місцевого самоврядування є те, що він може оптимізувати діяльність, концентруючи функціонування тільки на основному, першочерговому напрямі, без відволікання на вирішення інших проблем.

Перелік базових умов відбору проектів за цілями розвитку громади.

● Ціль розвитку громади «*Розширення досліджень, технологічний розвиток та інновації*» має передбачати наявність:

- спеціалізованої стратегії розвитку громади або розділу в комплексній стратегії її розвитку, що базується на SWOT або аналогічному аналізі для концентрації ресурсів на колі пріоритетів;
- плану заходів щодо залучення витрат на приватні дослідження та інновації;
- бюджету на дослідження та інновації, інвестиційні пріоритети громади в межах доступних власних фінансових ресурсів.

● Ціль *«Розширення доступу до використання властивостей інформаційних та комунікаційних технологій»* вимагає наявність:

– спеціалізованої стратегії або розділу в комплексній стратегії розвитку громади, цифрового розвитку території та стимулювання недо-рогих, високоякісних і взаємодіючих із інформаційно-комунікаційними технологіями (далі – ІКТ) продуктів на основі аналізу ринку;

– плану заходів підтримки приватних та публічних послуг, спрямованих на покращення доступу громадян до ІКТ, у тому числі соціально незахищених верств населення, комунальних підприємств, бюджетних установ (організацій);

– місцевих планів цифрових мереж нового покоління для досягнення високошвидкісного доступу до мережі Інтернет;

– зосередження уваги на сферах, де не забезпечено інфраструктуру за доступною ціною та якістю;

– забезпечення доступних послуг для соціально незахищених верств населення.

● У межах цілі *«Підвищення конкурентоспроможності малого і середнього підприємництва»* виокремлено таку ключову базову умову, як наявність муніципального плану заходів для підтримки та розвитку бізнес-середовища для малого і середнього підприємництва.

● Для цілі *«Підтримка заходів із енергоефективності»* визначено таку базову умову відбору проектів розвитку, як наявність плану дій, спрямованих на:

– сприяння підвищенню рентабельності використання енергії та рентабельності інвестицій в енергоефективність при побудові або реконструкції будівель;

– розвиток високоєфективної когенерації теплової та електричної енергії;

– сприяння виробництву і розподілу поновлюваних джерел енергії.

● Базові умови у межах цілі *«Сприяння ресурсній ефективності та захист навколишнього природного середовища»* розподіляються за двома напрямками:

– водне господарство (наявність муніципальної політики цін на воду, що забезпечує стимули користувачам для ефективного використання водних ресурсів);

– сектор відходів (план дій щодо розвитку економічно й екологічно стійких інвестицій у сектор).

● Ціль *«Розвиток транспортної інфраструктури»* передбачає наявність плану інвестицій у транспортний сектор (включно з

громадським транспортом на регіональному та місцевому рівнях), що підтримує розвиток інфраструктури і покращує регіональні транспортні сполучення.

- Проекти, спрямовані на досягнення цілі «Зниження рівня енергетичної залежності», мають відповідати такій базовій умові, як наявність планів пріоритетів розвитку місцевої енергетичної інфраструктури згідно з відповідними регіональними інвестиційними планами, що можуть містити:

- проєкт будівництва чи модернізації систем постачання електро-, теплоенергії у межах проєктів;

- заходи щодо оптимізації використання енергії.

- Ціль «Створення нових робочих місць» вимагає наявність місцевої стратегії розвитку ринку праці, що має включати інвестиційні пріоритети в межах цілі.

- Ціль «Розвиток освіти, підготовки кадрів і професійного навчання» передбачає обов'язкову наявність місцевої стратегії, спрямованої на підвищення якості та ефективності освіти, що має забезпечувати доказову базу для розробки цільового плану дій та простеження розвитку подій, а також містити такі напрями: дошкільна та шкільна освіта; професійне навчання, у тому числі навчання протягом життя.

- Для проєктів розвитку у межах цілі «Розвиток системи охорони здоров'я» виокремлено такі базові умови: наявність спеціалізованої стратегії розвитку системи охорони здоров'я громади або розділу в комплексній стратегії його розвитку.

- Ціль «Розвиток комунальної власності та сприяння державно-приватному партнерству» вимагає:

- наявність спеціалізованих стратегій розвитку активів громади або відповідних розділів у комплексній стратегії розвитку громади, що передбачають у тому числі задіяння механізмів державно-приватного партнерства;

- наявність системи управління активами громади з боку органів місцевого самоврядування.

Крім того, менеджер фонду для прийняття рішення може додатково застосовувати показники економічної та соціальної ефективності проєктів.

Показники ефективності проєкту:

- економічна ефективність проєкту, котру доцільно визначати як частину сумарного ВРП, виробленого за всі роки реалізації проєкту, і розраховувати як співвідносну величину доданої вартості до його обсягу;

- фінансова ефективність проєкту, що оцінюється на основі

фінансової моделі проекту і може визначатися як чиста приведена вартість проекту і внутрішня норма прибутковості проекту;

– бюджетна (фіскальна) ефективність проекту, що оцінюється шляхом зіставлення обсягу фінансування проекту з фонду із сукупністю податкових надходжень до місцевих бюджетів області, обумовлених реалізацією проекту. Вона розраховується як відношення дисконтованих податкових надходжень місцевих бюджетів, обумовлених реалізацією проекту, до дисконтованого обсягу асигнувань із фонду.

Соціальний ефект визначається за розміром території, на яку розповсюджуватиметься позитивний вплив реалізованого проекту, та, відповідно, за кількістю населення, на яке поширюватимуться результати проекту. Такі показники вимірювання соціального ефекту широко використовуються в управлінні проектами розвитку, у тому числі й при оцінюванні проектів, що претендують на фінансування з державного фонду регіонального розвитку.

Після впровадження проектів здійснюється оцінювання їхньої фактичної результативності згідно з переліком показників оцінювання за окремими напрямками фінансування:

◆ *Загальна характеристика фінансування з фонду:*

- підприємства, що отримали підтримку;
- нові підприємства, що отримали підтримку з фонду;
- обсяги фінансування підприємств із фонду;

◆ *Характеристика фінансування з фонду за напрямками: Дослідження та інновації:*

- кількість дослідників, які отримали підтримку;
- кількість підприємств, що проводять дослідження або співпрацюють із науково-дослідними інститутами;
- інвестиції у сфері інновацій та проектів НДР;
- кількість підприємств, що впроваджують нові для ринку продукти.

◆ *Інформаційно-комунікативні технології:*

- додаткові господарства, що отримали доступ до мережі Інтернет.

◆ *Транспортна інфраструктура:*

- загальна довжина нових залізничних шляхів; модернізованих залізничних шляхів; побудованих автомобільних доріг; оновлених та модернізованих доріг; нових або покращених міських трамвайних ліній або ліній метро; нових або покращених водних шляхів.

◆ *Навколишнє середовище:*

- додаткові потужності переробки твердих відходів;
- додаткове населення, що обслуговується шляхом поліпшення

водопостачання;

- населення, що отримує вигоди від заходів захисту від повеней;
- населення, що отримує вигоди від заходів охорони лісів від пожеж;
- загальна площа відновлених земель.

◆ *Енергетика:*

- додаткові потужності виробництва відновлюваної енергії;
- кількість господарств, у яких поліпшено споживання енергії;
- зниження річного споживання енергії, у тому числі у приватному і муніципальному секторах.

◆ *Соціальна інфраструктура:*

- підтримка догляду за дітьми чи освіти;
- населення, охоплене поліпшеними медичними послугами.

◆ *Ринок праці та професійне навчання:*

- кількість учасників ініціативи транскордонного співробітництва;
- зростання рівня зайнятості на підприємствах.

◆ *Активи громади:*

- приріст, оновлення основних фондів;
- кількість комунальних підприємств, що збільшили власну прибутковість;
- обсяг товарів (послуг) на регіональному ринку;
- добудовані або відремонтовані будівлі, що знаходяться у комунальній власності;
- розвиток державно-приватного партнерства.

Результати використання сучасних інструментів розвитку громад:

- підвищення рівня використання ресурсного потенціалу розвитку громади за рахунок появи широких можливостей щодо реалізації пріоритетних напрямів збільшення обсягу фінансових ресурсів і спрямування останніх на пріоритетні заходи соціально-економічного розвитку;

– створення системи управління розвитком громад і зміцнення зв'язку між стратегічним і бюджетним плануванням;

– зростання рівня уніфікації та стандартизації процесів управління розвитком громад;

– формування умов і стимулів щодо нарощування власних фінансових ресурсів органами місцевого самоврядування;

– поява широких можливостей нарощування ресурсного потенціалу територіальних громад;

- підвищення дієвості системи контролю за реалізацією проєктів розвитку громад;
- створення передумов якісного стратегічного менеджменту в секторі активів громади;
- формування стану саморозвитку та самовідновлення ресурсів громад;
- забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Надайте універсальне визначення поняття агенцій місцевого розвитку.
2. Яке визначення надали своїм інституціям експерти Європейської асоціації агенцій розвитку?
3. Сформулюйте ключову мету діяльності агенцій місцевого (регіонального) розвитку.
4. Наведіть основні підходи, що застосовуються до визначення змісту діяльності агенцій місцевого розвитку.
5. Охарактеризуйте моделі інституцій місцевого розвитку, що розрізняються за функціональною ознакою.
6. Наведіть історію створення Асоціації агенцій регіонального розвитку України та головні етапи її діяльності.
7. Які функції згідно з Типовим положенням віднесено до основних функцій агенцій регіонального розвитку?
8. Наведіть інструментарій агенцій регіонального розвитку, що вони можуть застосовувати у своїй діяльності.
9. Яким принципам реалізації державної регіональної політики мають відповідати цілі та функції агенцій місцевого розвитку?
10. Охарактеризуйте мету діяльності та склад міжсекторальних комітетів при органах місцевого самоврядування.
11. Надайте визначення та види муніципальних контрактів.
12. Перелічіть цілі муніципальних контрактів.
13. Озвучте ключові ознаки трансфертів із державного бюджету місцевим бюджетам, що можуть бути переведені на контрактну основу.
14. Вкажіть потоки фінансових ресурсів за муніципаль-ними контрактами.
15. Надайте характеристику муніципальних ваучерних програм.
16. Наведіть приклади використання ваучерних технологій у різних сферах надання соціальних послуг.
17. Охарактеризуйте регіональні фонди розвитку.

18. Сформулюйте переваги регіонального фрондування.
19. Надайте характеристику Європейському соціальному фонду (ESF).
20. Надайте характеристику Фонду єдності (CF).
21. Розкрийте сутність державного фонду регіонального розвитку.
22. Наведіть відмінності механізмів державного фонду регіонального розвитку та регіональних фондів розвитку.
23. Озвучте стратегічну мету й оперативні цілі створення та функціонування фондів регіонального розвитку.
24. Розкрийте мету використання аутсорсингу органами місцевого самоврядування.
25. Надайте перелік базових заходів щодо створення та забезпечення функціонування фонду регіонального розвитку.
26. Сформулюйте перелік обов'язкових умов для інвестиційних програм і проєктів, що підлягають фінансуванню з фонду регіонального розвитку.
27. Наведіть структура управління регіональним фондом розвитку

ТЕМА 8. ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ У СФЕРІ ПЛАНУВАННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

- 1. Поняття і значення ролі громадянського суспільства в процесі планування розвитку територіальних громад*
 - 2. Принципи залучення громадян до участі у плануванні місцевого розвитку*
 - 3. Проблеми залучення громадськості до прийняття рішень у сфері планування місцевого розвитку*
 - 4. Стратегія залучення громадян до процесу планування*
 - 5. Форми і методи залучення громадян до процесу планування*
- Питання для самоперевірки та обговорення*

1. Поняття і значення ролі громадянського суспільства в процесі планування розвитку територіальних громад

Світовий досвід свідчить, що політика, яка на стадії вироблення спирається на широку громадську підтримку, має більше шансів на успішне втілення, ніж політика, яка викликає значну громадську опозицію чи просто невідома громаді. Більшість рішень органів влади стосуються населення. Якщо люди знають про ці рішення та вважають, що вони також брали участь в їхній розробці, вони скоріше за все дотримуватимуться такого закону чи такої політики. Територіальна громада має відігравати дуже важливу роль у підготовці управлінських рішень та контролю за ними.

Коли громадяни беруть участь у вирішенні проблеми і процесі ухвалення рішення, то вони стають співучасниками вирішення проблеми, що існує в їхній громаді. У такому разі набагато менш імовірно, що ці громадяни виступлять проти прийнятого рішення. Та й самі рішення, прийняті місцевою владою, скоріш за все, будуть більш ефективними. Все це надзвичайно важливо для успішної розробки і реалізації стратегічного плану розвитку об'єднаної територіальної громади.

Громадська участь у стратегічному плануванні – це окремий випадок громадської участі в прийнятті владних рішень, що розуміється як безперервний процес взаємодії між громадськістю і органами влади, відповідальними за підготовку, ухвалення і виконання рішень.

Аналіз досвіду українських територіальних громад дозволяє стверджувати, що стратегії стали легітимним і розповсюдженим засобом визначення найбільш актуальних проблем розвитку територій України та обґрунтування механізмів вирішення цих проблем. Найбільш значним результатом розроблення цих документів є те, що в процесі їх складання реально налагоджується дієве міжсекторне співробітництво, зміцнюється

місцеве самоврядування, стимулюється становлення членів територіальної громади як соціально та економічно активних суб'єктів розвитку міста.

Активний діалог між органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, підприємницькими структурами з такого чутливого питання, що зачіпає інтереси всієї територіальної громади, як формування бачення майбутнього стану своєї території та шляхів його досягнення дозволило:

- ◆ підвищити авторитет органів місцевого самоврядування, зробити передбачуваними і зрозумілими їх дії для всіх мешканців;

- ◆ пробудити в територіальній громаді почуття своєї причетності до рішень, які зорієнтовані на ефективний розвиток території;

- ◆ гармонізувати інтереси всіх суб'єктів місцевого розвитку та консолідувати територіальну громаду для вирішення життєво важливих для неї проблем;

- ◆ визначити на основі консенсусу пріоритетні завдання соціально-економічного розвитку території, заходи щодо їх реалізації та відповідальних за них, джерела фінансування.

Залучення різних суб'єктів місцевого розвитку до процесу стратегічного планування структурує і організовує територіальну громаду. У процесі спільного обговорення загальних проблем і роботи над пошуком шляхів їх розв'язання, люди і організації починають краще розуміти один одного. З'являється можливість зіставлення та узгодження своїх інтересів з інтересами інших груп і територіальної громади в цілому. За рахунок цього відбувається консолідація активної частини територіальної громади на основі усвідомлення загальних інтересів, у людей з'являються нові зацікавленості й можливості.

Крім того, залучення різних представників населення до роботи з формування стратегії розвитку є реальним кроком до подолання таких явищ як недовіра людей у можливість «спільної справи», взаємна недовіра, відсутність у них конкретних уявлень про власне майбутнє, неготовність до спільних дій. Подолання цього є серйозним внеском у підвищення людського потенціалу територіальної громади.

Дуже часто залучення громадян до стратегічного планування стає ефективним методом знаходження і використання додаткових місцевих ресурсів. Одночасно самі жителі є важливою складовою місцевих ресурсів. Часто територіальні громади мають висококваліфікованих фахівців, експертів, які будуть згодні допомогти місцевій владі, якщо це покращить життя громади. Творчий потенціал посилюється за рахунок безлічі ідей, що висловлюють люди з різною освітою, досвідом, навичками і здібностями. Можливості вирішення проблеми зростають, коли люди працюють разом як команда, а не поодиноці. Багато методів залучення громадян дають змогу місцевим органам влади здобути

додаткові ресурси та ефективніше використовувати наявні.

2. Принципи залучення громадян до участі у плануванні місцевого розвитку

Залучення громадян до участі у стратегічному плануванні місцевого розвитку має будуватися на відповідних принципах:

– *Принцип безперервності*

Залучення громадян, співпраця влади і громади має проводитися безперервно. Постійні заходи стосовно кола питань, які можуть навіть не бути пов'язаними із безпосереднім залученням громадян, але дозволяють створити відчуття причетності до формування місцевої політики, демонструють територіальній громаді, що влада поважає людей, прислухається до громадської думки та цінує її, цікавиться життям виборців. Це вигідно всім, адже чим більше пересічні громадяни знають про діяльність органів місцевого самоврядування, чим частіше й ефективніше відбувається спілкування між владою та громадою, тим легше буде розпочинати чергову кампанію, залучати пересічних громадян до місцевого самоврядування.

– *Принцип відкритості*

Принцип відкритості полягає в тому, що інформація має бути донесена до представників різних соціальних груп громадськості, місцевих лідерів, до всіх зацікавлених в отриманні інформації учасників процесу розробки та прийняття рішень. Змістом цього принципу стає те, що розповсюдження інформації та залучення громадян до відповідних проектів здійснюється без будь-яких обмежень з огляду на соціальний статус, професію, політичні погляди. Кожен етап роботи із залучення громадян має відбуватися на умовах дотримання відкритих, зрозумілих та єдиних для усіх правил поведінки та умов прийняття рішень.

– *Принцип довіри влади до пересічних громадян*

Суто декларативно продемонструвати цю очікувану довіру нескладно, тим більше, що однією зі складових процесу залучення громадськості є саме демонстрація довіри влади до громади. Важливо, що це, своєю чергою, має викликати зворотну довіру громади до влади, підвищувати соціальну активність громадян.

– *Принцип зворотного зв'язку*

Починаючи зі стадії розробки стратегії соціально-економічного розвитку і протягом усього процесу залучення громадян, варто особливу увагу приділяти налагодженню та підтримці зворотного зв'язку, ретельно аналізувати та враховувати зворотну інформацію. Ефективна робота з громадою є динамічним процесом: факти, погляди, думки, обговорення так чи інакше впливають на усіх учасників процесу.

Тому на кожному етапі бажано знати, яким чином розвиток ситуації позначився на ставленні людей до процесу, які пропозиції мають групи громадськості з приводу відповідної діяльності. Крім того, може статися, що виникне потреба скорегувати плани з урахуванням розвитку подій, появи нових ідей, пропозицій і, можливо, ефективніших варіантів.

– *Принцип кваліфікації і компетентності*

Працівники виконавчих комітетів місцевих рад повинні вміти працювати з великими аудиторіями незалежних від них людей та бути компетентними в питаннях, що виносять на громадський розгляд.

– *Принцип координованості дій*

Інформація, яка виходить за межі органів місцевого самоврядування, не повинна бути суперечливою. Треба уникати ситуацій, коли різні працівники видають на зовнішню аудиторію суперечливі повідомлення, діаметрально, по-різному коментують і оцінюють одні й ті ж події, факти, документи, виступаючи при цьому як офіційні особи. Такі випадки знижують довіру населення як до будь-якої інформації, пропозицій, аргументів, так і до джерела інформації, яким пересічний громадянин вважає не конкретну офіційну особу, а той орган влади, котрий вона уособлює.

– *Принцип об'єктивності*

Неправдива, викривлена інформація може повністю підірвати довіру населення до влади. Навпаки, об'єктивно оцінена ситуація, ретельно підібрана аргументація здатна заздалегідь пригасити проблеми, що можуть виникнути, коли певні дії владних структур зачіпають інтереси якихось соціальних груп.

– *Принцип оптимізації діяльності*

Голові ОТГ доцільно максимально зменшити кількість бар'єрів і проміжних ланок при проходженні інформації від джерела до споживача. Варто бути готовими до того, що і влада, і громада, навіть протягом однієї кампанії з розробки стратегії, виступають як в ролі джерела, так і в ролі споживача інформації.

– *Принцип оптимізму*

Усі ми були, і не раз, свідками, коли напружені конфлікти чи навіть сварки миттєво припинялися або втрачали гостроту завдяки одному вдалому жарту. Доброзичливе, оптимістичне тло спілкування надовго залишає позитивне враження у людей.

– *Принцип прямого спілкування*

Під час спільної роботи, особистого спілкування без посередників, можна краще відчувати настрій людей, дізнатися їхню думку, почути корисні пропозиції, продемонструвати власну демократичність і відкритість.

– *Принцип субсидіарності*

Відповідно до цього принципу, питання, які можна вирішувати на низових рівнях управління, недоцільно передавати на вищий щабель. Зазначений принцип є прийнятним також і у взаємовідносинах суспільних та владних інститутів. Органи влади повинні втручатися у справу лише тоді, коли громадяни й утворені ними у порядку самоорганізації об'єднання не в змозі самостійно вирішити якусь проблему і звертаються по допомогу. Субсидіарність визначає не тільки межу втручання вищої влади у справи особи або громад, які вони можуть вирішувати самі, але й зобов'язання цієї влади діяти стосовно особи або громади таким чином, щоб надавати їм можливість приймати рішення самостійно.

3. Проблеми залучення громадськості до прийняття рішень у сфері планування місцевого розвитку

Експерти зазначають, що існує достатньо перешкод процесу залучення громадськості до прийняття рішень у сфері планування місцевого розвитку. Серед них необхідно відмітити такі:

- владні структури можуть без особливого ентузіазму сприймати ідеї участі громадськості в процесі розробки та прийняття рішень;
- громадські слухання, дорадчі комітети, збори громадян можуть перетворюватися на нескінченні дебати та суперечки;
- небажання представників влади залучати громадян до процесів прийняття рішень;
- занадто високі очікування громадян, що реалізація проектів покращить рівень їх життя;
- низька спроможність місцевої влади до покращення своїх послуг, навіть якщо цю проблему порушено громадянами;
- низька спроможність місцевої влади до фінансування проектів розвитку громади;
- представникам влади може просто бракувати необхідних знань та досвіду.

Перелік перешкод, що наведено вище, не є вичерпним. Залежно від культурного середовища, політичної ситуації, стану освіти, традицій та багатьох інших факторів, що виникають в житті суспільства та громади, можуть з'явитися інші ризики та перешкоди. Однак, незважаючи на це, громадяни мають право і повинні брати участь у місцевому самоврядуванні, обговоренні важливих питань територіального розвитку і завдання влади – забезпечити це право. Як правило, люди не хочуть бути залученими у внутрішні організаційні проблеми органів місцевого самоврядування. Проте вони прагнуть брати участь у

прийнятті рішень, що безпосередньо їх стосуються. Тому органам влади треба вчитися залучати людей.

Зрозуміло, що суб'єкти й групи включатимуться в процес підготовки стратегії місцевого розвитку по-різному. Деякі будуть активно встрявати в будь-які дискусії, нічого не роблячи для практичного вирішення обговорюваних питань. Інші, навпаки, підтримуватимуть обговорення, але не пропонуватимуть конкретних дій. Будуть і такі, хто, відстоюючи певні нібито спільні інтереси, насправді, вирішуватимуть власні вузькі завдання, як і такі, хто, вирішуючи свої завдання, слугуватимуть суспільним інтересам. Проте залучення до процесу стратегічного планування територіальної громади не означає необхідності включення до складу розробників стратегії кожного з жителів. Достатньо виявити соціальні структури, з яких складається місцева громада, і співпрацювати, передусім, з їхніми лідерами. Позиція, зайнята керівником, дозволить зрозуміти поведінку людей, що входять до його оточення.

4. Стратегія залучення громадян до процесу планування

До розроблення стратегічного документу об'єктивно не можуть бути залучені всі без винятку громадяни та суспільні групи. Тому важливо звузити коло тих, хто їх представлятиме. Це можна зробити, визначивши тих громадян, які є найактивнішими у суспільному житті, отже, зацікавленими відобразити свої інтереси у цьому документі. Важливо визначити тих, хто може здійснити вирішальний вплив та надати необхідні ресурси на етапах формування і втілення Стратегії – їх потрібно залучити до формування партнерства.

Цьому сприяє підготовка стратегії залучення зацікавлених сторін до процесу планування на різних його етапах.

Стратегія залучення громадян до процесу планування визначається, насамперед, характером цілі, особливостями аудиторії, з якою доведеться взаємодіяти, використовуючи потрібні ресурси, за допомогою визначених форм і методів роботи.

Можна визначити наступні етапи розробки стратегії залучення громадян до процесу стратегічного планування:

- визначення проблеми;
- визначення зацікавлених сторін;
- визначення рівня залучення громадян та вибір методів залучення;
- складання плану дій.

Відповідно до даних етапів спочатку потрібно визначити мету залучення громадян до територіального управління та сформулювати

проблему, яку необхідно вирішити у такий спосіб. Слід також вивчити причини та еволюцію проблеми. Від того, в який спосіб обрано питання, від кого виходить ініціатива (від органів влади, від окремої громадської організації або від більшості членів територіальної громади), як воно сформульовано, які є можливі шляхи вирішення – від усіх цих факторів залежить успіх процесу залучення громадян.

Стратегічне управління зачіпає широке коло управлінських рішень щодо проблем, орієнтованих на майбутнє, які пов'язані із загальною метою діяльності та знаходяться під впливом неконтрольованих зовнішніх факторів. Предметом стратегічного планування і управління є:

- проблеми, безпосередньо пов'язані з місією органів самоврядування. Місія орієнтована в майбутнє і, здебільшого, спрямована на підвищення ефективності діяльності даних органів шляхом забезпечення взаємозв'язку цілей, ресурсів і результатів;

- проблеми і рішення, пов'язані з яким-небудь елементом територіальної системи управління, якщо цей елемент потрібний для досягнення мети, але зараз відсутній або є в недостатньому обсязі;

- проблеми, пов'язані з неконтрольованими зовнішніми факторами. Другий етап створення стратегії залучення громадян до процесу планування передбачає визначення кола зацікавлених сторін – тих, хто виграє і хто програє внаслідок реалізації того або іншого рішення, на кого безпосередньо вплине рішення щодо зменшення обсягів надання громадянам певної комунальної послуги або про ухвалення нових вимог і правил зонування при забудові території громади тощо. А також тих осіб або сторін, кого б хотіли залучити до проекту тому, що їх думка буде корисною. Залучення усіх цих категорій громадян до процесу сприятиме успіху справи.

Зацікавлена сторона – це будь-яка особа, група або організація, яка може претендувати на увагу відповідної організації, її ресурси або результат діяльності або ж зазнає впливу цього результату.

Виділяють три основні категорії зацікавлених сторін:

- основні зацікавлені сторони – це ті, від кого залежить, або хто може суттєво вплинути на стратегію чи бути важливим для її успіху (органи місцевого самоврядування, ключові підприємства та організації тощо);

- першочергові зацікавлені сторони – це ті особи, групи осіб чи організації, які так чи інакше відчують на собі результати стратегії (позитивні або негативні). Якщо стратегією буде передбачено проект з будівництва нової дороги, то першочерговими зацікавленими сторонами, які можуть мати позитивний ефект від такого проекту, будуть мешканці прилеглих територій (особи та організації), чий ділова активність та життєвий рівень підвищаться завдяки новим

можливостям, а зацікавленими сторонами, які матимуть негативний ефект, можуть бути фермерські господарства, чиїми землями пройде дорога;

- другорядні зацікавлені сторони – це всі інші особи чи інституції, які можуть мати опосередкований інтерес до стратегії чи певну роль у її розробленні та реалізації. Якщо стратегією передбачено діяльність, пов'язану з удосконаленням системи надання первинної медичної допомоги, до цієї категорії можуть потрапити адміністративні працівники медичних закладів та управління охорони здоров'я, представники відповідних громадських організацій тощо.

На практиці відмінність між типами зацікавлених сторін не завжди може бути чіткою, тобто вони частково можуть збігатися.

Аналіз зацікавлених сторін варто проводити на кожному етапі розроблення та реалізації стратегічного плану розвитку території.

На підготовчому етапі метою проведення аналізу є попереднє визначення основних зацікавлених сторін. Зокрема, визначають найвпливовіших з них та приймають рішення щодо шляхів залучення їх до подальших етапів розроблення стратегії.

На інших етапах здійснюють додатковий поглиблений аналіз зацікавлених сторін. При детальнішому погляді на це питання на пізніших етапах розроблення стратегічного плану можуть бути виявлені й залучені нові зацікавлені сторони, які на той час можуть мати ключове значення.

На етапі реалізації стратегії аналіз здійснюють задля забезпечення ефективності залучення зацікавлених сторін, які підтримують і готові взяти участь у впровадженні й фінансуванні елементів стратегії, та проведення моніторингу тих сторін, які не підтримують стратегічного плану.

На етапах моніторингу й оцінювання стратегії важливо переглянути та врахувати результати попередніх аналізів зацікавлених сторін і на основі цього спланувати залучення різних їх категорій до оцінювання перебігу стратегії та досягнутих результатів.

Ключовими кроками аналізу зацікавлених осіб є такі:

1. Визначення зацікавлених сторін та їхніх інтересів у процесі та результатах впровадження стратегії.

2. Оцінка впливу та важливості кожної з цих зацікавлених осіб для процесу.

Результатом аналізу має бути список зацікавлених сторін із зазначенням важливості та типу залучення їх до процесу розроблення стратегії.

5. **Форми і методи залучення громадян до процесу планування**

Після визначення рівня залучення громадян можна переходити до вибору форм і методів, які б забезпечили таке залучення.

Ефективними формами громадської участі у процесі стратегічного планування можуть бути:

- програми цільового інформування громадськості;
- «гарячий» телефон, громадські приймальні;
- соціологічні опитування, фокус-групи;
- громадські слухання;
- робочі і тематичні групи з підготовки пропозицій до стратегічного плану;
- представництво громадськості в місцевій раді при ухваленні важливих рішень;
- інтерактивні теле- і радіодебати;
- голосування з різних питань стратегічного плану через засоби масової інформації.

Добре зарекомендували себе наступні форми анкетування:

- Організація процесу анкетування через систему освіти. Система освіти пов'язана з більшою частиною мешканців через сім'ї, в яких разом з батьками різного віку і соціальних груп є й бабусі, і дідусі, родичі. Разом із керівником місцевого управління освіти визначаються порядок і терміни проведення анкетування.

- Організація анкетування через ЗМІ. У місцевій газеті друкується текст анкети так, щоб його було зручно заповнити, вирізати і віддати за надрукованою адресою. Не дивлячись на те, що повернення анкет у цьому випадку не перевищує, як показує досвід, 3-5%, цей варіант дає можливість максимальному числу жителів громади ознайомитися з анкетною та прийняти участь в анкетуванні найбільш активним представникам територіальної громади. Крім того, такий підхід до проведення анкетування дозволяє людям згодом більш зацікавлено ставитися до обговорення результатів анкетування, які будуть надруковані в газеті.

- Телефонне опитування. Здійснюється для більш оперативного проведення анкетування. У цьому випадку анкетування наближене до інтерв'ювання та його результативність багато в чому залежить від професійних і особових якостей людини, яка його проводить.

Під час розроблення стратегій в опитаних областях застосовувались такі форми роботи із зацікавленими сторонами (у відсотках до загальної чисельності опитаних):

- участь у робочій групі – 96,3%;

- проведення «круглих» столів – 66,7%;
- вивчення думки з окремих питань – 25,9%;
- громадські слухання – 51,9%;
- проведення науково-практичних конференцій, спільних нарад, міжрайонних семінарів, організація роботи телефону «пряма лінія», обмін досвідом – 29,6%.

Про хід реалізації Стратегії інформували в такі способи:

- через засоби масової інформації – 18 регіонів (66,7%);
- під час звітування або зустрічі керівництва з населенням – 16 регіонів (59,3%);
- через депутатський корпус – 14 регіонів (51,9%);
- на веб-сайті обласної державної адміністрації – 1 регіон (3,7%);
- на наукових конференціях, у наукових публікаціях - 1 регіон (3,7%).

Інтерв'ю, як метод залучення до співпраці, є також корисним для роботи з головними експертами. Інтерв'ювання головних експертів проводиться з метою акумулювати їх знання про цілі та пріоритети розвитку території. До основних задач проведення інтерв'ю слід віднести:

- виявлення уявлень про найважливіші цілі розвитку території;
- виявлення думок у пріоритетних секторах економіки, генеральних напрямках просторового розвитку, необхідних інституціональних перетвореннях;
- поповнення та уточнення ранжування списків пріоритетних проблем, існуючих проектів, цілей розвитку, виявлення думок про структуру і зміст стратегічного плану.

Для того, щоб залучити до стратегічного планування ділові кола, треба добитися, щоб вони повірили, що це серйозно, зачіпаються їх життєво важливі інтереси та ними не маніпулюватимуть з метою отримання заданого результату.

Чим більше в своїх діях влада буде враховувати основні положення стратегічного плану, передусім при підготовці бюджету, щорічних планів соціально-економічного розвитку, тим з більшим ентузіазмом ділове співтовариство буде брати участь у реалізації стратегічного плану (і в переговорах з владою під час корегування стратегічного плану та підготовки плану дій на наступний рік).

Зазвичай, найактивнішою частиною громадськості, яка приймає участь у стратегічному плануванні, є недержавні громадські організації, професійні асоціації, ради, спілки тощо.

На практиці місцева влада може використовувати низку способів залучення зацікавлених сторін відповідно до побажань, висловлених їх представниками, а також залежно від рівня їх адаптованості до сучасних методологій планування та оволодіння інформаційними технологіями, а саме:

- через депутатів, обраних територіальною громадою для

представлення її інтересів у місцевій раді – шляхом формулювання наказів виборців з розвитку території під час зустрічей з ними, звітів, особистих прийомів громадян, що тривають постійно;

- через участь в обговоренні проектів – шляхом формування пропозицій на засіданнях «круглих» столів (професійне обговорення серед кола спеціалістів та експертів), громадських слуханнях, зборах громадян за місцем проживання (для великих міст, наприклад, по районах у місті або у мікрорайонах), зустрічах представників робочої групи з розроблення стратегічного плану із зацікавленими сторонами тощо;

- через створення робочої групи з розроблення стратегії розвитку ОТГ, до складу якої доцільно залучити представників партнерів та зацікавлених сторін – представників бізнесу, державних і комунальних підприємств, депутатського корпусу, громадських організацій, активних мешканців тощо. Вона буде координаційним центром з проведення всіх заходів та полігоном для відпрацювання пропозицій щодо розроблення стратегічного плану розвитку;

- проект стратегічного плану доводиться до відома всієї територіальної громади через друковані й електронні засоби масової інформації або розміщенням його на сайті ради, доступ до якого дає змогу громадянам висловити своє бачення варіантів вирішення питань розвитку ОТГ.

Після здійснення аналізу зацікавлених сторін та визначення глибини та форм залучення розробники місцевої стратегії складають комунікативний план дій. Технології залучення громадян допомагають у вирішенні конфліктів між інтересами різних груп громадян, які часто виникають при визначенні довгострокових напрямів розвитку території. Вирішення за методом пошуку консенсусу, тобто формулювання такого рішення, яке задовольнить геть усіх, практично неможливе саме через надзвичайну різноманітність та природні суперечності інтересів. Шлях компромісів, коли сторони йдуть на поступки одна одній, також не завжди видається ефективним. Половинне рішення може бути навіть гіршим, ніж його відсутність взагалі. Окрім того, у вирішенні проблеми звичайно зацікавлені не дві, а декілька сторін, і сепаратний компроміс між двома сторонами може викликати рішучий протест з боку третьої сторони. Технології залучення громадян мають на меті вирішення проблеми шляхом формування «поінформованого не заперечення», коли від позиції «це мені не вигідно, я можу це припинити і я припиняю», сторони приходять до думки – «це мені шкодить, я маю надійні важелі це припинити, але не буду ними користуватися».

Дуже часто працівниками органів місцевого самоврядування висловлюється така думка, що при залученні громадськості незрозуміло:

хто несе відповідальність за прийняті рішення. Безумовно, за всі прийняті рішення прямо чи опосередковано відповідає міський (сільський, селищний) голова. Проте мер завжди матиме нагоду пояснити, чому він прийняв саме таке рішення. Аргумент «Ви самі цього хотіли» дуже важко заперечувати, оскільки людині не притаманно легко визнавати свої помилки. Крім того, рішення, прийняті із залученням громадськості, набувають додаткової юридичної сили, оскільки саме територіальна громада має невід'ємне право, гарантоване Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», Конституцією України та Європейською хартією місцевого самоврядування, вирішувати питання місцевого значення.

Іноді може виникати наступна проблема – прийняті в результаті залучення громадськості рішення можуть суперечити діючому законодавству. Однак, ця проблема легко вирішується через включення у процес прийняття рішень юристів. Крім того, враховуючи, що наше законодавство недосконале, треба ініціювати відповідні його зміни. І саме у цій ситуації залучення громадськості надасть вагомості ініціативам органів місцевого самоврядування щодо змін у законодавчих документах.

Ще важливо відмітити, що краще витратити більше часу на підготовку рішення, ніж витратити його потім на виправлення помилок та залагодження конфліктів, спричинених непродуманим рішенням. Практика свідчить, що рішення, прийняті із залученням громадськості, дуже швидко реалізуються.

Отже, для налагодження ефективних комунікацій з територіальною громадою потрібно знати інтереси й можливості окремих груп і відповідних цільових аудиторій громади, оскільки технологія комунікації для кожної аудиторії може бути специфічною, зрозумілою та доцільною саме для цієї аудиторії.

У багатьох країнах Європейського Союзу використовується такий механізм співпраці з територіальною громадою у процесі стратегічного планування як Декларація місцевої адміністрації про залучення громади. Цей документ готується місцевими органами влади, оприлюднюється для досягнення розуміння територіальною громадою, яким чином мешканці братимуть участь у розробці важливого для неї документу (стратегічного плану, проектів у різних сферах, програми соціально-економічного розвитку, бюджету тощо).

Декларації про залучення громади готуються як місцевий нормативний акт місцевими управлінськими органами, які займаються плануванням територіального розвитку.

У такій декларації повинно бути зазначено, яким чином громада буде залучатися до розробки стратегій. Цей документ має забезпечити

активну та тривалу участь територіальних громад та зацікавлених сторін у процесі місцевого планування.

У декларації про залучення громади, органи територіального управління мають визначити головні принципи цього процесу, а саме наступні.

- Доступ до інформації. Документи, що стосуються проблематики соціально-економічного, екологічного розвитку території, повинні бути доступні у різних форматах з метою заохочення якнайширшого ознайомлення з ними. Це мають бути друковані та електронні версії ключових документів з різних сфер життєдіяльності території.

- Можливість висловлення ідей. Різноманітні групи всередині територіальної громади та ширша громадськість повинні мати можливість висловлювати свої ідеї та бути впевненими, що існує процес розгляду їхніх ідей та надання відповідей на них.

- Можливість брати активну участь у розробці пропозицій та альтернатив до програм і проектів. Там, де необхідно, повинна бути передбачена можливість для громадян брати участь у процесі стратегічного планування разом з професіоналами.

- Можливість для структурних підрозділів виконавчого комітету місцевої ради отримати консультацію та зробити презентацію щодо формальних пропозицій громадськості. Ця вимога повинна бути мінімальною щодо залучення територіальної громади.

- Можливість отримати зворотній зв'язок та бути поінформованими щодо прогресу та результатів стратегічного планування. Забезпечення інформування представників громади та зацікавлених сторін сприятиме появі інтересу до питань планування. З часом це надасть можливість органам місцевого самоврядування отримати переваги від знань та досвіду місцевої громади, що, у свою чергу, сприятиме покращенню процесу планування.

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Охарактеризуйте вигоди від залучення різних суб'єктів місцевого розвитку до процесу стратегічного планування.

2. Опишіть принципи залучення громадян до участі у стратегічному плануванні місцевого розвитку.

3. Охарактеризуйте етапи розробки стратегії залучення громадян до процесу стратегічного планування.

4. Дайте визначення поняття «зацікавлена сторона».

5. Назвіть основні кроки аналізу зацікавлених осіб.

6. Опишіть форми громадської участі у процесі стратегічного планування.

7. Як можна організувати процес анкетування мешканців території?

8. Для чого проводиться інтерв'ю під час розробки місцевої стратегії?

9. Що таке Декларація місцевої адміністрації про залучення громади?

10. Розкрийте зміст Декларація місцевої адміністрації про залучення громади.

ТЕМА 9. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСНИХ ПЛАНІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1. Законодавче підґрунтя для створення Комплексного плану розвитку територіальної громади
2. Головні складові Комплексного плану
3. Процедура розроблення Комплексного плану
4. Контроль замовником розроблення Комплексних планів
5. Мотивація створення та вигоди від впровадження Комплексного плану

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Законодавче підґрунтя для створення Комплексного плану розвитку територіальної громади

Комплексний план просторового розвитку території територіальної громади – одночасно містобудівна документація на місцевому рівні та документація із землеустрою, що визначає планувальну організацію, функціональне призначення території, основні принципи і напрями формування єдиної системи громадського обслуговування населення, дорожньої мережі, інженерно-транспортної інфраструктури, інженерної підготовки і благоустрою, цивільного захисту території та населення від небезпечних природних і техногенних процесів, охорони земель та інших компонентів навколишнього природного середовища, формування екомережі, охорони і збереження культурної спадщини та традиційного характеру середовища населених пунктів, а також послідовність реалізації рішень, у тому числі етапність освоєння території.

Розробляється комплексний план просторового розвитку території територіальної громади на всю територію територіальної громади та передбачає узгоджене прийняття рішень щодо цілісного (комплексного) просторового розвитку населених пунктів як єдиної системи розселення і території за їхніми межами.

Затверджується комплексний план з обов'язковим врахуванням державних, громадських та приватних інтересів, а також концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади (за наявності).

У 2020 р., із ухваленням Верховною Радою Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель», територіальні громади отримали право планувати майбутнє використання всієї своєї території (як в межах, так і за межами населених пунктів). Документація, яка допомагає їм це робити, називається «комплексний план просторового розвитку території територіальної громади» (надалі – Комплексний план) і поєднує в собі 10

видів містобудівної та землепорядної документації:

А) землепорядна документація:

- проект встановлення (зміни) меж територій режимоутворюючих об'єктів та обмежень у використанні земель;
- схема планування території ТГ;
- схема землеустрою і ТЕО виристання земель ТГ;
- проект землеустрою щодо відведення земельної ділянки;
- проект землеустрою щодо впорядкування території дл містобудівних потреб;
- проект землеустрою щодо впорядкування території населеного пункту

Б) містобудівна документація:

- детальний план території;
- генеральний план населеного пункту;
- план зонування території населеного пункту;

Зміни у Закон України «Про архітектурну діяльність» підвищили інституційну спроможність територіальних громад в сфері просторового планування, надавши їм можливість формування виконавчого органу з питань містобудування і архітектури, який належить до системи уповноважених органів містобудування та архітектури. Також цим Законом передбачена посада головного архітектора села, селища, міста, повноваження якого поширюються на всю територію відповідної територіальної громади.

Найбільш суттєві для просторового планування територіальних громад зміни внесені в Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності». З'явився новий вид містобудівної документації на місцевому рівні – комплексний план просторового розвитку території територіальної громади. Він призначений для перспективного планування та функціонального зонування всієї території територіальної громади, встановлення обмежень на використання територій навколо режимоутворюючих об'єктів, забезпечення центрального населеного пункту громади генеральним планом, а всіх інших (перш за все невеликих) населених пунктів – планувальними рішеннями, які сприятимуть їхньому сталому розвитку.

Також Комплексний план включає в себе планувальні рішення окремих детальних планів територій, що дозволить сформувати та резервувати земельні ділянки для розміщення об'єктів, які реалізують державні, регіональні і громадські інтереси. Завдяки цьому, одразу після затвердження комплексного плану з'явиться можливість надавати такі ділянки, а також містобудівні умови та обмеження для проектування відповідних об'єктів. Результати розроблення Комплексного плану обов'язково мають бути в електронному вигляді стануть джерелом

наповнення Державного земельного та містобудівного кадастрів.

Відповідно до зазначених змін, план зонування території припинив бути окремим видом містобудівної документації, а став невід'ємною складовою комплексного плану, генерального плану населеного пункту та його планувальних рішень.

Крім цього, зміни до *Закону «Про регулювання містобудівної діяльності»* визначили повноваження замовника комплексного плану та обов'язкові критерії, яким має відповідати його розробник.

Для забезпечення активного залучення мешканців громади та представників місцевого бізнесу до просторового планування Законом передбачається можливість розроблення територіальною громадою концепції інтегрованого розвитку, яка має стати основою для складання завдання на розроблення Комплексного плану. У разі відсутності концепції інтегрованого розвитку – завдання на Комплексний план має проходити процедуру громадського обговорення у відповідності до Зміни до *Закону «Про землеустрій»* забезпечили включення комплексного плану до переліку видів документації із землеустрою та доповнили вимоги до складу і змісту всіх видів містобудівної документації на місцевому рівні, передбачені *Законом «Про регулювання містобудівної діяльності»*. Віднині земельпорядна складова є обов'язковою частиною не лише комплексного плану, а і генерального плану та детального плану.

Із набуттям чинності *Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин»*, Комплексний план, поряд із генеральним та детальним планом, є підставою для прийняття органом виконавчої влади чи органом місцевого самоврядування рішення про викуп земельних ділянок, інших об'єктів нерухомого майна, що на них розміщені, для суспільних потреб.

Головною зміною до Земельного кодексу став новий порядок встановлення та зміни цільового призначення земельної ділянки, який передбачає обов'язкову відповідність функціональному призначенню території, визначеному містобудівною документацією на місцевому рівні. З моменту внесення до Державного земельного кадастру меж функціональних зон зміна цільового призначення буде відбуватись по заяві землевласника чи землекористувача, у відповідності до переважного чи супутнього виду використання території зазначеного в функціональній зоні до якої потрапляє земельна ділянка.

Розроблення кожного виду містобудівної документації розпочинається із визначення меж території проектування. В зв'язку із цим важливою є також зміна до Земельного кодексу, внесена *Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин»*, якою

визначено порядок встановлення меж територій територіальних громад. Відповідно до закону територіальним громадам надано право розпоряджатись землями за межами населених пунктів. Це робить ще більш актуальним для них розроблення Комплексних планів.

Розуміючи нинішню фінансову спроможність територіальних громад, Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин» передбачив щорічну субвенцію з державного бюджету місцевим бюджетам на розроблення комплексних планів просторового розвитку територій громад.

Протягом 2021 року вищенаведені зміни у законодавстві були деталізовані у низці підзаконних актів:

◆ «Про затвердження Порядку розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації» (постанова КМУ від 01.09.2021 № 926);

◆ «Про затвердження класифікації обмежень у використанні земель, що можуть встановлюватися комплексним планом просторового розвитку території територіальної громади, генеральним планом населеного пункту, детальним планом території» (постанова КМУ від 02.06.2021 № 654);

◆ «Про затвердження Положення про визначення формату електронних документів комплексного плану просторового розвитку території територіальної громади, генерального плану населеного пункту, детального плану території» (постанова КМУ від 09.06.2021 № 632);

◆ «Про затвердження Класифікатора видів цільового призначення земельних ділянок, видів функціонального призначення територій та співвідношення між ними, а також правила його застосування» (постанова КМУ від 17.10.2012 № 1051 в редакції постанови від 28.07.2021 р. № 821);

◆ «Про порядок проведення експертизи містобудівної документації» (постанова КМУ від 25.05.2011 № 548 в редакції постанови від 01.09.2021 № 952);

◆ «Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на розроблення комплексних планів просторового розвитку територій територіальних громад» (постанова КМУ від 28.07.2021 № 853).

Відповідно до вимог зазначених нормативно-правових актів, органи місцевого самоврядування до 1 січня 2025 р. повинні забезпечити: оврадування до 1 січня 2025 р.

◆ Внесення відомостей до Державного земельного кадастру про функціональні зони територій, визначені у містобудівній документації на місцевому рівні, що затверджена;

◆ Внесення відомостей до Державного земельного кадастру про межі територій пам'яток, історико-культурних заповідників, історичних ареалів населених пунктів та зон охорони пам'яток культурної спадщини,

зазначені в історико-архітектурному опорному плані (за наявності);

◆ Внесення відомостей до Державного земельного кадастру про обмеження у використанні земель у сфері забудови;

◆ Розроблення комплексного плану просторового розвитку території територіальної громади.

2. Головні складові Комплексного плану

Комплексний план розробляється на всю територію територіальної громади. Комплексний план не розробляється, якщо територія громади включає лише територію населеного пункту.

Комплексний план передбачає узгоджене прийняття рішень щодо цілісного (комплексного) просторового розвитку населених пунктів як єдиної системи розселення і території за їх межами.

Комплексний план розробляється та затверджується з метою забезпечення сталого розвитку територіальної громади з додержанням принципу збалансованості державних, громадських та приватних інтересів та з урахуванням концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади (за наявності).

При реалізації комплексного плану суб'єкти містобудування зобов'язані дотримуватися його положень.

Комплексний план включає планувальні рішення щодо перспективного використання всієї території територіальної громади.

Відповідно до частини 3 статті 161 Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності», комплексний план включає планувальні рішення щодо перспективного використання всієї території територіальної громади, а також:

- генеральний план населеного пункту – адміністративного центру територіальної громади;

- генеральні плани населених пунктів та детальні плани території у межах території територіальної громади, затверджені до прийняття комплексного плану, які визнані такими, що відповідають вимогам законодавства, узгоджуються з планувальними рішеннями Комплексного плану і підлягають включенню до нього;

- генеральні плани населених пунктів у межах території територіальної громади, необхідність розроблення яких встановлена рішенням про затвердження Комплексного плану (включаються до складу Комплексного плану одночасно з їхнім затвердженням);

- планувальні рішення генеральних планів інших населених пунктів та детальних планів територій у межах території територіальної громади;

- детальні плани території у межах території територіальної громади (включаються до складу Комплексного плану одночасно з їхнім затвердженням);

- межі функціональних зон усієї території територіальної громади з вимогами до забудови та ландшафтної організації таких зон (плани зонування територій населених пунктів у межах території територіальної громади розробляються у складі генеральних планів та включаються до складу Комплексного плану одночасно із затвердженням відповідних генеральних планів);

- історико-архітектурні опорні плани історичних ареалів населених пунктів, внесених до Списку історичних населених місць України (включаються до складу комплексного плану як невід'ємні складові генеральних планів відповідних населених пунктів).

Генеральні плани населених пунктів у межах території ТГ деталізують положення Комплексного плану та є його невід'ємними складовими. Якщо рішенням про затвердження Комплексного плану встановлена необхідність розроблення генерального плану населеного пункту, Комплексний план повинен містити межі функціональних зон у такому населеному пункті та інші складові плану зонування території такого населеного пункту в обсязі, визначеному постановою Кабінету Міністрів України від 01.09.2021р. № 926 «Про затвердження Порядку розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації». До затвердження генеральних планів таких населених пунктів функціональне призначення територій у їхніх межах визначається відповідно до Комплексного плану.

Слід враховувати, що у випадку, якщо населений пункт внесено до Списку історичних населених місць України – по такому населеному пункту в межах Комплексного плану обов'язково розробляється генеральний план з одночасним розробленням історико-архітектурного опорного плану. Ця вимога стосується абсолютно всіх населених пунктів, внесених до Списку історичних населених місць України, а не лише адміністративних центрів.

Детальні плани території у межах території ТГ деталізують положення генеральних планів населених пунктів, а щодо територій, на які генеральні плани не розробляються, – Комплексного плану. ДПТ можуть розроблятися і окремо від комплексного плану, в такому випадку, одночасно з їхнім затвердженням, стають невід'ємними складовими Комплексного плану та/або генерального плану населеного пункту.

До складу Комплексного плану обов'язково включаються матеріали детальних планів територій (у тому числі формування земельних ділянок), на яких планується розміщення за рахунок державного або місцевого бюджету:

- об'єктів соціальної інфраструктури (освіти, охорони здоров'я, культури, житлово-комунального господарства);
- об'єктів, передбачених Генеральною схемою планування території

України та схемою планування області;

- об'єктів, для розташування яких відповідно до закону може здійснюватися примусове відчуження земельних ділянок з мотивів суспільної необхідності (якщо розташування таких об'єктів передбачено комплексним планом);

- інших об'єктів, визначених у завданні на розроблення Комплексного плану.

Після затвердження комплексного плану відомості про такі земельні ділянки підлягають внесенню до Державного земельного кадастру.

Важливою частиною Комплексного плану є також відомості про землі (території) для безоплатної передачі у власність земельних ділянок державної та комунальної власності, а також межі територій, необхідних для розміщення об'єктів, щодо яких відповідно до закону може здійснюватися примусове відчуження земельних ділянок з мотивів суспільної необхідності (що є складовими Комплексного плану згідно з ч. 10 ст. 161 Закону «Про регулювання містобудівної діяльності»). Публічний доступ до цієї інформації дозволить зменшити корупційні ризики під час вирішення питань щодо надання чи вилучення земельних ділянок.

3. Процедура розроблення Комплексного плану

3.1. Основні етапи розроблення комплексного плану

При розробленні Комплексного плану варто особливу увагу приділяти процедурним моментам, в тому числі тим, які пов'язані з оповіщенням громадськості ТГ та залученням до обговорення якомога ширшого кола зацікавлених осіб – від місцевих інвесторів до екоактивістів. Сама процедура розроблення Комплексного плану наведена у Порядку розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 1 вересня 2021 року № 926.

Відповідно до зазначеного порядку, вся процедура розроблення поділяється на три етапи:

Підготовчий етап починається з прийняття рішення відповідною сільською, селищною, міською радою про розроблення Комплексного плану та завершується визначенням, у встановленому законодавством порядку, розробника Комплексного плану.

Основний етап починається з передачі замовником розробнику вихідних даних та завершується публікацією розглянутого та узгодженого проєкту Комплексного плану.

Завершальний етап починається з проведення експертизи проєкту Комплексного плану і завершується затвердженням Комплексного плану та його оприлюдненням.

3.2. *Обов'язковість врахування громадської думки*

Слід пам'ятати, що мешканці завжди прагнуть розвитку своїх населених пунктів. Тому врахування думок громади під час виконання робіт з просторового планування є корисним та важливим. Відкритість і прозорість громадських обговорень дозволяє врахувати усі пропозиції громадян, максимально оптимізувавши їх до новітніх законодавчих норм та програм.

Місцеві жителі, підприємці, фермери, промисловики та інші зацікавлені особи можуть бути залучені до самого процесу просторового планування, доповнити його своїми ідеями або ініціативами, що у подальшому допоможе уникнути потенційних конфліктних ситуацій на стадії затвердження містобудівної документації.

Для активного залучення мешканців до процесів планування необхідно використовувати наступні канали:

- оприлюднення;
- оповіщення;
- обговорення;
- врахування інтересів.

Важливим аспектом є збір пропозицій від мешканців та зацікавлених осіб у розвитку території, всі процедурні моменти описані в розділі щодо прийняття рішення про розроблення комплексного плану та формування робочої групи

Таким чином, послідовна участь громадськості у розробленні комплексного плану просторового розвитку сприятиме позитивним результатам планування території на всіх етапах.

Важливо донести інформацію до мешканців, що від кількості їхніх ідей та планів залежить можливість майбутньої реалізації, адже всі дозвільні документи будуть надаватись лише на підставі комплексного плану. Тому чим більше ідей – тим більше можливостей.

Зрозуміло, що рівень налагодження роботи громадськості в процесі розроблення комплексного плану просторового розвитку багато в чому залежить від обізнаності та грамотності місцевого суспільства, компетенції та професіоналізму розробника містобудівної документації, а також тактичних вмінь та навичок органу місцевої влади у налагодженні співпраці із спільнотою.

3.3. *Підготовчий етап*

Підготовчий етап – найбільш відповідальний етап у розробленні комплексного плану. Особливістю даного етапу є те, що він виконується самостійно замовником та включає в себе як процедурні моменти, так і збір даних, підготовку технічного завдання, вибір розробника. Для зручності виконання підготовчого етапу всі процеси, які виконуються на даному етапі,

згруповані в таблиці 9.1, в якій також визначено виконавця по кожному процесу та нормативний або орієнтовний термін його виконання.

Таблиця 9.1

Перелік процесів підготовчого етапу розроблення КП

Під-етап	№ з/п	Процес	Виконавець	Нормативний строк (звичайний шрифт) Орієнтовний строк (курсивний шрифт)
Прийняття рішення	1.	Формування рішення про розроблення комплексного плану	Виконком	<i>2 тижні</i>
	2.	Формування рішення про виділення у бюджеті громади коштів на фінансування розроблення комплексного плану	Виконком	<i>2 тижні</i>
	3.	Затвердження рішення про розроблення комплексного плану та виділення у бюджеті відповідних коштів	Сесія ради	протягом 1 місяця з дня отримання проєктів рішень
	4.	Публікація рішення про розроблення КП, про створення Робочої групи, про початок прийому пропозицій до участі в Робочій групі та до рішення про розроблення КП	Виконком	у 2-тижневий строк з дати затвердження рішення про розроблення
Формування Робочої групи	5.	Прийняття заявок на участь у Робочій групі	Виконком	протягом 10 робочих днів з дати публікації рішення про створення Робочої групи
	6.	Створення Робочої групи. Затвердження складу, положення та порядку прийняття рішень	Виконком	<i>1 тиждень</i>
	7.	Проведення засідань Робочої групи	Робоча група	<i>4 тижні</i>
Вихідна інформація	8.	Формування запитів (підготовка листів та анкет), в т.ч. повторних, їхня відправка, отримання та реєстрація відповідей	Виконком	строк відповіді – не більше 15 робочих днів з дня подання
	9.	Обробка вихідних даних та робота з розпорядниками вихідних даних	Виконком	<i>8 тижнів</i>
Проведення громадського обговорення	10.	Отримання та реєстрація пропозицій громадськості щодо розроблення КП	Виконком	початок – на наступний робочий день після публікації рішення про розроблення; мінімально протягом 15 робочих днів; закінчення прийому – не пізніше ніж за 5 робочих днів до проведення громадських обговорень
	11.	Обробка отриманих пропозицій щодо розроблення КП	Виконком	<i>2 тижні</i>

	12.	Розміщення на вебсайті інформації щодо отриманих пропозицій до розроблення КП з можливістю коментування	Виконком	на строк – не менше 10 робочих днів
	13.	Оприлюднення рішень Робочої групи (даними щодо розвитку територіальної громади, результати SWOT-аналізу тощо) та інформації щодо дати проведення Стратегічної сесії та порядку відбору її учасників	Робоча група	рішення оприлюднюються не пізніше 2 робочих днів після їхнє прийняття
	14.	Відбір учасників Стратегічної сесії	Робоча група	<i>2 тижні</i>
Проведення громадського обговорення	15.	Інформування відібраних учасників про час та місце проведення Стратегічної сесії	Робоча група	не пізніше ніж за 5 робочих днів до визначеної дати проведення Стратегічної сесії
	16.	Проведення громадського обговорення (Стратегічна сесія)	Робоча група	не раніше 15 робочих днів з дати оприлюднення рішення Робочої групи щодо дати проведення
	17.	Узагальнення Робочою групою напрацювань Стратегічної сесії та коментарів до них, їхнє оприлюднення на вебсайті	Робоча група	на строк – не менше 10 робочих днів
	18.	Затвердження Робочою групою протоколу Стратегічної сесії	Робоча група	не раніше 10 днів з дня оприлюднення напрацювань
Підготовка Завдання на розроблення КП	19.	Підготовка проєкту Завдання на розроблення КП, в тому числі історико-архітектурного опорного плану (за необхідності)	Уповноважений орган містобудування і архітектури + Робоча група	<i>2 тижні</i>
	20.	Розгляд та схвалення Завдання на розроблення КП	Робоча група	<i>1 тиждень</i>
	21.	Затвердження Завдання на розроблення КП	Уповноважений орган містобудування і архітектури	<i>1 тиждень</i>
	22.	Публікація Завдання на розроблення КП на вебсайті	Виконком	<i>1 день</i>
Проведення процедури закупівлі через відкриті торги	23.	Публікація оголошення про проведення тендеру та прийняття пропозицій	Виконком	3. протягом не менше 15 днів від дати публікації оголошення (якщо сума договору ≤ 133 тис. €); 4. протягом не менше 30 днів від дати публікації оголошення (якщо сума договору > 133 тис.€)
	24.	Проведення процедури прекваліфікації (за необхідності)	Виконком	протягом 2 тижнів після кінцевої дати прийняття пропозицій (проводиться тільки якщо сума договору > 133 тис. €)

	25.	Проведення аукціону	Виконком	- через 2 робочих дні після кінцевої дати прийняття пропозицій (якщо сума договору \leq 133 тис. €); - через 2 робочих дні після закінчення прекваліфікації (якщо сума договору $>$ 133 тис. €)
	26.	Розгляд результатів аукціону, визначення переможця та прийняття рішення про намір укласти договір	Виконком	- протягом 5 робочих днів з дати проведення аукціону (якщо сума \leq 133 тис. €); - протягом 20 робочих днів (якщо сума $>$ 133 тис. €)
Проведення процедури закупівлі через відкриті торги	27.	Оприлюднення протоколу розгляду тендерних пропозицій та рішення про намір укласти договір	Виконком	протягом 1 дня з дати ухвалення рішення
	28.	Укладання договору за результатами тендеру	Виконком	не раніше 10 днів з дня оприлюднення рішення про намір укласти договір та не пізніше ніж через 20 днів з дня прийняття такого рішення
	29.	Оприлюднення договору та всіх додатків до нього	Виконком	протягом 3 робочих днів з дня укладання договору
	30.	Публікація на вебсайті виконкому календарного плану виконання робіт з розроблення КП відповідно до укладеного договору	Виконком	1 день

Перелік процесів підготовчого етапу є вичерпним та у кожному конкретному випадку може коригуватися у сторону зменшення. Наприклад:

◆ якщо Робоча група вже була створена раніше для розроблення іншої землевпорядної та/або містобудівної документації на місцевому рівні – то процеси 5 та 6 не потрібно виконувати, а в процесі 4 не потрібно приймати рішення про створення Робочої групи та початок прийому пропозицій до участі в Робочій групі;

◆ якщо в громаді розроблена концепція інтегрованого розвитку території територіальної громади – то завдання на розроблення Комплексного плану не має проходити громадське обговорення (процеси 14–18);

◆ якщо планується сума договору на надання послуг, яка менша або дорівнює 133 000,00 € – то процес 24 (прекваліфікація) при проведенні відкритих торгів виконувати не потрібно. Крім того, якщо буде здійснюватися публічна закупівля виконання робіт з розроблення Комплексного плану – цей процес також виконувати не потрібно.

Всі інші процеси, які наведені в таблиці 9.1, необхідно виконувати. Всі процеси, щодо яких не встановлений нормативний строк виконання (виділені курсивним шрифтом), мають плаваючий термін, який залежить, в тому числі, від дотримання держателями вихідних даних термінів надання

відповідної інформації та кваліфікації і навичок відповідних співробітників виконавчих органів місцевого самоврядування та членів Робочої групи.

У відповідності до розрахунків, загальний строк виконання процесів підготовчого етапу складає приблизно 31 тиждень.

Чинниками, які можуть вплинути на зменшення строку виконання підготовчого етапу, є:

- зменшення часу підготовки проєктів рішень про розроблення комплексного плану та про виділення у бюджеті відповідних коштів (в розрахунку на ці процеси виділено 2 тижні);

- зменшення часу розгляду та затвердження відповідних рішень на сесії ради (в розрахунку на цей процес виділено максимально можливий нормативний строк у 1 місяць);

- зменшення строку отримання вихідних даних та, відповідно, строку їхньої обробки (в розрахунку на ці процеси виділено, виходячи з отриманого при виконанні пілотного Проєкту USAIDAГРО досвіду, по 8 тижнів);

- зменшення строку підготовки проєкту завдання на розроблення комплексного плану, його схвалення та затвердження (у розрахунку на ці процеси виділено відповідно 2, 1 та 1 тижні).

Також потрібно наголосити, що у відповідності до проєкту постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 25 травня 2011 р. №555», на підготовчому етапі замовнику необхідно виконати формування заяви про обсяг стратегічної екологічної оцінки. Однак, зважаючи на відсутність в більшості випадків кваліфікованих екологів в виконавчих органах місцевого самоврядування та на відсутність даного процесу в переліку процесів підготовчого етапу в «Порядку розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації», пропонується виконувати цей процес на основному етапі розроблення Комплексного плану.

Розглянемо більш детально деякі з цих процесів. Основні організаційні заходи, які здійснюються виконавчим органом сільської/селищної/міської ради (замовник розроблення Комплексного плану) на підготовчому етапі, можна поділити на наступні кроки:

КРОК 1. Прийняття рішення про розроблення комплексного плану та формування робочої групи

Він складається з:

- ◆ Прийняття рішення про розроблення Комплексного плану повноваженим органом міською/селищною/сільською радою. В рішенні про розроблення комплексного плану обов'язково мають бути зазначені пункти, які неведені у Додатку Б.

◆ Початок збору вихідних даних для проектування. Перелік вихідних даних визначений в пункті 40 Постанови Кабінету Міністрів України від 01.09.2021 № 926 «Про затвердження Порядку розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації» та у Статті 161 пункт 8 Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності». Перелік та формат вихідних даних, зазначений в цих документах, не є вичерпним. Остаточний перелік та формат вихідних даних складається після укладання договору та погодження з розробником. Важливо контролювати повноту, актуальність, достовірність отриманої інформації. Для зручності аналізу інформації бажано отримувати її в електронному вигляді.

◆ Інформування громадськості про прийняття рішення щодо розроблення Комплексного плану та про початок процедури формування робочої групи. Отримання заяв від мешканців громади на включення до персонального складу робочої групи (строк отримання заяв від мешканців громади на включення до персонального складу робочої групи не менше 10 робочих днів, зазначається в рішенні на розроблення комплексного плану).

◆ Інформування громадськості про початок внесення пропозицій фізичними та юридичними особами щодо розроблення Комплексного плану. Збір пропозицій до комплексного плану від фізичних та юридичних осіб (формат пропозицій визначає замовник, доцільно задіяти всі можливі ресурси: соціальні мережі, тематичні групи Viber/Telegram/WhatsApp, оголошення на дошках оголошень, інформаційні повідомлення, медіаресурси, газети, вебсайт та інші).

◆ Формування та затвердження переліку членів робочої групи замовником.

Слід зазначити, що одним з важливих рішень, які потрібно прийняти замовнику, є джерела фінансування робіт з розроблення Комплексного плану. Серед основних джерел можна визначити:

- бюджет громади;
- внутрішніх та зовнішніх інвесторів;
- проекти міжнародної технічної допомоги;
- державні та регіональні програми;
- субвенцію.

Потрібно враховувати, що розроблення Комплексного плану можливо здійснювати за рахунок не одного джерела фінансування. Розроблення Комплексного плану можливо фінансувати частково з різних джерел.

Так, внутрішніх та зовнішніх інвесторів можна залучати до фінансування робіт з формування земельних ділянок, з розроблення детальних планів території. Крім того, вони зацікавлені в швидкому

розробленні комплексних планів у разі, якщо: буде реалізована можливість зміни цільового призначення земельних ділянок або можливість будівництва об'єктів їхніх інтересів. І завдання органу місцевого самоврядування – поєднати з користю для громади побажання інвесторів з баченням громади комплексного розвитку своєї території.

Для залучення проєктів міжнародної технічної допомоги слід постійно відстежувати оголошення на ресурсах <https://gurt.org.ua/> та <https://www.prostir.ua/>, брати участь та залучати інвестиції в свою громаду.

За рахунок державних та регіональних програм можна профінансувати роботи з, наприклад, визначення меж та режимів екологічних об'єктів та їхніх охоронних зон, визначення меж та режимів об'єктів культурної спадщини та їхніх охоронних зон, інвентаризації земель, розробки та реалізації робочих проєктів з охорони земель тощо.

Для надання місцевим бюджетам субвенцій з державного бюджету Кабінет Міністрів України постановою від 28.07.2021 № 853 затвердив «Порядок та умови надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на розроблення комплексних планів просторового розвитку території територіальних громад».

Відповідно до п. 5 зазначеної постанови, умовами надання субвенції є:

- прийняття відповідною сільською, селищною, міською радою або військово- цивільною адміністрацією населеного пункту в разі її утворення рішення щодо розроблення комплексного плану;
- затвердження у встановленому порядку завдання на розроблення комплексного плану;
- наявність актуалізованої картографічної основи в цифровій формі у державній геодезичній системі координат УСК-2000 для розроблення комплексного плану згідно із завданням на його розроблення;
- співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством, послуг з розроблення комплексного плану в обсязі, що перевищує розрахований граничний розмір субвенції відповідного бюджету місцевого самоврядування;
- забезпечення фінансування послуг з експертизи містобудівної документації комплексного плану за рахунок коштів місцевого бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством.

Слід звернути увагу, що ТГ, які претендують на отримання субвенції, повинні мати актуалізовану картографічну основу на всю територію розроблення Комплексного плану.

При формуванні рішення на розроблення комплексного плану потрібно враховувати два аспекти, від яких залежать процедурні моменти формування технічного завдання:

1. У разі наявності в громаді затвердженої концепції інтегрованого просторового розвитку, процедура громадського

обговорення технічного завдання не проводиться. Концепція інтегрованого розвитку території територіальної громади – документ стратегічного планування, який може розроблятися на замовлення органу місцевого самоврядування із залученням місцевих мешканців, суб'єктів господарювання, що зареєстровані та/або здійснюють господарську діяльність на території відповідної територіальної громади або мають намір здійснювати таку діяльність у межах відповідної території, і визначає довгострокові, міждисциплінарні, просторові та соціально-економічні пріоритети розвитку території, є вихідними даними для розроблення містобудівної документації на місцевому рівні на принципах сталого розвитку з метою підвищення якості життя, доступності та рівності можливостей, сприяння розвитку соціальних суспільних відносин та ділової активності, оптимізації адміністративної діяльності, відповідає державним і регіональним програмам розвитку та затверджується відповідним органом місцевого самоврядування. Процедура, склад та зміст концепції інтегрованого розвитку регламентовано проектом наказом Міністерства розвитку громад та територій України «Про затвердження Порядку формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади».

2. У разі відсутності концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади, технічне завдання обов'язково проходить процедуру громадського обговорення з проведенням SWOT-аналізу та стратегічної сесії для визначення пріоритетних напрямків розвитку території територіальної громади.

КРОК 2 Засідання робочої групи та підготовка до стратегічної сесії

Робоча група – тимчасовий консультативно-дорадчий орган виконавчого органу (замовника), що забезпечує проведення та опрацювання результатів громадського обговорення з формування завдання на розроблення Комплексного плану.

Цей крок складається з:

А) Напрацювання робочої групи (кількість засідань робочої групи визначає замовник):

- визначення переліку основних зацікавлених сторін у розвитку територіальної громади (за допомогою матриці чи/та цибулевої діаграми аналізу стейкхолдерів), що дасть змогу визначити відбір учасників стратегічної сесії;

- визначення робочою групою тематичних напрямів громадського обговорення;

- за напрямами відповідно до складу та змісту комплексного плану (за допомогою секторального SWOT-аналізу та секторального просторового

аналізу території);

- обговорення загальних пріоритетів розвитку територіальної громади (на основі аналізу стратегічних документів та проведення загального SWOT-аналізу).

Б) Інформування на вебсайті міської ради мешканців територіальної громади та визначених зацікавлених сторін у розвитку територіальної громади про дату проведення стратегічної сесії та порядок відбору її учасників.

В) Опрацювання пропозицій, наданих фізичними та юридичними особами, щодо розроблення комплексного плану з розміщенням на вебсайті ради інформації щодо отриманих пропозицій із дотриманням вимог Закону України «Про захист персональних даних» та забезпеченням можливості коментування користувачами вебсайту.

Г) Інформування на вебсайті міської ради мешканців територіальної громади та визначених зацікавлених сторін у розвитку територіальної громади про час та місце проведення стратегічної сесії за 5 робочих днів до дня проведення стратегічної сесії. Серед учасників стратегічної сесії повинно бути не більш як третина членів робочої групи.

КРОК 3 . Стратегічна сесія та фіналізація завдання

Стратегічна сесія – обов’язковий публічний захід громадського обговорення з формування завдання на розроблення комплексного плану, метою проведення якого є визначення перспективи розвитку громади.

Цей крок складається з:

А) Проведення стратегічної сесії з можливістю онлайн-трансляції чи відеозніманням для подальшої публікації. Слід враховувати, що якщо у громаді розроблена концепція інтегрованого розвитку території територіальної громади, то громадські обговорення проєкту завдання на розроблення Комплексного плану не проводяться.

Б) Узагальнення робочою групою напрацювань стратегічної сесії та коментарів до них у вигляді протоколу стратегічної сесії та розміщення його на вебсайті відповідної ради із забезпеченням можливості коментування користувачами вебсайту напрацювань стратегічної сесії у строк не менше 10 робочих днів.

В) Підготовка робочою групою проєкту завдання на розроблення Комплексного плану на основі протоколу стратегічної сесії та з урахуванням коментарів.

Схвалення робочою групою проєкту завдання на розроблення комплексного плану не менш як двома третинами голосів від свого затвердженого складу та затвердження замовником, публікація завдання на вебсайті міської ради.

3.4. Основний етап

Основний етап виконується замовником разом з розробником. Основними завданнями виконавчого комітету (замовника) на основному етапі є:

- передача зібраних вихідних даних (в тому числі картографічної основи) розробнику за актом приймання-передачі, а також надання доступу до державних кадастрів;
- забезпечення проведення стратегічної екологічної оцінки проєкту Комплексного плану;
- оприлюднення розробленого проєкту Комплексного плану та повідомлення про початок прийому пропозицій до проєкту протягом не менше 30 днів з дати оприлюднення;
- опрацювання пропозицій наданих фізичними та юридичними особами до проєкту Комплексного плану, підготовка та надання відповіді на кожен пропозицію щодо врахування або обґрунтованої відмови;
- розміщення на вебсайті пропозицій та результати їхнього розгляду з можливістю коментування протягом 10 робочих днів з дня завершення прийому пропозицій;
- проведення громадських слухань (стратегічної сесії) не раніше 10 днів з дати оприлюднення проєкту Комплексного плану, затвердження та оприлюднення протоколу громадських слухань;
- організація попереднього розгляду проєкту Комплексного плану архітектурно-містобудівною радою облдержадміністрації;
- узгодження проєкту Комплексного плану з органами місцевого самоврядування, що представляють інтереси суміжних територіальних громад.

СЕО – складова Комплексного плану, яка показує замовникам та розробникам, які планувальні рішення щодо розвитку території дозволять створити безпечні умови для проживання в громаді.

Здійснення процедури стратегічної екологічної оцінки не спрямоване на обмеження економічної активності в громаді та в регіоні. Її метою є недопущення суттєвої деградації компонентів довкілля, захист уразливих екосистем та населення від надмірного антропогенного впливу, що може бути як наслідком розміщення особливо небезпечних промислових об'єктів, так і необґрунтованої локалізації певних видів діяльності у тих чи інших місцевостях. Важливо, щоб планувальні рішення ґрунтувались на безпечності для довкілля, на показниках збереження стану оточуючого середовища та містили варіативність з детальним описом впливу. Для врахування всіх умов довкілля орган місцевого самоврядування має забезпечити формування заяви про обсяг стратегічної екологічної оцінки з дотриманням всіх процедурних моментів.

Важливо пам'ятати що СЕО – розробляється разом з планувальними

рішеннями Комплексного плану тому всі планувальні рішення мають враховати можливі екологічні наслідки. Перший крок здійснення стратегічної екологічної оцінки – визначення обсягу такої оцінки. На цьому етапі мають бути визначені обсяг необхідних досліджень для виконання стратегічної екологічної оцінки, методи екологічної оцінки, рівень деталізації інформації, що має бути основою для оцінки та включена до звіту про стратегічну екологічну оцінку.

Визначення обсягу СЕО дозволяє сфокусувати звіт про СЕО на важливих питаннях охорони довкілля, у тому числі для здоров'я населення, для громадськості та зацікавлених сторін.

Для інформування громадськості про старт робіт має бути опублікована Заява про обсяг СЕО, зміст якої складається з дев'яти розділів:

- 1) замовник;
- 2) вид та основні цілі документа державного планування, його зв'язок з іншими документами державного планування;
- 3) те, якою мірою документ державного планування визначає умови для реалізації видів діяльності або об'єктів, щодо яких законодавством передбачено здійснення процедури оцінки впливу на довкілля (у тому числі щодо визначення місцезнаходження, розміру, потужності або розміщення ресурсів);
- 4) ймовірні наслідки;
- 5) виправдані альтернативи, які необхідно розглянути, у тому числі якщо документ державного планування не буде затверджено;
- 6) дослідження, які необхідно провести, методи і критерії, що використовуватимуться під час стратегічної екологічної оцінки;
- 7) заходи, які передбачається розглянути для запобігання, зменшення та пом'якшення негативних наслідків виконання документа державного планування;
- 8) пропозиції щодо структури та змісту звіту про стратегічну екологічну оцінку;
- 9) орган, до якого подаються зауваження і пропозиції, та строки їхнього подання.

Відповідно до Закону України «Про стратегічну екологічну оцінку» , звіт про стратегічну екологічну оцінку (надалі – Звіт про СЕО) складається з 11 розділів, обсяг яких визначається розробником у відповідності із специфікою території та документу державного планування.

Таким чином мають бути відображені:

- 1) зміст та основні цілі документа державного планування, його зв'язок з іншими документами державного планування;
- 2) характеристика поточного стану довкілля, у тому числі здоров'я населення, та прогнозні зміни цього стану, якщо документ державного планування не буде затверджено (за адміністративними даними,

статистичною інформацією та результатами досліджень);

3) характеристика стану довкілля, умов життєдіяльності населення та стану його здоров'я на територіях, які, ймовірно, зазнають впливу (за адміністративними даними, статистичною інформацією та результатами досліджень);

4) екологічні проблеми, у тому числі ризику впливу на здоров'я населення, які стосуються документа державного планування, зокрема щодо територій з природоохоронним статусом (за адміністративними даними, статистичною інформацією та результатами досліджень);

5) зобов'язання у сфері охорони довкілля, у тому числі пов'язані із запобіганням негативному впливу на здоров'я населення, встановлені на міжнародному, державному та інших рівнях, що стосуються документа державного планування, а також шляхи врахування таких зобов'язань під час підготовки документа державного планування;

6) опис наслідків для довкілля, у тому числі для здоров'я населення, у тому числі вторинних, кумулятивних, синергічних, коротко-, середньо- та довгострокових (1, 3-5 та 10-15 років відповідно, а за необхідності – 50-100 років), постійних і тимчасових, позитивних і негативних наслідків;

7) заходи, що передбачається вжити для запобігання, зменшення та пом'якшення негативних наслідків виконання документа державного планування;

8) обґрунтування вибору виправданих альтернатив, що розглядалися, опис способу, в який здійснювалася стратегічна екологічна оцінка, у тому числі будь-які ускладнення (недостатність інформації та технічних засобів під час здійснення такої оцінки);

9) заходи, передбачені для здійснення моніторингу наслідків виконання документа державного планування для довкілля, у тому числі для здоров'я населення;

10) опис ймовірних транскордонних наслідків для довкілля, у тому числі для здоров'я населення (за наявності);

11) резюме нетехнічного характеру інформації, передбаченої вищезазначеними пунктами 1-10, розраховане на широку аудиторію.

Основним завданням розробника на основному етапі є розроблення комплексного плану просторового розвитку території територіальної громади, який включає такі розділи:

1. Комплексна оцінка території
2. Модель розвитку території у довгостроковій перспективі
3. Обґрунтування проектних рішень: просторово-планувальна організація території; землеустрій та землекористування (сучасне використання земель; землепорядні заходи перспективного використання земель; формування земельних ділянок; реєстрація земельних ділянок); ландшафтне планування; обмеження у використанні земель (існуючі

обмеження у використанні земель, проєктні обмеження у використанні земель; встановлені обмеження у використанні земель)

3.1. Функціональне зонування території територіальної громади (план зонування території територіальної громади)

3.2. Забудова територій та господарська діяльність

3.3. Обслуговування населення

3.4. Транспортна мобільність та інфраструктура

3.5. Інженерне забезпечення території та телекомунікації: водопостачання; водовідведення; теплопостачання; газопостачання; електропостачання; трубопровідний транспорт

3.6. Охорона земель, інженерна підготовка та благоустрій території

4. Розділ «Інженерно-технічні заходи цивільного захисту»

5. Звіт про стратегічну екологічну оцінку проєкту відповідної містобудівної документації.

Для зручності контролю процесів, що виконуються на основному етапі, всі процеси згруповані в таблиці 9.2, в якій також визначено виконавця щодо кожного процесу та нормативний або орієнтовний термін його виконання.

Таблиця 9. 2

Перелік процесів основного етапу розроблення КП

Підетап	Процес	Виконавець	Нормативний строк (звичайний шрифт) Орієнтовний строк (курсивний шрифт)
Аналіз вихідних даних	1. Передача зібраних вихідних даних Розробнику за актом приймання- передачі, в тому числі доступ до державних кадастрів	Виконком	<i>1 тиждень</i>
	2. Аналіз отриманих вихідних даних та підготовка переліку додатково необхідних даних	Розробник	<i>2 тижні</i>
	3. Формування запитів (підготовка листів та анкет), їхня відправка, отримання та реєстрація відпо-відей	Розробник	<i>2 тижні</i>
	4. Обробка відповідей та робота з розпорядниками вихідних даних	Розробник	<i>2 тижні</i>
	5. Аналіз пропозицій щодо внесення змін на відповідність будівельним нормативам і санітарно-гігієнічним вимогам	Розробник	<i>2 тижні</i>
Створення картографічної основи	6. Створення картографічної основи	Розробник	

	7.	Дешифрування (векторизація) картографічної основи для формування наборів даних, необхідних для розроблення КП	Розробник	
Аналіз існуючого стану (комплексна оцінка території)	8.	Аналіз діючої містобудівної документації на відповідність будівельним нормативам і санітарно-гігієнічним вимогам, натурне обстеження території	Розробник	2 тижні
	9.	Проведення аналізу існуючого стану:		
		■ аналіз ресурсного потенціалу громади	Розробник	1 тиждень
		■ аналіз існуючого використання територій. Розроблення схеми План існуючого використання території	Розробник	2 тижні
		■ оцінка стану довкілля, природних умов та ресурсів, виявлення загроз та конфліктів природокористування	Розробник	2 тижні
		■ аналіз існуючих обмежень. Розроблення Схеми існуючих планувальних обмежень	Розробник	2 тижні
		■ аналіз розповсюдження факторів природної та техногенної небезпеки. Виконання інженерно-будівельної оцінки території для Схеми існуючих планувальних обмежень	Розробник	2 тижні
		■ оцінка реалізації попередньої містобудівної документації	Розробник	1 тиждень
	9.	■ оцінка основних стимулюючих та обмежуючих факторів, які обумовлюють структуру та параметри розвитку економіки і використання території громади за напрямками (демографічний розвиток, господарський комплекс, інженерно-транспортна інфраструктура, житловий фонд та заклади обслуговування тощо)	Розробник	2 тижні
		■ визначення переліку показників та індикаторів, які потрібно враховувати при стратегічному плануванні, та їхніх існуючих значень	Розробник	1 тиждень
Формування заяви про обсяг стратегічної екологічної оцінки	10.	Формування заяви про обсяг стратегічної екологічної оцінки та передача її Виконкому	Розробник	1 тиждень
	11.	Розміщення заяви про обсяг стратегічної екологічної оцінки на сайті та рішення про початок прийому пропозицій до неї	Виконком	1 тиждень

	12.	Подання заяви про обсяг стратегічної екологічної оцінки до підрозділів з питань охорони навколишнього природного середовища та з питань охорони здоров'я обласної держадміністрації	Виконком	<i>1 тиждень</i>
	13.	Надання зауважень і пропозицій до заяви про визначення обсягу стратегічної екологічної оцінки	Підрозділи з питань охорони навколишнього природного середовища та з питань охорони здоров'я обласної держадміністрації	строк надання відповіді – не більше 15 днів з дня отримання
	14.	Отримання та реєстрація пропозицій громадськості щодо заяви про обсяг стратегічної екологічної оцінки	Виконком	протягом не менш як 15 днів з дня оприлюднення заяви
	15.	Обробка отриманих пропозицій щодо заяви про обсяг стратегічної екологічної оцінки та (у випадку необхідності) коригування заяви	Виконком + Розробник	<i>1 тиждень</i>
Формування планувальних рішень всієї території ТГ	16.	Формування стратегії територіального розвитку громади (якщо не сформована концепція інтегрованого розвитку території ТГ)	Розробник	<i>2 тижні</i>
	17.	Розроблення планувальних рішень щодо перспективного використання всієї території громади, в тому числі:	Розробник	
		<ul style="list-style-type: none"> ■ просторово-планувальна організація території. Ситуаційний план. Планувальний каркас та система розселення ■ визначення цілей та заходів з охорони довкілля, формування Ландшафтного плану 	Розробник	<i>2 тижні</i>
Формування планувальних рішень всієї території ТГ		■ функціональне зонування території	Розробник	<i>3 тижні</i>
		■ проєктні рішення щодо забудови територій та господарської діяльності. Розміщення житлового фонду. Розміщення виробничих об'єктів. Збереження традиційного середовища	Розробник	<i>2 тижні</i>
		■ проєктні рішення щодо формування центрів обслуговування населення. Просторова організація системи освіти. Просторова організація системи охорони здоров'я. Просторова організація системи торгівлі, культури, спорту та дозвілля. Просторова організація системи туристичних та оздоровчо-рекреаційних об'єктів. Просторова організація системи адміністративних, комунальних та інших соціальних послуг	Розробник	<i>2 тижні</i>

		<ul style="list-style-type: none"> ■ проєктні рішення щодо просторової організації транспортної інфраструктури. Транспортні зв'язки та транспортний попит. Організація зовнішнього транспортного сполучення. Дорожньо-транспортна інфраструктура. Організація громадського транспорту. Організація пішохідних зв'язків та велосипедної інфраструктури 	Розробник	<i>2 тижні</i>
		<ul style="list-style-type: none"> ■ проєктні рішення щодо інженерного забезпечення території, трубопроводного транспорту та телекомунікації. Водопостачання та водовідведення. Електропостачання. Газопостачання. Теплопостачання. Інженерна підготовка та благоустрій території. Поводження з відходами. Благоустрій території 	Розробник	<i>1 тиждень</i>
		<ul style="list-style-type: none"> ■ розроблення схеми Проектний план. Схема проєктних обмежень у використанні земель 	Розробник	<i>2 тижні</i>
		<ul style="list-style-type: none"> ■ визначення територій, на яких передбачено здійснення заходів перспективного (довгострокового) та першочергового (коротко-строкового і середньострокового) будівництва та благоустрою з урахуванням Стратегії розвитку громади, пріоритетного розвитку у відповідності до їхньої інвестиційної привабливості 	Розробник	<i>2 тижні</i>
	18.	Аналіз чинних генеральних планів та ДПТ на відповідність планувальним рішенням комплексного плану	Розробник	<i>1 тиждень</i>
	19.	Розроблення інженерно-технічних заходів цивільного захисту в мирний час та в особливий період	Розробник	<i>3 тижні</i>
Формування планувальних рішень всієї території ПТ	20.	Формування переліків:		
		<ul style="list-style-type: none"> ■ чинних генеральних планів та ДПТ, які не відповідають планувальним рішенням комплексного плану та не будуть враховані і втратять свою чинність 	Розробник	<i>1 тиждень</i>
		<ul style="list-style-type: none"> ■ чинних генеральних планів та ДПТ, які узгоджуються з планувальними рішеннями комплексного плану і будуть включені до нього 	Розробник	<i>1 тиждень</i>
		<ul style="list-style-type: none"> ■ населених пунктів, щодо яких потрібно передбачити у подальшому розроблення або оновлення генеральних планів 	Розробник	<i>1 тиждень</i>

Розроблення генерального плану (ів) населеного пункту	21.	Розроблення генерального плану населеного пункту	Розробник	6 тижнів
	22.	В тому числі розроблення розділів генерального плану:		
	■	План зонування території населеного пункту, в тому числі: - формування відповідних даних у базі даних; - визначення умов та обмежень використання території населених пунктів (пояснювальна записка)	Розробник	2 тижні
	■	Проектні рішення щодо забудови територій та господарської діяльності. Розміщення житлового фонду. Розміщення виробничих об'єктів. Збереження традиційного середовища	Розробник	2 тижні
	■	Проектні рішення щодо формування центрів обслуговування населення. Просторова організація системи освіти. Просторова організація системи охорони здоров'я. Просторова організація системи торгівлі, культури, спорту та дозвілля. Просторова організація системи туристичних та оздоровчо-рекреаційних об'єктів. Просторова організація системи адміністративних, комунальних та інших соціальних послуг	Розробник	2 тижні
	■	Проектні рішення щодо просторової організації транспортної інфраструктури. Транспортні зв'язки та транспортний попит. Організація зовнішнього транспортного сполучення. Дорожньо-транспортна інфраструктура. Організація громадського транспорту. Організація пішохідних зв'язків та велосипедної інфраструктури	Розробник	2 тижні
Розроблення генерального плану (ів) населеного пункту	■	Проектні рішення щодо інженерного забезпечення території, трубопроводного транспорту та телекомунікації. Водопостачання та водовідведення. Електропостачання. Газопостачання. Теплопостачання. Інженерна підготовка та благоустрій території. Поводження з відходами. Благоустрій території	Розробник	1 тиждень
	■	Інженерно-технічні заходи цивільного захисту в мирний час та в особливий період	Розробник	3 тижні

	23.	Розроблення планувальних рішень генеральних планів населених пунктів, на які не розробляються генеральні плани	Розробник	<i>2 тижні</i>
	24.	Внесення змін до генерального плану адміністративного центру ТГ (у випадку невідповідності рішень чинного генплану планувальним рішенням КП)	Розробник	
	25.	Розроблення Схеми розташування міста в системі розселення	Розробник	<i>2 тижні</i>
Розроблення ІАОП	26.	Історико-архівні та бібліографічні дослідження пам'яток	Розробник	<i>8 тижнів</i>
	27.	Натурні обстеження території. Складання історико-архітектурного опорного плану. Фотофіксація пам'яток	Розробник	<i>10 тижнів</i>
	28.	Розроблення проекту зон охорони. Складання пояснювальної записки	Розробник	<i>14 тижнів</i>
Розроблення ДПТ	29.	Розроблення ДПТ	Розробник	<i>2 тижні</i>
	30.	Розроблення планувальних рішень ДПТ	Розробник	<i>2 тижні</i>
Проведення земельпорядних робіт	31.	Розроблення збірного плану земельних ділянок, наданих у власність чи користування, та земельних ділянок, не наданих у власність чи користування. Розроблення плану розподілу земель за категоріями, власниками і користувачами, угіддями з відображенням наявних обмежень	Розробник	<i>3 тижні</i>
	32.	Складання переліків обмежень у використанні земель та переліків земельних ділянок, щодо яких встановлено обмеження у використанні земель	Розробник	<i>2 тижні</i>
	33.	Визначення меж територій, необхідних для розміщення об'єктів, щодо яких відповідно до закону може здійснюватися примусове відчуження земельних ділянок з мотивів суспільної необхідності	Розробник	<i>1 тиждень</i>
	34.	Складання пропозицій щодо формування земельних ділянок (переліку земельних ділянок) державної та комунальної власності територіальної громади, продаж або право користування якими може бути здійснено на конкурентних засадах (земельних торгах)	Розробник	<i>1 тиждень</i>
Проведення земельпорядних робіт	35.	Складання пропозицій щодо формування земельних ділянок (переліку земельних ділянок) державної та комунальної власності територіальної громади, продаж або право користування якими може бути здійснено без проведення земельних торгів	Розробник	<i>1 тиждень</i>

	36.	Складання пропозицій щодо формування земельних ділянок (переліку земельних ділянок) державної та комунальної власності територіальної громади для безоплатної передачі у власність	Розробник	1 тиждень	
	37.	Розроблення схеми земельних ділянок, право на які посвідчено до 2004 року та відомості про які не внесені до Державного земельного кадастру	Розробник	4 тижні	
	38.	Формування земельних ділянок:			
		Виконання топозйомки			
		польові роботи	Розробник	3 тижні	
		камеральні роботи	Розробник	2 тижні	
		Складання кадастрового плану	Розробник	2 тижні	
		Погодження та закріплення меж			
		підготовка	Розробник	2 тижні	
		винесення меж в натуру та підписання актів	Розробник	2 тижні	
		Формування xml-файлів	Розробник	1 тиждень	
		39.	Встановлення меж земельних ділянок, право власності на які посвідчено до 2004 р.:	Розробник	
			польові роботи	Розробник	3 тижні
		камеральні роботи	Розробник	2 тижні	
		формування xml-файлів	Розробник	1 тиждень	
	40.	Формування xml-файлів на обмеження, які будуть внесені до ДЗК	Розробник	2 тижні	
Оформлення КП	41.	Розроблення Звіту про стратегічну екологічну оцінку комплексного плану	Розробник	6 тижнів	
	42.	Зведення і впорядкування бази геоданих, налаштування реляційних зв'язків, перевірка та коригування топології	Розробник	2 тижні	
	43.	Зведення та редагування текстових і табличних матеріалів	Розробник	1 тиждень	
	44.	Оформлення графічних матеріалів	Розробник	1 тиждень	
	45.	Подання розробленого проекту КП (включно з історико-архітектурним опорним планом та звітом про стратегічну екологічну оцінку) до Виконкому	Розробник	1 день	
Проведення громадських слухань проекту КП	46.	Оприлюднення проекту КП та повідомлення про початок процедури розгляду. Повідомлення про оприлюднення проекту КП та звіту про стратегічну екологічну оцінку публікується у друкованих засобах масової інформації (не менш як у двох), визначених Виконкомом, та розміщується на	Виконком	не пізніш як у місячний строк з дня їхнього подання розробником до виконавчого органу	

	офіційному вебсайті		
47.	Подання проєкту КП, звіту про стратегічну екологічну оцінку та повідомлення про оприлюднення цих документів, до підрозділів з питань охорони навколишнього природного середовища та з питань охорони здоров'я обласної держадміністрації	Виконком	<i>1 день</i>
48.	Розміщення повідомлення про оприлюднення проєкту КП на своєму офіційному вебсайті із зазначенням замовника	Підрозділи з питань охорони навколишнього природного середовища та з питань охорони здоров'я обласної держадміністрації	<i>протягом 5 робочих днів після отримання</i>
49.	Прийом пропозицій до проєкту КП, в тому числі від відповідних підрозділів облдержадміністрації	Виконком	не менш як 30 днів з дати оприлюднення/подання проєкту
50.	Реєстрація, розгляд і врахування пропозицій до проєкту КП	Виконком + Розробник	протягом строку, визначеному у рішенні про розроблення КП
51.	Проведення інформаційних заходів (презентації, публічні конференції, консультації тощо)	Виконком	<i>3 тижні</i>
52.	Розміщення пропозицій та результати їхнього розгляду (там же, де і проєкт КП) з можливістю коментування	Виконком	протягом 10 робочих днів з дня завершення прийому пропозицій
53.	Підготовка та надання відповіді на кожну пропозицію щодо врахування або обгрунтованої відмови	Виконком	<i>1 тиждень</i>
54.	Оприлюднення таблиці зі всіма пропозиціями, що надійшли, на вебсайті виконкому	Виконком	<i>1 тиждень</i>
55.	Прийняття рішення про створення погоджувальної комісії, з встановленням її складу та із зазначенням часу та місця проведення консультацій	Виконком	<i>1 тиждень</i>
56.	Створення погоджувальної комісії	Виконком	у тижневий строк після дня завершення прийому пропозицій
57.	Проведення консультацій щодо узгодження спірних питань	Погоджувальна комісія	протягом 2 тижнів з дня створення комісії
58.	Оприлюднення протоколу рішення комісії на вебсайті	Виконком	не пізніше 2 робочих днів з дати прийняття рішення
59.	Проведення громадських слухань (Стратегічна сесія)	Виконком	не раніше 10 днів з дати оприлюднення проєкту КП
60.	Затвердження протоколу громадських слухань	Виконком	<i>1 день</i>

	61.	Оприлюднення протоколу громадських слухань	Виконком	протягом 5 робочих днів після Стратегічної сесії
Погодження проєкту КП	62.	Організація попереднього розгляду проєкту КП архітектурно-містобудівною радою облдержадміністрації	Виконком + Розробник	протягом 1 місяця від дати подання
	63.	Узгодження проєкту КП з органами місцевого самоврядування, що представляють інтереси суміжних територіальних громад	Виконком	4 тижні
	64.	Погодження з власниками та землекористувачами щодо земельних ділянок, які сформовані до 2004 р., але не внесені в ДЗК	Розробник	2 тижні
	65.	Аналіз отриманих пропозицій щодо проєкту КП та Звіту про стратегічну екологічну оцінку, формування довідок про громадські обговорення та консультації з органами виконавчої влади	Розробник	2 тижні
	66.	Внесення змін до проєкту КП	Розробник	протягом місяця з дати затвердження протоколу громадських слухань
	67.	Публікація на вебсайті проєкту КП, протоколів громадського обговорення, засідання відповідної архітектурно-містобудівної ради, довідок щодо громадських слухань та консультацій з органами виконавчої влади	Виконком	2 дні

Перелік процесів основного етапу є вичерпним та у кожному конкретному випадку може коригуватися.

3.5. Завершальний етап

Основними завданнями виконавчого комітету (замовника) на завершальному етапі є:

- ◆ проведення, у встановленому законодавством порядку, експертизи проєкту Комплексного плану;
- ◆ забезпечення затвердження сесією ради Комплексного плану протягом 3 місяців з дати подання;
- ◆ оприлюднення розробленого та затвердженого Комплексного плану на:
 - єдиному державному вебпорталі відкритих даних;
 - офіційному вебсайті Мінрегіону;
 - вебсайті ради та виконавчого комітету;
 - геопорталі громади;
- ◆ контроль внесення розробником інформації до Державного земельного та містобудівного кадастрів.

Варто пам'ятати, що експертиза проводиться за рахунок коштів замовника, а визначення експертної організації, яка проводить експертизу,

здійснюється відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі». Експертиза проводиться експертними організаціями незалежно від форми власності, що мають у своєму складі сертифікованих експертів за відповідними напрямками професійної діяльності, архітекторів, які отримали відповідний кваліфікаційний сертифікат, та сертифікованих інженерів-землевпорядників. Проведення експертизи Комплексного плану регламентовано постановою КМУ від 25.05.2011 № 548. Відповідно до положень цієї постанови, експертизі підлягають проекти Комплексного плану та генерального плану населеного пункту. Проте, враховуючи, що розроблені детальні плани території під час затвердження стають невід'ємними частинами генерального плану населеного пункту та/або Комплексного плану, рекомендується подавати на проходження експертизи також розроблені ДПТ.

Слід враховувати, що рішення про затвердження Комплексного плану має містити відомості про:

- генеральні плани населених пунктів та детальні плани території у межах території територіальної громади, затверджені до прийняття комплексного плану, які визнані такими, що відповідають вимогам законодавства, узгоджуються з планувальними рішеннями комплексного плану і включені до нього;

- генеральні плани населених пунктів та детальні плани території у межах території територіальної громади, які визнані такими, що не відповідають вимогам законодавства та/ або не узгоджуються з планувальними рішеннями комплексного плану і втрачають чинність одночасно з набранням чинності комплексним планом;

- назви населених пунктів, генеральний план або планувальні рішення яких розроблені у складі комплексного плану та набирають чинності одночасно з набранням чинності комплексним планом;

- назви населених пунктів, щодо яких встановлена необхідність розроблення генеральних планів; опис меж територій у межах території територіальної громади, детальні плани яких розроблені у складі комплексного плану та набирають чинності одночасно з комплексним планом; передачу у власність земельних ділянок (з описом цих земельних ділянок), сформованих Комплексним планом після отримання відповідних витягів з ДЗК.

Основними завданнями розробника на завершальному етапі є:

- ◆ погодження проекту містобудівної документації. Погодження стосуються:

- формування земельних ділянок – у відповідності до земельного кодексу України;

- внесення до Державного земельного кадастру відомостей про земельні ділянки, сформовані до 2004 року, але відомості про які не внесені

до Державного земельного кадастру – погодження з землевласниками та землекористувачами;

- реєстрації обмежень у використанні земель – у відповідності до порядку, встановленого Земельним кодексом України;

◆ подання документів, визначених Порядком ведення Державного земельного кадастру державному кадастровому реєстратору для внесення відомостей про об'єкти Державного земельного кадастру, передбачені містобудівною документацією, до Державного земельного кадастру і отримання відповідних витягів;

◆ у випадку незатвердження сільською/селищною/міською радою проєкту Комплексного плану, за рішенням замовника та на підставі додатку до завдання на розроблення здійснення відповідного коригування проєкту Комплексного плану.

У разі, коли зміни до проєкту Комплексного плану є суттєвими (зміна меж та функцій функціональних зон, переліку проєктних рішень, положень стратегії просторового розвитку території або інші зміни за обґрунтуванням замовника), проєкт Комплексного плану підлягає доопрацюванню та повторно проходить всі процедури завершального етапу розроблення.

Для зручності контролю процесів, які виконуються на завершальному етапі, всі процеси згруповані в таблиці 9.3, в якій також визначено виконавця щодо кожного процесу та нормативний або орієнтовний термін його виконання:

Таблиця 9.3

Перелік процесів завершального етапу розроблення КП

Підетап	№ з/п	Процес	Виконавець	Нормативний строк (звичайний шрифт) Орієнтовний строк (курсивний шрифт)
Проведення експертизи проєкту КП	1.	Експертиза проєкту КП:		
		пошук організації-експерта та укладання з ним договору	Виконком	<i>1 тиждень (у випадку, коли не застосована процедура відкритих торгів)</i>
		оприлюднення в електронній системі закупівель звіту про договір про закупівлю, укладений без використання електронної системи закупівель	Виконком	протягом 3 робочих днів з дня укладення договору
		проведення експертизи розробленого КП	Виконком	не більше 45 календарних днів
Затвердження проєкту КП	2.	Подання розробленого КП на затвердження місцевою радою	Виконком	<i>1 тиждень</i>
	3.	Розгляд та прийняття рішення щодо затвердження проєкту КП, в тому числі історико-архітектурного опорного плану (ів) та звіту про стратегічну екологічну оцінку	Сесія ради	протягом 3 місяців з дня подання

	4.	Передача оригіналу історико-опорного архітектурного плану (ів) до центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони культурної спадщини	Виконком	1 тиждень
Внесення в ДЗК та МБК	5.	Подання документів до ДЗК та отримання витягів	Розробник	3 тижні
	6.	Подання документів до ДРРП про реєстрацію майнових прав на нерухоме майно	Виконком	3 тижні
	7.	Внесення до ДЗК та містобудівного кадастру відомостей про об'єкти КП, що складають проєктні рішення	Виконком	протягом 5 робочих днів з дня затвердження
Оприлюднення	8.	Оприлюднення розробленого КП на:		
		• єдиному державному вебпорталі відкритих даних	Виконком	1 день
		• офіційному вебсайті Мінрегіону	Виконком	1 день
		• вебсайті місцевої ради	Виконком	протягом 5 робочих днів з дня затвердження
	9.	Оприлюднення звіту про виконання договору про закупівлю послуг з розроблення КП в електронній системі закупівель	Виконком	протягом 20 робочих днів з дня виконання сторонами договору
	10.	Письмове повідомлення центральному органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони навколишнього природного середовища, про розміщення на вебсайті КП, заходів, передбачених для здійснення моніторингу наслідків виконання КП, довідки про консультації та про громадське обговорення	Виконком	1 день

4. Контроль замовником розроблення Комплексних планів

Розроблення комплексного плану просторового розвитку передбачає участь замовника на всіх стадіях проєктування. Отримані результати комплексного плану варто перевірити на:

- відповідність розробленого Комплексного плану всім пунктам, що визначені завданням на розроблення;
- врахування пропозицій щодо планувальних рішень комплексного плану або надання вмотивованих пояснень щодо неможливості їхнього врахування;
- наявність обмежень у використанні земель від всіх режимоутворюючих об'єктів, що розташовані на території громади;

- наявність електронного документу в форматі gdb або GeoJSON;
- наявність публікації розробленого Комплексного плану на національному геопорталі.

Для контролю якості розроблення Комплексного плану рекомендується використовувати два типи контролю:

1. Внутрішній контроль – контроль, який виконується розробником на всіх стадіях проектування та базується на таких принципах, як забезпечення науково-технічного прогресу в проектуванні і прийнятті управлінських рішень, їхня регламентація, постійний моніторинг та оптимізація процесів. Управління якістю робіт здійснюється на всіх етапах виконання робіт.

Виділяють два типи внутрішнього контролю:

- Поточний контроль, що має інструктивно-методичний характер і здійснюється відповідальними за контроль якості на підприємстві працівниками: сертифікованим інженером-землевпорядником та сертифікованим архітектором. Такий контроль являє собою перевірку матеріалів під час виконання робіт з метою попередження і своєчасного усунення дефектів та браку в роботі. Залежно від стану роботи розробки матеріалів і кваліфікації виконавця поточний контроль може бути суцільним і вибірковим.

- Автоматизований контроль – виконується системою контролю роботи операторів, яка реалізується за допомогою відповідних налаштувань програмних засобів, які відразу сигналізують про наявність помилок. Автоматично усуваються помилки снєпінгу, що дозволяє зробити топологічно коректну карту та звести баланс площ по угіддям (площа ТГ дорівнює сумі площ всіх угідь, що входять до її складу); уніфікувати заповнення адресно-довідкової частини, що унеможливорює допущення орфографічних помилок в назвах вулично-дорожньої мережі; регламентувати типи полів семантичної інформації, дана функція контролює вірність внесення інформації оператором.

По результатам внутрішнього контролю формується протокол контролю та акт усунення відповідних помилок.

2. Зовнішній контроль – здійснюється незалежними установами в складі яких є сертифіковані експерти за відповідними напрямками професійної діяльності, архітекторів, які отримали відповідний кваліфікаційний сертифікат, та сертифіковані інженери-землевпорядники.

Завершенням розроблення Комплексного плану є внесення інформації до Державного земельного та містобудівного кадастрів. Для гарантій виконання даного процесу, замовнику рекомендується передбачити в договорі на розроблення КП умову завершення зобов'язань розробника лише після внесення інформації до Державного земельного та містобудівного кадастрів.

5. Мотивація створення та вигоди від впровадження Комплексного плану

Таблиця 9.4

Мотивація створення та вигоди від впровадження Комплексного плану

Мотивація	Вигода
Цілісний (комплексний) просторовий розвиток територій як єдиної системи розселення в межах та за межами населених пунктів	Видимі перспективи руху та розвитку території громади на найближчий розрахунковий термін 1–5 років
Визначення довгострокових, просторових та соціально-економічних напрямів розвитку території	Можливість виділення пріоритетних завдань, складання планів робіт, розроблення програм розвитку території громади
Прозорий механізм врахування державних, громадських та приватних інтересів шляхом проведення громадських обговорень	Зниження конфлікту інтересів, завдяки розгорнутій версії просторового планування території, забезпечення сталого розвитку громади
Об'єднання містобудівної та земельпорядної документації	Спрощення управління ресурсами та планування території громади
Охоплення містобудівною документацією всієї території громади, а не лише території в межах населеного пункту	Комплексний підхід до врахування потреб громади та планувальних рішень
Розробка стратегії розвитку громади на певний розрахунковий строк	Наявність чіткого та покрокового плану, що дозволить органу місцевого самоврядування визначити першочергові пріоритети руху та розвитку
Актуалізація геопросторової інформації	Оновлення бази даних на відповідну територію
Аналіз стану існуючої структури господарського комплексу	Ефективне використання території та прогнозування перспективних показників – індикаторів
Спрощення отримання вихідних даних для розроблення містобудівної документації на місцевому рівні	Головні показники відображено на матеріалах комплексного плану
Отримання сучасної характеристики стану житлового фонду, об'єктів обслуговування, промисловості, комунального господарства, транспортної мережі, будівельної галузі тощо	Розуміння головних показників та володіння загальною інформативною складовою громади
Резервування територій для майбутніх містобудівних потреб, з врахуванням вимог містобудівного, земельного, санітарного, екологічного, природоохоронного законодавства та пожежної безпеки	Стратегічне, довгострокове планування та оперативне управління територіями
Забезпечення ефективного землекористування, регулювання земельних відносин	Узгодження інтересів землевласників на першочергових стадіях відведення земельних ділянок
Спрощення процедури проведення земельних аукціонів	Вільне та вигідне розпорядження власними землями та територіями

Оприлюднення всієї інформації на сайті та геопорталі	Зменшення часу на пошук та отримання інформації, в тому числі про вільні земельні ділянки
Інвестиційна привабливість	
Спрощення дозвільних процедур	Інвестиційна привабливість територій та, як наслідок, наповнення бюджету громади
Залучення додаткових інвестиційних проєктів окремих забудовників та інвесторів	Наповнення бюджету розвитку громади
Економічна доцільність	
Збільшення надходжень від сплати за землю	В середньому 1-2,5 млн на громаду
Зменшення витрат на розроблення містобудівної документації	За рахунок комплексності підходів економія коштів громади складає в середньому 30% від вартості окремо розробленої документації
Зменшення витрат на розроблення документації із землеустрою щодо реєстрації ділянок в кадастрі	Економія складає 1-2 тис. грн з кожної сформованої ділянки
Можливість змінювати цільове призначення та здійснювати будівництво в межах та за межами громади призводить до швидкого залучення інвестицій	В Пісочинській громаді очікується надходження в бюджет 6-7 млн грн за рахунок можливості реалізації інвестиційних проєктів
Наявність планувальних рішень детальних планів на об'єкти соціальної інфраструктури	Можливість залучення коштів інфраструктурної субвенції на будівництво цих об'єктів і таким чином економія коштів місцевого бюджету
Участь громадськості	
Участь громадян у розвитку та формуванні територій	Залучення громадян до прийняття рішень, що стосуються безпосередньо самих мешканців, врахування суспільної думки, заохочення людей до співпраці над розвитком території громади
Задоволення соціальних потреб населення за рахунок фінансування з місцевих бюджетів, дохідна частина яких формується значною мірою завдяки податку на землю	Сталий розвиток соціальної інфраструктури та об'єктів соціального призначення (дитячі садочки, школи, лікарні, центри обслуговування населення тощо)
Прозорість процесу прийняття рішень місцевою владою	Уникнення корупційної складової при прийнятті рішень

Умови та порядок отримання субвенції на розроблення комплексних планів

Субвенція спрямовується на розроблення комплексних планів просторового розвитку територій територіальних громад.

Не допускається спрямування субвенції на погашення штрафних санкцій, що нараховуються за порушення умов договорів.

Умовами надання субвенції є:

1) прийняття відповідною сільською, селищною, міською радою або військово-цивільною адміністрацією населеного пункту в разі її утворення рішення щодо розроблення комплексного плану;

2) затвердження у встановленому порядку завдання на розроблення комплексного плану;

3) наявність актуалізованої картографічної основи в цифровій формі у державній геодезичній системі координат УСК-2000 для розроблення комплексного плану згідно із завданням на його розроблення;

4) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством, послуг з розроблення комплексного плану в обсязі, що перевищує розрахований згідно з пунктом 9 цих Порядку та умов граничний розмір субвенції відповідного бюджету місцевого самоврядування (якщо вартість послуг з розроблення комплексного плану перевищує граничний розмір субвенції відповідного бюджету місцевого самоврядування);

5) забезпечення фінансування послуг з експертизи містобудівної документації комплексного плану за рахунок коштів місцевого бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством.

Виконавчі органи сільських, селищних, міських рад або військово-цивільні адміністрації населених пунктів у разі їх утворення подають облдержадміністраціям заяви про надання субвенції, в яких зазначається:

1) найменування територіальної громади;

2) площа території територіальної громади;

3) чисельність територіальної громади;

4) кількість населених пунктів, територія яких входить до складу території територіальної громади;

5) назва населеного пункту - адміністративного центру територіальної громади, його площа та чисельність населення;

6) назви інших населених пунктів, територія яких входить до складу території територіальної громади, їх площа та чисельність населення;

7) вартість послуг з розроблення комплексного плану;

8) строк розроблення комплексного плану;

9) інформація щодо наявності актуалізованої картографічної основи в цифровій формі у державній геодезичній системі координат УСК-2000 для розроблення комплексного плану.

До заяви додаються:

- копія рішення відповідної сільської, селищної, міської ради або військово-цивільної адміністрації населеного пункту в разі її утворення щодо розроблення комплексного плану;

- копія затвердженого у встановленому порядку завдання на розроблення комплексного плану;

- розрахунок вартості послуг з розроблення комплексного плану;

- гарантійний лист щодо забезпечення співфінансування з місцевого бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, вартості послуг з розроблення комплексного плану в обсязі, що перевищує граничний розмір субвенції відповідного бюджету місцевого самоврядування (якщо вартість послуг з розроблення комплексного плану перевищує граничний розмір субвенції відповідного бюджету місцевого самоврядування);

- гарантійний лист щодо забезпечення фінансування послуг з експертизи містобудівної документації комплексного плану за рахунок коштів місцевого бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, або відповідне рішення сільської, селищної, міської ради.

Формат електронних документів комплексного плану:

1) Комплексний план просторового розвитку території територіальної громади, генеральний план населеного пункту, детальний план території (далі — документація) розробляється у формі електронного документа, що створюється у вигляді пакета файлів у форматах:

- баз геоданих, що передаються у форматі File Geodatabase (GDB) або JavaScript Object Notation (GeoJSON) та у яких міститься повний набір просторових даних та метаданих документації (База геоданих містобудівної документації на місцевому рівні) згідно із структурою, що визначається Міністерством розвитку громад та територій;

- eXtensible Markup Language (XML), у яких міститься набір відомостей, які відповідно до законодавства підлягають внесенню до Державного земельного кадастру, вимоги до змісту, структури і технічних характеристик якого встановлені Порядком ведення Державного земельного кадастру, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2012 р. № 1051;

- Adobe Portable Document Format (PDF), у яких містяться текстові, табличні та графічні матеріали документації.

Пакети файлів створюються у форматі Lempel Ziv Welch (ZIP).

Формат електронного документа, визначений для створення містобудівної документації на місцевому рівні, розповсюджується також на історико-архітектурний опорний план населеного пункту, який розробляється для населених пунктів, внесених до Списку історичних населених місць України, а також на всі інші матеріали, що включаються до складу комплексного плану просторового розвитку території територіальної громади, генерального плану населеного пункту, детального плану території як окремі розділи.

2) Текстові, табличні та графічні матеріали документації у форматі Adobe Portable Document Format (PDF) повинні відповідати таким вимогам:

- бути повнокольоровими;

- роздільна здатність цифрових зображень повинна становити не менше 150 точок на дюйм;

- графічні матеріали зберігаються в окремих файлах в машиночитаному форматі;
- графічні матеріали, що можуть бути відображені у векторній формі, створюються у векторній формі з можливістю пошарового перегляду;
- текстові та табличні матеріали, які в оригіналі створені в паперовому вигляді, містять підписи та/або засвідчені печаткою, зберігаються як скановані повнокольорові зображення;
- усі шрифти, що використовуються, повинні бути вбудовані у файл;
- файли текстових документів повинні мати структуровану форму, зміст і посилання, що пов'язані з елементами структури, та забезпечувати копіювання тексту;
- якість матеріалів повинна забезпечувати розбірливе читання їх змісту.

3) У разі, коли документація містить матеріали з інформацією, яка відповідно до закону належить до інформації з обмеженим доступом, зазначені матеріали створюються у формі окремого електронного документа у форматах, що визначені підпунктом 1 цього пункту.

У разі коли документація містить матеріали з інформацією, яка належить до інформації з обмеженим доступом, у складі текстових документів надається перелік такої інформації з посиланням на нормативно-правові акти, що встановлюють такі обмеження.

Поводження з матеріальними носіями, на яких розміщені електронні документи, що містять інформацію, яка відповідно до закону належить до інформації з обмеженим доступом, здійснюється відповідно до вимог Законів України “Про державну таємницю”, “Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах”, а також Типової інструкції про порядок ведення обліку, зберігання, використання і знищення документів та інших матеріальних носіїв інформації, що містять службову інформацію, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 19 жовтня 2016 року № 736.

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Що являє собою Комплексний план просторового розвитку території територіальної громади?
2. Назвіть основні складові комплексного плану територіальної громади. Охарактеризуйте їх.
3. Дайте характеристику Генерального плану населених пунктів у межах території територіальної громади.
4. Що включає в себе процедура розроблення Комплексного плану розвитку територіальної громади?

5. Визначте основні етапи розроблення комплексного плану.
6. Навіщо потрібна обов'язковість врахування громадської думки при розробці комплексного плану?
7. Розкрийте суть підготовчого етапу розробки комплексного плану. Що включає перелік процесів підготовчого етапу розроблення КП?
8. Порядок прийняття рішення про розроблення комплексного плану та формування робочої групи.
9. Розкрийте суть основного етапу розробки комплексного плану. Що включає перелік процесів основного етапу розроблення КП?
10. Розкрийте суть завершального етапу розробки комплексного плану. Що включає перелік процесів завершального етапу розроблення КП?
11. Розкрийте суть проведення контроль замовником розроблення Комплексних планів.
12. Які існують мотивація створення та вигоди від впровадження Комплексного плану?
13. На яких умовах та який існує порядок отримання субвенції на розроблення комплексних планів?
14. Розкрийте формат електронних документів комплексного плану.

ТЕМА 10. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

- 1. Організаційні питання щодо процесу розробки стратегічного плану*
 - 2. Проведення стратегічного аналізу*
 - 3. Формування системи цілей стратегічного розвитку ОТГ*
 - 4. Розроблення проекту Плану заходів*
 - 5. Фінансове забезпечення реалізації Стратегії та Плану заходів*
 - 6. Затвердження місцевої стратегії та плану*
- Питання для самоперевірки та обговорення*

1. Організаційні питання щодо процесу розробки стратегічного плану

Забезпеченню якості підготовки управлінських рішень, посиленню їх ролі в процесі стратегічного планування розвитку територіальних громад слід приділяти особливу увагу. Не усі підготовлені та прийняті управлінські рішення в органах місцевого самоврядування в процесі стратегічного планування розвитку територіальних громад задовольняють потреби громадян. Проблеми розвитку територіальних громад в Україні вказують на важливість їх вирішення за допомогою підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування в процесі стратегічного планування.

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695, вказується про необхідність здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад та ефективного управління ресурсами для їх розвитку.

Стратегія розвитку, з точки зору процесу її підготовки та методики, є складним інструментом впливу на майбутнє території. Її розробка потребує чіткого алгоритму, політичної волі та знань місцевої влади, готовності та розуміння підприємницьких структур і населення. Під час підготовки стратегії територіального розвитку переглядаються існуючі умови, аналізуються сили, які впливають на місцеву економіку, розробляються конкретні заходи, яких треба вжити, та плануються зміни, які мають впливати на соціально-економічне становище території. Процес є непростим у зв'язку з необхідністю вибору напрямів розвитку, узгодження дій та пошуку консенсусу, оскільки наявні в громаді можливості та ресурси завжди обмежені, а сама робота з цілепокладання повинна базуватись на виявленні та відборі проблем і формуванні планів дій, що найбільш пріоритетні та результативні.

Система стратегічних та програмних документів соціально-

економічного розвитку об'єднаної територіальної громади включає:

- ◆ стратегію розвитку об'єднаної територіальної громади (рис.10.1);
- ◆ план (програму)соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади;
- ◆ інші прогностні і програмні документи (місцеві програми розвитку).

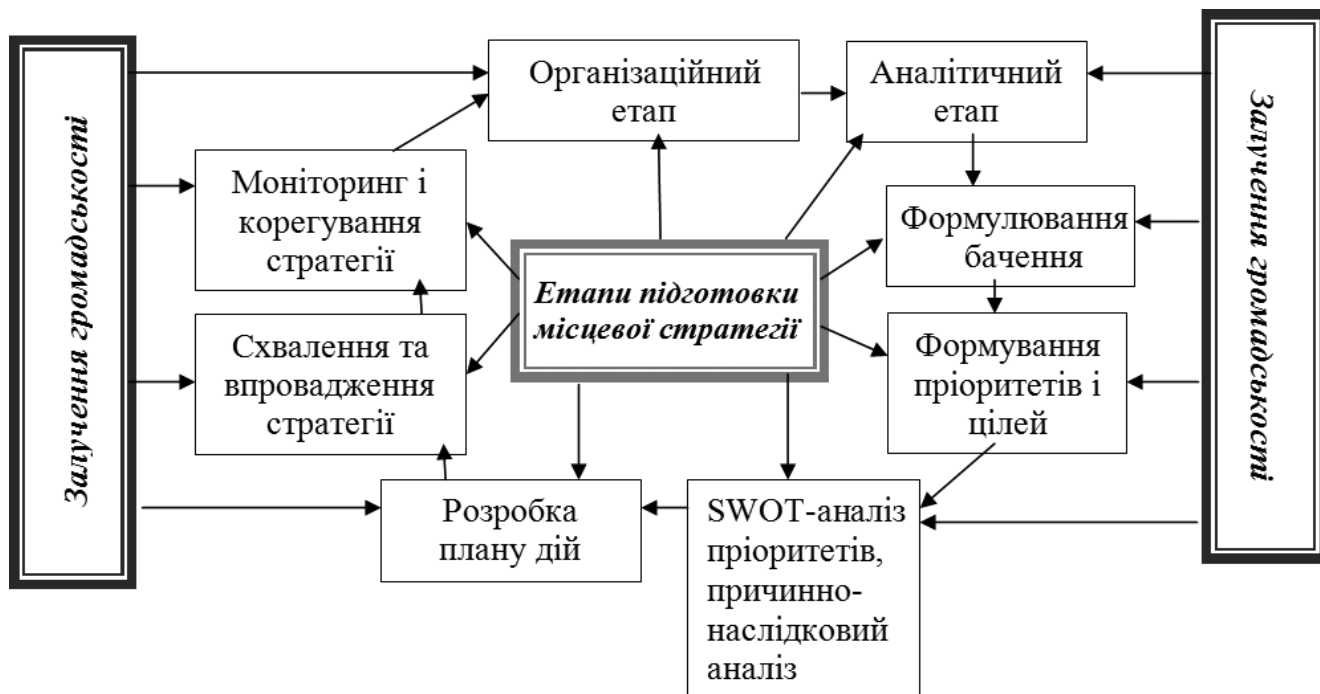


Рис. 10.1. Схема процесу підготовки місцевої стратегії розвитку

Формування і реалізація прогностних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади здійснюється з урахуванням схеми планування території, на якій реалізуються повноваження сільських, селищних, міських рад.

Розробка стратегічного плану вимагає як фахових знань з основ стратегічного планування, так і широкого залучення в цей процес усіх зацікавлених сторін на всіх етапах підготовки документу. Такий підхід, з одного боку, сприяє підвищенню прозорості прийняття рішень щодо майбутніх пріоритетів розвитку та обґрунтованому врахуванню інтересів приватного сектору, а з іншого дещо ускладнює підготовку стратегічного плану.

Це пов'язане з тим, що багато із залучених до розробки місцевої стратегії осіб не мають відповідних знань і навичок та чіткого розуміння сутності даного процесу. Тому для підготовки програмного документу якісно та вчасно вкрай важливим є організаційне забезпечення підготовки стратегічного плану. Від належної організації залежить успішність як самого процесу, так і його безпосереднього результату – якісного Стратегічного плану.

Проект місцевої стратегії доцільно розробляти за такою структурою:

- вступ (містить коротке обґрунтування підстав для розроблення місцевої стратегії);
- аналітична частина;
- сценарії розвитку об'єднаної територіальної громади;
- стратегічне бачення розвитку об'єднаної територіальної громади на відповідний період;
- стратегічні та оперативні цілі та завдання розвитку об'єднаної територіальної громади на відповідний період;
- аналіз відповідності положень місцевої стратегії Державній стратегії регіонального розвитку України та регіональній стратегії розвитку;
- етапи та механізми реалізації місцевої стратегії;
- моніторинг та оцінка результативності реалізації місцевої стратегії.

Примірна структура місцевої стратегії наведена у додатку В.

Рішення про початок розроблення проекту Стратегії приймається відповідною міською, селищною, сільською радою, що представляє територіальну громаду.

Ініціювати процес розроблення Стратегії має, як правило, голова громади. За відсутності такої ініціативи з боку голови, це можуть зробити депутати місцевої ради. Для цього рада приймає відповідне рішення, проект якого готується за правилами, визначеними Регламентом ради.

Тут варто пам'ятати, що Закон «Про засади державної регіональної політики» передбачає наявність стратегій розвитку для всіх територіальних громад, за винятком тих, що віднесені до «територій відновлення».

Проекти стратегій розвитку територіальних громад розробляються виконавчими органами сільських, селищних, міських рад, що представляють територіальні громади, на строк та з урахуванням пріоритетів, що визначені Державною стратегією регіонального розвитку України та відповідними регіональними стратегіями розвитку.

Тобто відповідальним за розробку проекту Стратегії є виконавчий орган ради, проте для підготовки проекту може і має утворюватись відповідна робоча група. Робоча група по суті є тимчасовим, допоміжним утворенням, яка не може замінити собою виконавчий орган.

На організаційному (підготовчому) етапі здійснюються: ініціювання розроблення стратегії; аналіз зацікавлених сторін; формування робочих груп; формування секретаріату; підготовка плану інформування та залучення населення.

Ініціювати процес розроблення стратегії може будь-який суб'єкт місцевого розвитку. В ініціативних пропозиціях необхідно обґрунтувати актуальність та корисність стратегічного планування для територіальної громади, свій погляд щодо її розробників, визначити можливі перешкоди

щодо запровадження стратегічного планування та шляхи їх подолання.

Визначення та аналіз зацікавлених сторін, охочих брати участь у процесі стратегічного планування розвитку об'єднаної територіальної громади, є важливим завданням підготовчого етапу.

Зацікавлена сторона – це особа, організація, група осіб чи організацій, які мають інтерес до процесу та результатів стратегії (незалежно від того, позитивні чи негативні для них ці результати), а також ті, хто самі можуть впливати на стратегію та реалізацію її в позитивному чи негативному розумінні цього слова.

Є кілька причин, чому участь представників різних зацікавлених сторін у процесі розробки стратегії є важливою.

По-перше, участь представників різних зацікавлених сторін забезпечує можливість прийняття більш кваліфікованих рішень.

По-друге, залучення представників місцевої влади та лідерів громадської думки збільшує довіру до процесу розробки стратегії, мотивує інших до участі, а також допомагає створити атмосферу довіри в громаді.

По-третє, належна та своєчасна участь представників зацікавлених сторін створює почуття власності, необхідне для успішної реалізації стратегії на засадах партнерства. Дуже часто, коли стратегії готуються тільки зовнішніми експертами без залучення місцевих фахівців, стратегічні документи можуть мати високу якість з технічної точки зору, але їх реалізація може зіткнутися з труднощами саме через те, що не існує відчуття місцевої власності. Це особливо актуально в умовах дефіциту розвиткових ресурсів у більшості територіальних громад України. Участь широкого кола зацікавлених сторін може допомогти мобілізувати широкий спектр ресурсів, якими вони володіють – матеріальних, інтелектуальних, інформаційних тощо.

Аналіз зацікавлених сторін проводиться з метою виявити:

- ◆ інтереси всіх зацікавлених сторін, зокрема їхніх потреб в інформації;
- ◆ потенційні конфлікти інтересів та ризики, які можуть ставити під сумнів успіх стратегії чи окремих її частин;
- ◆ можливості зацікавлених сторін (зокрема й ресурси), на які можна покладатися при реалізації стратегії;
- ◆ осіб та групи, які залучатимуться до участі в робочій групі та на різних етапах розроблення й реалізації стратегії;
- ◆ шляхи вдосконалення процесу розроблення і власне стратегії та зменшення чи, бажано, ліквідації впливу можливих негативних наслідків як на стратегію, так і на вразливі групи населення.

Проведений аналіз дозволить визначитися з рівнем залучення різних зацікавлених осіб до процесу стратегічного планування.

Після проведення аналізу необхідно сформувати робочу групу, що

займатиметься питаннями стратегічного планування.

Для цього варто застосовувати найрізноманітніші методи переконання, а іноді й умовляння, задля залучення окремих громадян до роботи над розробкою стратегічного плану громади. **До цих методів можна віднести** розсилку особистих листів, проведення переговорів, зборів за участю спеціалізованої невеликої аудиторії. Спонукаючи громадян до участі може проведення громадського форуму або інших заходів щодо підвищення обізнаності широких кіл громадськості.

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.

Робоча група – це головний координаційний орган процесу стратегічного планування, що утворюється для обговорення і затвердження всіх ключових рішень, пов'язаних з розробкою і реалізацією стратегічного плану територіального розвитку.

Для того, щоб бути дієвою дана Група не повинна бути занадто великою. В залежності від розміру території, для якої розробляється стратегія розвитку, можна запропонувати кількість її членів до 30 осіб.

Орієнтовний склад робочої групи:

- депутати місцевої ради (за згодою);
- керівники управлінь (відділів) виконавчого комітету місцевої ради;
- керівники (представники) громадських організацій;
- представники місцевого бізнесу;
- керівники органів самоорганізації населення;
- представники місцевих засобів масової інформації;
- інші представники місцевої еліти, агентств регіонального та місцевого розвитку, залучені експерти, консультанти.

Корисним є включення до групи, яка займається плануванням, активістів та громадських лідерів, їх точка зору в багатьох питаннях може бути ближчою до реальних умов життя територіальної громади, а також зовнішніх експертів і консультантів, які не мають упереджених точок зору щодо пріоритетів розвитку, вони не лобіюють нічий інтереси, тому їх пропозиції часто є більш обґрунтованими.

Процес стратегічного планування вимагає від організаторів цього процесу відповідального підходу до керівних осіб стратегічної розробки. Краще, щоб ця особа не належала до органів влади. Однак керівник групи, який займається плануванням, повинен бути достатньо компетентним у цій сфері, бути відданим прихильником інновацій у суспільному управлінні, комунікабельним та добрим організатором,

відомим членом територіальної громади. Це сприятиме позитивному сприйняттю діяльності Робочої групи населенням і суб'єктами господарювання, а також реальному заснуванню державно-приватного партнерства і довірі до Групи від самого початку її роботи. Це також продемонструє, що підготовка стратегічного плану вмотивована не політичними задумами місцевої влади, а бажанням розвивати територію за участю громади.

Робоча група зі стратегічного планування розвитку території зовсім не обов'язково має бути групою однодумців. Тому важливим вважається залучити до її роботи представників опозиції. Адже стратегічний план розраховується не на одну каденцію, а на довгострокову перспективу. А в умовах демократії цілком можливою, навіть природною, виглядає зміна команди під час чергових виборів. Робоча група має розробити стратегічний план саме об'єднаної територіальної громади, який враховуватиме інтереси всіх її політичних, економічних, соціальних тощо, груп і лише через це здатен стати Планом і Справою всієї громади на багато років уперед незалежно від того, яка група буде займати управлінські крісла в той чи інший період втілення плану у життя.

До основних критеріїв, за якими здійснюється підбір членів Робочої групи, слід віднести:

- ◆ активну участь у соціально-економічному, громадському та культурному житті території;
- ◆ обізнаність із ситуацією в громаді, наявність інтелектуальних, фінансових, інституційних і творчих можливостей, а також часу та бажання брати активну участь у розробці та реалізації стратегії;
- ◆ можливість реального впливу на ситуацію в громаді, зацікавленість у вкладанні фінансових, матеріальних та нематеріальних ресурсів з метою реалізації програм та проектів територіального розвитку.

До основних функцій робочої групи зі стратегічного планування розвитку ОТГ відноситься:

- підготовка для розгляду і затвердження місцевою радою стратегічного бачення і пріоритетів розвитку території, базової версії тексту стратегічного плану;
- підготовка змін до рішення місцевої ради про стратегічне планування у частині складу цільових підгруп і робочої групи;
- відбір заходів і проектів, що рекомендуються для першочергової реалізації у рамках стратегічного плану;
- розгляд проекту плану дій місцевих органів виконавчої влади щодо реалізації місцевої стратегії;
- ухвалення рекомендацій і звернень до учасників стратегічного

партнерства з приводу підготовки стратегічного плану територіального розвитку.

З метою організації ефективної та злагодженої роботи Групи зі стратегічного планування необхідно вже на першому засіданні визначити:

- частоту і кількість зустрічей, які відбудуться з представниками громади;
- коли саме вони повинні бути проведені;
- скільки осіб, хто персонально та на якому етапі будуть залучені до процесу планування;
- хто персонально відповідатиме за збір та обсяг вихідної базової інформації;
- чи це не заважатиме їм виконувати свої професійні обов'язки;
- коли і в який спосіб проводити анкетування;
- кого залучати для обробки результатів опитування.

Дуже важливо, щоб під час всіх засідань робочої групи зі стратегічного планування були присутніми представники всіх населених пунктів, які увійшли до складу ОТГ.

У процесі стратегічного планування територіального розвитку іноді виникає необхідність у створенні так званих цільових підгруп, що займаються детальним опрацюванням окремого стратегічного напрямку розвитку території.

Діяльність Робочої групи та робочих груп за пріоритетами вимагає виконання значного обсягу організаційно-технічної роботи, що триває постійно. Тому необхідно мати спеціально призначені ресурси та персонал для розробки та впровадження стратегії на різних етапах згідно з попередньо визначеним графіком. Для виконання технічних функцій, як правило, з-поміж представників місцевої влади призначають невелику групу з 2-3 осіб (секретаріат). Ці люди сприяють розробленню стратегічного плану, але саму стратегію та рішення щодо проекту документу напрацьовує та приймає Робоча група та цільові підгрупи.

Важливим елементом організаційного забезпечення стратегічного планування місцевого розвитку є створення у структурі виконавчого органу місцевої ради професійної команди, яка буде відповідальною за реалізацію стратегічного плану. Ця команда має бути організована в окремий підрозділ з економічного розвитку – відділ, управління чи департамент (далі – ПЕР).

Створення такого надійного та ефективного підрозділу є перевіреним способом, завдяки якому органи місцевого самоврядування можуть зосередити увагу на економічному зростанні в їхніх громадах. Це довгострокова інвестиція з боку громади з метою підвищення її здатності залучати ресурси (підприємців, мешканців, установи, фінанси, капітал, знання тощо), необхідні для втілення у життя стратегічного

плану, та узгоджено їх використовувати. Звичайно, місцева влада може добре функціонувати і без ПЕР, але якщо громада хоче успішно конкурувати з іншими територіями своєї країни за ресурси та інвестиції, такий підрозділ необхідний.

Підрозділ з економічного розвитку має зосереджувати свою діяльність на таких сферах: менеджмент та моніторинг впровадження стратегічного плану; започаткування, відбір та розробка нових проектів; узгодження виділення коштів на їх впровадження з фінансовими органами; розробка та здійснення загальної маркетингової стратегії території; цільовий пошук та встановлення контактів з потенційними інвесторами, установами та організаціями, завдяки яким громада зможе досягти стратегічних цілей; визначення й оцінка потенційних зовнішніх джерел фінансування (банки, міжнародні донори та проекти, уряд тощо) для здійснення проектів; участь у процесі підготовки і затвердження бюджету з метою виділення ресурсів, необхідних для відповідного забезпечення пріоритетних проектів; координація дій з підтримки бізнесу та інвестицій; посередництво між підприємцями та місцевою владою; врахування поточних та очікуваних потреб бізнесових кіл, координація зв'язків між підрозділами місцевої влади, що відповідають за сферу освіти та трудових ресурсів; координація роботи, яка стосується економічного розвитку, з установами та організаціями на регіональному та державному рівні.

У дуже малих громадах може бути лише одна або дві особи, які відповідатимуть за всі ці важливі функції. У великих об'єднаних територіальних громадах ПЕР може бути з кількома працівниками, що займатимуться окремою сферою, та додатковим персоналом для адміністративної підтримки роботи підрозділу.

Для забезпечення публічності і прозорості процесу розроблення проекту Стратегії необхідно:

- ◆ повідомити через офіційний вебсайт та/або через засоби масової інформації міської, селищної, сільської ради про початок роботи над проектом Стратегії, з визначенням строків і форми подання пропозицій до нього від заінтересованих сторін;

- ◆ організувати громадське обговорення проекту Стратегії та проводити (за необхідності) консультації із заінтересованими сторонами на різних етапах її розроблення;

- ◆ оприлюднювати на офіційному вебсайті міської, селищної, сільської ради звіти про результати розгляду пропозицій заінтересованих сторін до проекту Стратегії.

Громадське обговорення та консультації із заінтересованими сторонами проводяться на різних етапах роботи над проектом Стратегії.

Жителі громади мають мати можливість отримувати інформацію щодо всіх етапів роботи над проектом Стратегії. Про кожне засідання

РГ має бути повідомлено заздалегідь, так само інформація про короткий зміст засідання та його результати має бути доступною на сайті місцевої ради та сторінках ради у соціальних мережах.

Дуже важливо аби жителі громади, що надають інформацію до стратегії чи запитують щодо окремих робіт над стратегією мали змогу отримати досить швидко та адекватну відповідь. Це має бути організовано адміністратором сайту разом із особою, відповідальною за організацію роботи РГ.

В сучасних умовах, коли більшість жителів громади мають смартфони, інформацію на сайті можна поширювати на основі формування QR-кодів, які з короткою інформацією може розміщуватись на дошках оголошень, у місцевих закладах харчування, центрах дозвілля, ЦНАпах.

Громадське обговорення та громадські консультації на різних етапах розробки стратегії відбувається за потребою, коли у робочій групі виникає необхідність у таких консультаціях чи обговореннях окремих тем, щодо яких можуть бути різні рішення, або які не виглядають однозначними чи які можуть мати різні впливи на окремі групи жителів громади. Особливо слід звернути уваги на консультації із маломобільними групами населення, які, як правило завжди є осторонь суспільних процесів, що відбуваються у громаді. До організації консультацій та обговорення у периферійних поселеннях громади слід залучати відповідних старост.

Так обговорення чи консультації можуть проводитись також у режимі онлайн-спілкування, інтерактивних теле чи радіопрограм за наявності таких можливостей.

2. Проведення стратегічного аналізу

Надзвичайно важливим етапом формування стратегічного плану розвитку будь-якого об'єкту планування є аналіз середовища. Це дуже складний процес, який вимагає уважного спостереження за процесами, які відбуваються у внутрішньому середовищі, оцінки факторів і встановлення зв'язку між ними, а також між сильними і слабкими сторонами території, регіону та можливостями і загрозами, які пов'язані із зовнішнім середовищем. При стратегічному плануванні середовище вивчається для того, щоб визначити головні цілі розвитку та забезпечити успішне просування до визначених цілей, виробити стратегію взаємодії з елементами зовнішнього середовища, що забезпечує території найбільш комфортне існування.

Найбільш поширеними методами реалізації аналітичного етапу стратегічного планування територіального розвитку є:

- ◆ Соціально-економічний аналіз.

- ◆ Порівняльний аналіз.
- ◆ SWOT- аналіз.
- ◆ Соціологічний аналіз.

Є кілька причин для підготовки соціально-економічного аналізу.

Перша полягає у розробці ключових питань і висновків, підтверджених відповідними даними, які необхідні для подальших кроків планування. Це допомагає виявити нові та попередні заходи, з якими може бути узгоджений розвиток, або сигналізувати місцевим зацікавленим сторонам, чи владі вищого рівня, в разі, коли дані показують, що щось йде не так, щоб ми могли стратегічно втрутитися, щоб зупинити небезпечні або небажані тенденції. Наступна важлива причина, чому потрібен соціально-економічний аналіз, полягає у створенні основи для моніторингу та оцінки реалізації Стратегії. Для цілей моніторингу (а також для оновлення стратегій розвитку) необхідно створити механізми для регулярного оновлення соціально-економічних даних.

Результати соціально-економічного аналізу оформлюються у вигляді окремого розділу Стратегії – ***Профіль громади або описово-аналітична частина*** (додаток Г).

Профіль громади – це детально викладений документ, у якому здійснений аналіз та оцінка фактичного стану розвитку території у динаміці (аналізуються, як правило, п'ять попередніх років).

Інформаційною основою для розроблення описово-аналітичної частини стратегічного плану може бути:

- генеральний план розвитку території, інша існуюча містобудівна документація;
- дані управління (відділу) економіки облдержадміністрації та вико-навчого комітету місцевої ради;
- програми економічного та соціального розвитку та звіти про їх виконання;
- дані Державної служби статистики України та його місцевих підрозділів;
- дані галузевих міністерств та відомств;
- інформація банків;
- результати соціологічних опитувань та анкетувань;
- результати наукових досліджень, що стосуються даної території;
- матеріали засобів масової інформації;
- дані земельного кадастру;
- соціально-економічний паспорт території;
- дані метеостанції;
- матеріали краєзнавчого та інших музеїв;
- інша інформація, що знаходиться в публічному користуванні.

У випадку з планування розвитку ОТГ особливо важливо знайти

різні джерела інформації. Це пов'язано з тим, що система національної статистики фіксує соціальні та економічні дані в межах областей, районів та міст обласного значення. У випадку, коли ОТГ не збігається з районом, необхідно 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 власними силами.

Орієнтовний зміст соціально-економічного аналізу громади

- ◆ Вступ
- ◆ Загальна характеристика території;
- ◆ Людські ресурси, трудовий та соціальний капітал;
- ◆ Інфраструктура та комунікації;
- ◆ Бізнес та економіка;
- ◆ Довкілля та екологія;
- ◆ Система управління територією.

Орієнтовний перелік показників соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади наведено у додатку Д

У першому розділі слід надати інформацію не тільки про історичну довідку, географічне місцезнаходження, клімат, адміністративно-територіальну належність, базові показники площі, чисельності та щільності населення, а також описати зовнішнє оточення території (тобто, які населені пункти знаходяться у радіусі 30-40 км і скільки населення там проживає). Важливо також вказувати відстані не тільки до обласного/республіканського центру, а й до найближчих великих міст та економічних центрів, морських портів та аеропортів, наводячи номери магістралей міжнародного та республіканського значення.

Саме опис «найближчого оточення» та наявність зручного транспортного сполучення дозволить визначитися з інвестиційною привабливістю території та розвитком деяких видів економічної діяльності, таких як туризм та сільське господарство.

Слід пам'ятати, що потенційні інвестори (у тому числі, іноземні) обирають ту чи іншу територію після попереднього аналізу інформації щодо можливих місць для розміщення своїх виробничих підприємств, виходячи з наступних критеріїв.

- Наявність вільних земельних ділянок промислового призначення.

- Наявність трудових ресурсів. При цьому потрібно розуміти, що кваліфіковані спеціалісти не обов'язково будуть проживати у вашому населеному пункті/місті чи райцентрі, за наявності відповідної кваліфіка-

ції та навичок вони можуть приїжджати на роботу з інших населених пунктів – у радіусі до 30-40 км.

- Доступність ринків збуту продукції. Важлива не лише географічна наближеність густонаселених регіонів, але також транспортна доступність – наявність аеропортів та морських портів, залізничне та автомобільне сполучення. Багато інвесторів можуть розглядати в якості ринків збуту своєї продукції всі регіони України та регіони інших країн, що межують з Україною. Тому інформація щодо відстані від вашого населеного пункту до пасажирського аеропорту та вантажного порту буде стратегічно важливою.

- Бізнес-інфраструктура (послуги для ведення бізнесу). Ведення будь-якої господарської діяльності передбачає отримання дозвільних документів, супроводження з боку посередницьких, консалтингових організацій та державних установ. Якщо таких організацій та установ у відповідному населеному пункті немає, то наявність поблизу інших великих міст дозволить певною мірою компенсувати цей недолік.

У розділі «Людські ресурси, трудовий та соціальний капітал» слід навести характеристику населення, що проживає на відповідній території, причому не лише з точки зору демографічних показників та характеристик трудових ресурсів, а також звернути увагу на такі аспекти, як стан здоров'я населення та поширеність «соціальних» захворювань, рівень самоорганізації та громадянської активності населення.

В якості базових демографічних показників застосовуються такі:

- середньорічна чисельність постійного населення;
- природний та міграційний приріст/скорочення населення;
- розподіл населення за статтю та віком (в якості показників вікової шкали можна взяти такі показники, як «молодше працездатного віку», «працездатний вік» та «старше працездатного віку»);
- конфесійний та етнічний склад населення.

Для ОТГ важливою буде інформація щодо розподілу населених пунктів, що до неї входять, за кількістю мешканців (можна виділити малі села з чисельністю населення до 30 осіб та великі населені пункти – з кількістю населення понад 2000 мешканців).

Задля оцінки трудових ресурсів застосовують такі показники:

- рівень освіти населення. Це група базових показників, які характеризують якість робочої сили відповідної території та її інвестиційну привабливість. Джерелом інформації щодо цієї категорії показників є дані Всеукраїнського перепису населення, який проводився ще у 2001 році. В якості непрямих показників можна скористатися даними щодо щорічної кількості випускників середніх спеціальних та вищих навчальних закладів, які знаходяться на території ОТГ;

- зайнятість населення за видами економічної діяльності;
- рівень безробіття (включаючи офіційний рівень та рівень, розрахований за методологією МОП);
- розмір номінальної середньомісячної заробітної плати.

З точки зору оцінки рівня добробуту, соціального та фізіологічного стану мешканців можна запропонувати використовувати наступні показники:

- рівень доходів населення. Необхідно зауважити, що інформацію щодо рівня та структури доходів та витрат населення можна отримати лише з деталізацією до рівня регіону/області;
- рівень та темпи реального зростання середньомісячної заробітної плати;
- середній розмір щомісячних пенсійних виплат;
- кількість сімей, які звертаються за отриманням субсидії на відшкодування витрат на оплату послуг ЖКГ;
- показники захворюваності та смертності населення за основними класами захворювань;
- коефіцієнт смертності новонароджених (до 1 року – на 1000 народжених живими);
- рівень смертності жінок від ускладнень вагітності, пологів та післяпологового періоду;
- кількість злочинів, зареєстрованих органами внутрішніх справ.

Крім того, на цьому етапі важливо оцінити рівень громадської активності населення. Така оцінка дасть інформацію щодо готовності населення до самоорганізації та об'єднання задля вирішення спільних проблем та готовності у майбутньому приймати участь у розвитку своєї території. Базову інформацію щодо громадської активності населення можна отримати за допомогою таких даних:

- кількість зареєстрованих громадських організацій (в якості юридичних осіб) – всього та з розбивкою на дитячі та молодіжні організації, осередки всеукраїнських організацій;
- кількість громадських організацій, які були зареєстровані шляхом повідомлення;
- кількість зареєстрованих об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ);
- кількість сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів.

Також необхідно надати опис найбільш активних громадських організацій, які працюють на території ОТГ, а також склад громадських рад, які були створені при органах влади.

Для виявлення унікальних особливостей території та її ключового ресурсу – людського капіталу – можна проводити додаткові дослідження для складання «соціально-психологічного профілю мешканців». Ці

дослідження мають надавати інформацію щодо:

- культурних цінностей мешканців (включаючи визначення ціннісних орієнтацій, таких як індивідуалізм, готовність до співпраці та кооперації, відданість традиціям чи схильність до інновацій, активність або пасивність у вирішенні проблем, важливість матеріальних благ/добробуту тощо);
- ступеня прихильності до місця проживання (міста, села), готовності брати участь у його розвитку, проявів гостинності по відношенню до відвідувачів та туристів;
- причин недбалого відношення/вандалізму до об'єктів спільного користування, які проявляються у вигляді пошкодження міського майна (пам'ятників, лавок, фасадів будинків), стихійних звалищ на вулицях;
- незадовільного стану прибудинкових територій та місць спільного користування.

У розділі «Інфраструктура та комунікації» наводиться інформація щодо умов життя на відповідній території з точки зору забезпечення населення житлом, соціальною, технічною та комунальною інфраструктурою.

Забезпеченість населення побутовими та комунальними послугами може показати інформація про характеристику житлового фонду (включаючи такі дані, як введення в експлуатацію житла забудовниками всіх форм власності, кількість створених ОСББ), рівень газифікації, рівень охоплення централізованим водопостачанням та водовідведенням, система збору та утилізації ТПВ.

Важливо показати не лише наявність або відсутність відповідних послуг, але також зібрати деталізовану інформацію про постачальників таких послуг (включаючи щонайменше повну назву організації, форму власності та фактичне місцезнаходження компанії).

Більш деталізований опис стану технічної інфраструктури надасть інформацію про можливості для економічного розвитку території, оскільки важливо мати інформацію не лише про наявність та потужність електропідстанцій, магістральних водогонів, але й вартість надання послуг для різних категорій користувачів (для населення, підприємств та організацій).

Для встановлення рівня забезпеченості населення соціальною інфраструктурою необхідно збирати дані про наявність таких об'єктів на території (наявність дошкільних та загальноосвітніх закладів, їх планова та фактична наповнюваність, кількість закладів культури і дозвілля, охорони здоров'я, соціальних служб), а також дати характеристику якості надання послуг у цих закладах:

- Для закладів дошкільної освіти таким показником може бути

«рівень охоплення дітей дошкільною освітою».

- Для загальноосвітніх закладів – результати зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО), кількість учнів на одиницю комп'ютерної техніки та підключення до мережі Інтернет, а також наявність базових соціально-побутових умов для організації учбового процесу – дотримання температурного режиму, наявність внутрішніх санвузлів, організація харчування у школах.

- Для закладів культури та дозвілля – рівень комп'ютеризації бібліотек та наявність громадського доступу до мережі Інтернет, кількість заслужених та народних колективів при будинках культури та сільських клубах, кількість постійних відвідувачів (включаючи у віці від 14 до 21 року).

- Для закладів охорони здоров'я – забезпеченість медичними кадрами та обладнанням.

При цьому потрібно враховувати, що наявність об'єктів дошкільної та шкільної освіти є тільки основою для визначення якості життя на відповідній території. Для більш ґрунтовного аналізу потрібно враховувати ще й якість освіти у цих закладах.

Інформацію про наявність на території професійно-технічних та вищих навчальних закладів можна подавати з двох точок зору: як наявність можливостей для випускників шкіл продовжити навчання на відповідній території та як один із факторів інвестиційної привабливості території.

Для навчальних закладів (особливо для технічних спеціальностей) важливо вказати рівень атестації закладу, галузевий напрямок, щорічну кількість випускників, за якими спеціальностями проводиться підготовка спеціалістів і який кваліфікаційний рівень вони отримують, наявність виробничої бази. У разі необхідності можна також додати стисло інформацію про наявність вищих та середніх спеціальних учбових закладів, що знаходяться в найближчих містах.

Розділ «Бізнес та економіка» має давати загальне уявлення про те, якою є економічна спеціалізація відповідної території, як розвиваються основні галузі місцевої економіки, за рахунок яких підприємств здійснюється поповнення місцевого бюджету. Інформація в цьому розділі має включати як офіційні статистичні дані, так і матеріали описового характеру (оперативні дані), а відповідно, до її збору потрібно залучати спеціалістів різних структурних підрозділів місцевих органів влади – управлінь та відділів виконавчого комітету міської ради, апарату районної ради або районної державної адміністрації (РДА).

Інформація з цих відділів та управлінь дасть змогу зрозуміти, які підприємства або заклади є бюджетоутворюючими, які підприємства є головними роботодавцями. В результаті збору статистичної інформації може виявитися, що головними бюджетоутворюючими підприємствами є

заклади соціальної сфери (школи та лікарні), так що буде важливо також отримати інформацію описового характеру:

- ◆ перелік та стислий опис діяльності виробничих підприємств (повна назва, рік створення, галузь у якій працює підприємство, кількість працівників, основні види продукції та обсяг виробництва промислової продукції за останні 3-5 років). Окремо необхідно виділити інформацію про підприємства з іноземним капіталом;

- ◆ дані про виробників сільськогосподарської продукції: загальна кількість та характеристика найбільших сільськогосподарських підприємств, фермерських та особистих селянських господарств. Важливою буде інформація про спеціалізацію господарства, кількість угідь, що знаходяться в обробці у господарства, обсяги виробництва та головні ринки збуту продукції, кількість найнятих робітників тощо;

- ◆ кількість об'єктів тимчасового розміщення туристів (готелі, бази відпочинку, санаторії) та відповідна кількість ліжок-місць у них;

- ◆ кількість туристів/відвідувачів музеїв.

Опосередковану інформацію будуть відображати такі показники:

- ◆ розвиток малого бізнесу (з вибіркою за кодами економічної діяльності ЄДРПОУ);

- ◆ обсяг роздрібного товарообороту в абсолютних показниках та у розрахунку на одного мешканця;

- ◆ обсяг обігу ресторанного господарства у тис. грн. та у розрахунку на одного мешканця.

Із встановленням реальної ситуації в економіці території, на жаль, трапляються проблеми, оскільки часто деякі нові види економічної діяльності не присутні в статистиці (наприклад, послуги в сфері інформаційних технологій, дизайну, консалтингу, сегментарному туризму).

Загалом розділ про місцеву економіку має давати відповіді на питання: яка структура економіки, її тренди, сильні та слабкі сторони та можливості впливу на неї з боку органів місцевої влади. Чим більш монополізованою є економіка, чим більші підприємства її складають, тим більше ризиків від зовнішніх впливів і менше впливу місцевої влади.

У розділі «Довкілля та екологія» необхідно відобразити інформацію, яка пов'язана як із наявністю природних, земельних, рекреаційних ресурсів та корисних копалин на території, так і з наслідками негативного впливу життєдіяльності людини на довкілля.

Природні ресурси території та її рекреаційний потенціал можна розкрити такими даними:

- ◆ стислий перелік корисних копалин, що знаходяться на території ОТГ, можна суттєво доповнити інформацією зі звітів ДНВП «Державний інформаційний геологічний фонд України»;

◆ наявність об'єктів природно-заповідного фонду (включаючи об'єкти місцевого, регіонального та національного значення), створення екологічних коридорів та інших елементів екологічних мереж на території. Така інформація продемонструє можливості чи обмеження для розвитку певних видів туризму;

◆ розподіл земельних ресурсів в залежності від цільового призначення (із виділенням земель запасу та земель промислового призначення; лісові та водні ресурси).

За наявності відповідної інформації можна навести опис потенціалу для використання нетрадиційних та відновлюваних джерел енергії (кількість сонячних днів, середньорічна швидкість вітру).

Для оцінки впливу життєдіяльності людини на довкілля потрібно вказати:

◆ інформацію щодо зберігання та утилізації ТПВ (кількість, зайняті площі);

◆ динаміку утворення відходів I-III класів небезпеки (в розрахунку на 1 кв. км, на одного мешканця);

◆ стан зберігання заборонених та непридатних для використання у сільському господарстві хімічних засобів захисту рослин;

◆ наявність деградованих та малопродуктивних земель;

◆ обсяги викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря;

◆ кількість підприємств, що здійснюють викиди забруднюючих речовин;

◆ обсяги споживання, втрат питної води, обсяги водовідведення.

Ці дані можна знайти у збірках статистичної інформації обласного/республіканського управління статистики. А для їх уточнення необхідно подавати інформаційні запити до регіонального управління охорони довкілля.

У розділі «Управління територією» наводиться стисла інформація про органи влади, які здійснюють управління на відповідній території. Щоб визначити, наскільки місцеві органи влади організаційно спроможні проводити подальше супроводження процесу реалізації стратегії, необхідно:

◆ визначити організаційну структуру, кількісний та якісний склад виконавчого комітету ради;

◆ перевірити наявність містобудівної документації (генеральний план, затверджені межі населених пунктів);

◆ провести аналіз місцевого бюджету (вказати рівень дотаційності, обсяг бюджету розвитку та джерела його фінансування);

◆ розглянути раніше прийняті цільові програми.

Готовність до співпраці та партнерства продемонструє перелік міст/територій-побратимів, а також досвід проектної діяльності – проектів,

реалізованих спільно з проектами міжнародної технічної допомоги або з іншими недержавними організаціями. Інформаційна присутність ОТГ у мережі

Інтернет (наявність та зміст офіційних сайтів органів місцевого самоврядування, а також закладів освіти, культури та дозвілля) покаже відкритість місцевих органів влади для громадськості та майбутніх партнерів.

Підготовка описово-аналітичної частини більшою мірою є завданням для залучених експертів та співробітників місцевих органів влади. При цьому роль залучених експертів здебільшого полягає у координації збору інформації, розробці анкет, запитів та форм для проведення опитувань, здійсненні аналізу та узагальненні результатів. Роль співробітників місцевих органів влади головним чином полягає у підготовці необхідних запитів та забезпеченні збору необхідної інформації.

Розробка Профілю громади необхідна для більш точної оцінки існуючої соціально-економічної ситуації, що, безумовно, впливає на вибір сценарію та пріоритетів регіонального розвитку (додаток Г). Профіль громади має також розглядатися як один з інструментів забезпечення території кращого доступу до кредитних джерел чи грантів, а також до інвестицій. Саме по цьому розділу Стратегії інвестори часто й оцінюють можливості території, її потенціал щодо розрахунків за отримані кредити. Інвесторів цікавлять переваги даної території над іншими можливими місцями вкладення їхніх коштів.

Розробникам стратегії важливо провести порівняльний аналіз та визначити положення території у конкурентному середовищі регіону, країни, світу (в залежності від розміру і значення даної території).

Бажано, щоб статистичні дані території порівнювалися з середніми в Україні, зі статистичними даними територій – потенційних конкурентів, регіонів-аналогів у інших країнах світу, необхідно визначити місце території в загальнодержавному розподілі праці.

Задля визначення якісних параметрів територіального розвитку найчастіше використовують SWOT – аналіз. Він дозволяє у першому наближенні визначити сильні та слабкі сторони відповідної території, а також зовнішні шанси та ризики її подальшого розвитку. Цей метод дає перше уявлення про важливі з точки зору місцевого розвитку економічні та соціально-політичні параметри, детальніший аналіз яких здійснюється шляхом застосування додаткових аналітичних методів (соціально-економічного і порівняльного аналізу).

Складовими SWOT-аналізу є: сильні сторони – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс регіону, що можуть зумовити формування конкурентної переваги; слабкі сторони – види діяльності, ресурси, обставини, які використовуються неефективно або не за

призначенням; можливості – шанси, що їх можна використати для досягнення стратегічних цілей (результатів) розвитку регіону; загрози – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху в напрямку досягнення місії та цілей розвитку регіону.

В ідеалі, SWOT-аналіз проводиться в три етапи:

А) Витяг і класифікація результатів синтезу аналізу ситуації та PEST -аналізу на чотири сегменти (сильні і слабкі сторони, можливості і загрози). Повний соціально-економічний аналіз (СЕА), підготовлений для потреб процесу стратегічного планування, не повинен бути частиною тексту стратегії. Стратегічний документ повинен містити лише резюме СЕА, яке представлятиме найбільш цікаві результати, тенденції, можливості і проблеми. Заздалегідь підготовлений синтез соціально-економічного аналізу необхідно ретельно опрацювати силами 3-4 членів робочої групи, в ідеалі за підтримки зовнішнього експерта, – по частинах, виділити ознаки основних сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Потім висновки треба класифікувати відповідно до чотирьох елементів SWOT.

Для того, щоб визначити додаткові можливості та загрози з боку зовнішнього середовища, група також мусить оцінити стратегії і плани вищого (національного/міжнародного) рівня у своїх частинах, пов'язаних із SWOT-аналізом. Тобто, слід оцінити, які стратегічні втручання національного/міжнародного рівня можуть створити нові можливості, які може використовувати наша стратегія.

Б) Збір оцінок, зроблених зацікавленими сторонами щодо сильних і слабких сторін, можливостей і загроз .

Думки місцевих зацікавлених сторін щодо сильних і слабких сторін, можливостей і загроз можуть бути важливими не тільки для отримання додаткових даних, актуальних для SWOT, але й для зміцнення відчуття власності та підтримки з боку місцевих партнерів. У разі браку часу, цей крок є необов'язковим, тобто лише класифікуються результати соціально-економічного аналізу.

В) Семінар для завершення SWOT аналізу.

Цей семінар проводиться міжгалузеву командою, за участі провідних місцевих експертів (з економічного, соціального та екологічного розвитку). Завдання полягає в тому, щоб узагальнити попередні висновки SWOT-аналізу з додатковими думками членів робочої групи.

SWOT-аналіз допомагає з'ясувати, яка зі стратегій розвитку на тлі наявних сильних і слабких сторін є найбільш прийнятною для ефективного і дієвого реагування на зміни у зовнішньому середовищі, та використання сприятливих шансів і мінімізації існуючих ризиків.

SWOT-матриця описує стратегічні визначення, які можна реалізувати, знаходячи оптимальне поєднання між сильними і слабкими сторонами як внутрішніми чинниками, а також можливостями і загрозами як зовнішніми факторами

Як правило, варіанти стратегій, що пов'язані з використанням сильних сторін і шансів (стратегії нарощування та використання), є більш перспективними в плані успіху, аніж ті, що випливають з аналізу слабких сторін та ризиків. У першому випадку в основу стратегій закладаються існуючі сильні сторони, потенціал яких хоча й не безмежний, але які в разі їхнього вдалого поєднання з новими шансами (стратегія пов'язування/кореляції) і в майбутньому можуть стати джерелом позитивних зрушень. До цього слід додати, що реалізація таких варіантів стратегій, як правило, пов'язана з меншими витратами.

Стратегії, спрямовані на усунення існуючих слабких сторін (стратегії елімінації), теж можна оцінити позитивно: вони, як правило, перебувають у сфері впливу органів місцевого самоврядування, тому легше управляти процесами під час їх реалізації. Натомість стратегія мінімізації гірше піддається плануванню, оскільки майже не існує можливості впливу на зовнішні ризики. Справді ризикованою, а до того й доволі витратною, є стратегія трансформації, однак у разі успішної її реалізації з'являється можливість появи зовсім нових напрямів місцевого розвитку.

Деякі українські міста замість SWOT-аналізу використовують метод А-В-С-аналізу. Дана назва є аббревіатурою, що складається з перших літер слів: Advantage (перевага), Barrier (перешкода), Controversial (спірне). При цьому всі відомі чинники місцевого розвитку групуються за вказаними трьома критеріями. Все, що не можна зарахувати до жодної з груп, відкидається як зайва інформація.

До групи «А» відносяться особливості території та її зовнішнього середовища, що є перевагою для місцевого розвитку або завдяки яким розвиток буде легший, настане скоріше, піде кращим шляхом.

Якщо через існування певного чинника місцевий розвиток гальмується або може піти в небажаному напрямку, то його відносять до групи «В».

Якщо фактор не є ані перевагою, ані перешкодою для бажаного напрямку місцевого розвитку, але однозначно вплине на майбутнє, то його треба включити до групи «С», оскільки, можливо, це спірне питання, тема для додаткового аналізу.

Для того, щоб А-В-С-аналіз був точніший, всім факторам необхідно присвоїти рейтинг важливості.

Пропонується використовувати рейтингову шкалу в інтервалі від 1 до 5, де:

1. Фактор низької важливості, що має мале значення для розвитку окремих сфер життєдіяльності або деяких частин території.

2. Фактор середньої важливості, що має середнє значення для розвитку окремих сфер життєдіяльності або частин території, або ж незначний вплив на розвиток всієї території.

3. Важливий фактор, що має велике (але не вирішальне) значення для розвитку деяких сфер життєдіяльності або деяких частин території, або середньоважливе значення для розвитку всієї території.

4. Дуже важливий фактор, що має вирішальне значення для розвитку окремих сфер життєдіяльності або деяких частин території, або важливе (але не вирішальне) значення для розвитку всієї території.

5. Стержневий фактор, що має вирішальне значення для розвитку всієї території.

Потім переваги і бар'єри оцінюються також за динамікою в часі. Адже можна наперед знати, що ця перевага сьогодні середньоважлива, незабаром буде важливим фактором, далі стане дуже важливим, а, може, й стержневим фактором розвитку міста. Можна також наперед передбачити, що окремі з суттєвих бар'єрів з часом зникнуть.

Результати А-В-С-аналізу дозволять відкинути зайву інформацію, а використовувати для формування місцевої стратегії лише важливі фактори. Аналітичному обґрунтуванню стратегічного вибору об'єднаної територіальної громади, крім наведених вище інструментів, також допомагає серйозна робота з експертного опитування громадян – фахівців у різних галузях та соціологічний аналіз.

Соціологічний аналіз найчастіше проводять шляхом опитування населення та підприємців у контексті стратегічного розвитку території. Для цього розробляється опитувальний лист анкети. За структурою він складається зі вступної, основної частини та особистих даних.

Дуже важливу роль у результативності анкетування грає організація самого процесу. Він проводиться не стільки з метою отримання абсолютно надійних кількісних даних, скільки з метою виявлення певних тенденцій, переваг в громадській думці населення.

Вступна частина анкети інформує людей про процес стратегічного планування, знайомить з основними поняттями, принципами стратегічного планування. Мета цієї частини анкети – вмотивувати мешканців до її заповнення. Часто анкети роздаються прямо на вулицях або на підприємствах території і не повертаються назад тому, що люди не бачать того, кому дійсно потрібні їхні відповіді. Тому абстрактні слова про важливість розробки стратегічного плану ОТГ в анкеті не порівнюються дієвістю з живим словом керівника ОТГ, депутатів, керівників підприємств про

важливість заповнення анкети для працівників і їхніх дітей.

У кожній громаді є свої особливості суспільного життя (історія території, відношення до голови, роль депутатів, сусідство з крупним промисло-вим центром, екологічні проблеми), враховуючи які, можна добитися зацікавленого і відвертого заповнення анкети. Тут же опитуваним даються правила заповнення анкети і гарантія анонімності.

Основна частина анкети є логічним рядом питань. Не слід використовувати незрозумілі для населення терміни, перенавантажувати питання зайвими зворотами, допускати в них двозначність. Кількість питань в анкеті повинна бути обмежена (10-12 питань). Питання можуть бути сформульовані як питання про факти (наприклад, якими перспективними ресурсами володіє місто?), питання про поведінку (якби Вам трапилася нагода виїхати в інше місто, то в яке місто Вашої області Ви б погодилися переїхати?), питання про знання та інформованість (Чи знайомі Ви із змістом документа Стратегічний план?), питання про ціннісні орієнтації і переваги (Чи вважаєте Ви, що громаді необхідний стратегічний план розвитку?).

Бажано опитування здійснювати не групою запрошених фахівців, а членами органів влади, на основі наявної організаційної і матеріально-технічної бази. Анкетування не завершується складанням підсумкового аналітичного звіту, а виступає як основа для формування нових цінностей і перспективних поведінкових установок у людей і консолідації їх у дієздатну територіальну громаду.

У практиці стратегічного планування розвитку ОТГ разом із традиційними формами розповсюдження і заповнення анкет, що дають повернення від 10 до 40%, (обхід анкетерами з числа студентів будинків, групове заповнення анкет працівниками підприємств з подальшим збором анкет в урни, заповнення анкет у бібліотеці, ощадному банку, мерії і т.д.), добре зарекомендували себе наступні форми:

♦ Організація процесу анкетування через систему освіти. Система освіти пов'язана з більшою частиною мешканців через сім'ї, в яких разом з батьками різного віку і соціальних груп є й бабусі і дідусі, родичі. Разом з керівником місцевого управління освіти визначаються класи (у старших класах вчать, як правило, діти людей більш старшого віку, в молодших класах вчать діти, чиї батьки в основному відносять себе до молоді), порядок і терміни проведення анкетування (у школах можуть проходити серії батьківських зборів, свята, олімпіади). Результатом бесіди із завідувачим відділом освіти є розробка карти охоплення різних груп населення анкетуванням.

♦ Організація анкетування через ЗМІ. У місцевій газеті друкується текст анкети так, щоб його було зручно заповнити, вирізати і віддати за надрукованою адресою. Незважаючи на те, що повернення анкет у цьому

випадку не перевищує, як показує досвід, 3-5%, цей варіант дає можливість максимальному числу жителів ОТГ ознайомитися з анкетною та прийняти участь в анкетуванні найбільш активним представникам територіальної громади. Крім того, такий підхід до проведення анкетування дозволяє людям згодом більш зацікавлено ставитися до обговорення результатів анкетування, які будуть надруковані в газеті.

◆ Телефонне опитування. Здійснюється для більш оперативного проведення анкетування. У цьому випадку анкетування наближене до інтерв'ювання та його результативність багато в чому залежить від професійних і особових якостей людини, яка його проводить.

Аналіз результатів анкетування проводиться за логікою написання підсумкового документа. У структурі цього документа є наступні пункти:

1. Короткий виклад проблемної ситуації, на рішення якої було спрямоване анкетування.
2. Опис концепції, мети і завдань анкетування.
3. Опис соціально-демографічних характеристик вибірки порівняно зі структурою соціальних груп територіальної громади.
4. Перелік питань анкети з коротким описом передбачуваного результату та індикаторів.
5. Розподіл відповідей на питання анкет.
6. Приклади нестандартних відповідей, висловів, коментарів, наведені без зміни їх стилістики та відповідей, що повторюються.
7. Короткий висновок з кожного питання про відповідність розподілу відповідей на питання результату, який спочатку передбачався.
8. Загальний висновок за наслідками анкетування у відповідності до початкової мети.
9. Рекомендації по використанню одержаної інформації для ухвалення рішень щодо подальших дій у сфері стратегічного планування розвитку території.

Дуже важливим є також опитування підприємців. Потреба у такому опитуванні виникає, насамперед, тому, що офіційна статистика не містить інформації про ситуацію у малому і середньому бізнесі, 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.

а допомогою описаних вище процедур можна виявити не лише ключові сильні та слабкі сторони, а й запрограмувати ще на аналітичному етапі принципово важливі стратегічні рішення.

3. Формування системи цілей стратегічного розвитку ОТГ

Система цілей стратегії місцевого розвитку складається з наступних елементів:

- Стратегічного бачення – довгостроковий горизонт (10-15 років).
- Пріоритетів місцевого розвитку – довгостроковий горизонт (10- 15 років).
- Стратегічних цілей – середньостроковий горизонт (3-5 років).
- Оперативних цілей – короткостроковий горизонт (1-3 роки).

На основі даних діагностики початкового стану розвитку території (профілю громади) та узагальнення уявлень основних суб'єктів територіального розвитку щодо моделі бажаного майбутнього формулюється Стратегічне бачення, яке є новим елементом довгострокового планування розвитку.

Стратегічне бачення окреслює різносторонній оптимістичний погляд на розвиток території в майбутньому, є концентрованим уявленням мешканців того, якою вони хочуть бачити громаду в майбутньому, і є основою тих завдань, виконання яких буде визначено стратегією розвитку.

Надзвичайно важливо забезпечити широке залучення місцевої громадськості до процесу обговорення Стратегічного бачення. Дієвими формами організації громадської участі є:

- «гарячий» телефон, громадські приймальні;
- опитування, фокус-групи;
- громадські слухання;
- робочі і тематичні групи з підготовки рекомендацій;
- інтерактивні теле- і радіо дебати;
- місцевий референдум;
- голосування через ЗМІ.

Реалізація кожної з цих форм припускає організацію діалогу різних груп громадян, влади, представників бізнесу, ЗМІ, громадських організацій, молодіжних об'єднань і окремих громадян.

Стратегічне бачення має бути реалістичним, специфічним, достатньо амбітним та бажаним для територіальної громади.

Загальне правило перевірки правильності формування Стратегічного бачення – якщо його можна застосувати до іншої території, то це не бачення. Тобто Стратегічне бачення повинно відбивати ту унікальність території, яка не може бути скопійована іншими територіями, і досягнення саме його дасть змогу бути конкурентоспроможною у майбутньому. Пошук унікальності здійснюється на етапі аналітичної роботи та остаточно оформлюється після широких обговорень з громадськістю. Якщо уні-

кальність території буде знайдена і Стратегічне бачення буде сформовано правильно, то жодна зміна місцевого керівництва, жодна зміна зовнішніх умов не змінять рух у напрямку цілеспрямованого розвитку громади. Унікальність є природною, аполітичною характеристикою території, яку можна лише або використати, або зруйнувати. Однак при умові затвердження Стратегічного бачення за широкою громадською підтримкою останній варіант подій є мало ймовірним і вкрай не вигідним, хто б не очолював органи місцевого самоврядування.

Стратегічне бачення може мати ширший часовий горизонт, ніж стратегія. Так, Стратегічне бачення може формулюватися на 20 років, а сама стратегія розроблятися лише на 10 років. Після завершення терміну її дії на основі аналізу досягнень і проблемних моментів її реалізації та вже сформованого Стратегічного бачення розроблятиметься нова стратегія. Такий підхід створює умови для спадковості програмних документів і забезпечення сталості стратегічних рішень.

Приклади Стратегічних бачень:

Бердянськ – місто зі стабільним добробутом населення. Розвинутою промисловістю. Курорт для сімейного відпочинку і туризму.

Кам'янець-Подільський – культурно-освітній і туристичний центр, екологічно чисте місто з розвинутою переробною промисловістю і сферою послуг та високим рівнем життя.

Куп'янськ – центр логістики, безпечного бізнесу. Розвинутої системи послуг, активного відпочинку і туризму.

Хотин – історична перлина Буковини з відновленою вуличною архітектурою середньовічного австрійсько-румунського періоду, невід'ємна складова туристичних маршрутів України, місто з привітним та заможним населенням, що шанує розумних і працьовитих людей, затишне місце системного змістовного дозвілля жителів та гостей міста.

Коростень – регіональний історико-культурний та економічний центр Житомирського Полісся з розвинутою багатопрофільною промисловістю високих технологій. Місто щирих та гостинних людей, відкрито 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.

На основі результатів аналітичного етапу та Стратегічного бачення розробляються пріоритети, стратегічні цілі та оперативні завдання.

При визначенні пріоритетів надзвичайно важливо пам'ятати, що стратегія є вибором, тобто обираючи певний пріоритет, ми автоматично від чогось відмовляємось. Саме тому пріоритетів не може бути дуже багато, бажано визначити до трьох пріоритетів.

В умовах обмежених ресурсів на досягнення інших все рівно не вистачить коштів. Такий підхід означає, що пріоритети повинні належати до найважливіших цілей у світлі Стратегічного бачення місцевого розвитку, бути прозорими та зрозумілими. Тому, визначаючи пріоритети, варто надати відповіді на наступні питання:

- Чи реалізація визначених пріоритетів приведе до досягнення Стратегічного бачення майбутнього розвитку території?
- Чи правильно визначена загальна кількість пріоритетів (для ґрунтовної роботи за багатьма напрямками може не вистачити ресурсів)?
- Чи достатньо чітко сформульовано пріоритети?
- Чи можливо для кожного пріоритету визначити якийсь кількісний індикатор, яким можна буде вимірювати поступ?
- Чи не суперечать один одному певні пріоритети?

Контроль узгодження стратегічних цілей включає два аспекти гармонізації: горизонтальний (взаємна, міжгалузева) і вертикальний (узгодження зі стратегіями і планами вищого рівня). Додатковий аспект гармонізації стратегічних цілей може включати перевірку на відповідність просторовим параметрам там, де ці параметри є важливими для досягнення цілей, і де існують відповідні територіальні плани. Така відповідність важлива для того, щоб стратегії громад були невід'ємною частиною загальної системи планування в Україні, що сприятиме послідовності і стійкості системи розвитку країни.

Крім того, ця відповідність, як очікується, сприятиме виділенню значних коштів з державного фонду регіонального розвитку. Для цього місцеві плани розвитку повинні бути у відповідності з регіональними, національними пріоритетами, представляючи свого роду плани реалізації цих пріоритетів. Така відповідність сприяє більш ефективному витрачання коштів, поєднанню фінансових ресурсів з різних рівнів управління, уникаючи дублювання ініціатив та суперечливих втручань, і роблячи правильне використання синергетичних ефектів, які є підсумком застосування спільного інтегрованого підходу до розвитку.

Для прийняття обґрунтованого остаточного рішення щодо визначення пріоритетів, стратегічних і оперативних цілей місцевого розвитку необхідно провести консультації з фахівцями та зацікавленими сторонами, тобто тими людьми, групами, організаціями, що мають інтерес до процесу та результатів стратегії (незалежно від того,

позитивні чи негативні для них ці результати) або можуть самі впливати на стратегію та реалізацію її в позитивному чи негативному розумінні цього слова. Вони, як правило, проводяться шляхом фокус-груп та індивідуальних глибинних інтерв'ю. Основними зацікавленими сторонами є представники структурних підрозділів органів місцевого самоврядування, ключові місцеві підприємства та організації, науковці та експерти з різних сфер діяльності, найбільш активні громадські організації.

По завершенні робочою групою остаточного варіанту стратегії проект стратегічного документа передають для розгляду й затвердження місцевою радою. У рішенні місцевої ради встановлюється порядок і терміни виконання завдань стратегії. Рішення доводять до відома територіальної громади.

4. Розроблення проекту Плану заходів

Реалізація Стратегії здійснюється на основі Планів заходів з її реалізації. План заходів розробляється для забезпечення виконання завдань, визначених Стратегією та затверджується відповідною міською, селищною, сільською радою.

План заходів розробляється строком на три роки та наступні чотири роки строку дії Стратегії, з урахуванням пріоритетів, що визначені Державною стратегією регіонального розвитку України та відповідною регіональною стратегією розвитку та складається із місцевих програм розвитку, організаційних заходів і проектів місцевого розвитку, відповідно до завдань, основою для яких є стратегічні та оперативні цілі, визначені Стратегією.

Підготовка Плану заходів, контроль за станом та строками виконання здійснюється виконавчим комітетом міської, селищної, сільської ради територіальної громади, а контроль за цільовим використанням коштів – головними розпорядникам коштів.

Для розроблення Плану заходів виконавчому органу ради доцільно:

- визначити відповідальні структурні підрозділи (з урахуванням кількості стратегічних цілей);
- розмістити у засобах масової інформації та на офіційному вебсайті відповідної місцевої ради повідомлення про початок збору пропозицій (ідей) щодо проектів місцевого розвитку до Плану заходів, із зазначенням вимог щодо оформлення пропозицій, терміну та способу їх подання, а також критерії, яким має відповідати зазначені проекти.

Місцева програма розвитку – завдання та заходи, спрямовані на досягнення цілей визначених Стратегією, що реалізується через проекти місцевого розвитку, об'єднані спільною метою.

Відбір проектів місцевого розвитку здійснюється на засіданні Робочої групи (у разі потреби створюються окремі підгрупи) шляхом опрацювання та узагальнення отриманих пропозицій (ідей). Критеріями відбору таких проектів є їх відповідність завданням та цілям визначеним Стратегією, реалістичність, організаційна спроможність, ресурсозабезпеченість тощо). Відібрані проекти місцевого розвитку, що мають спільну мету включаються до місцевих програм розвитку та до Плану заходів відповідно до цілей Стратегії.

На досягнення цілей та виконання завдань, визначених у Стратегії можуть бути також враховані чинні місцеві програми розвитку або проекти місцевого розвитку, що впроваджуються.

Організаційні заходи – це послідовні дії виконавчих органів міської, селищної, сільської ради територіальної громади, спрямовані на досягнення цілей, та виконання завдань, визначених у Стратегії.

Для забезпечення публічності та прозорості підготовки Плану заходів проводиться громадське обговорення та консультації (за необхідності) з заінтересованими сторонами для узгодження позицій щодо місцевих програм розвитку, організаційних заходів та проектів місцевого розвитку, які пропонуються для включення до Плану заходів.

У Плані заходів зазначаються строки проведення моніторингу та оцінювання його реалізації, а також відповідальний за їх проведення структурний підрозділ виконавчого органу міської, селищної, сільської ради.

5. Фінансове забезпечення реалізації Стратегії та Плану заходів

Фінансове забезпечення реалізації Стратегії та Плану заходів здійснюється за рахунок:

- коштів державного бюджету, в тому числі міжбюджетних трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам;
- коштів місцевих бюджетів (у тому числі коштів бюджету територіальної громади);
- коштів міжнародної технічної допомоги ЄС, інших міжнародних донорів, міжнародних фінансових організацій;
- коштів інвесторів, у тому числі на умовах державно-приватного партнерства, власних коштів підприємств;
- інших джерел, не заборонених законодавством.

Правильно виписана стратегія та план заходів з її реалізації суттєво полегшують роботу структурних підрозділів виконавчого органу ради з підготовки проекту бюджету на наступний плановий рік та подальші роки, а також спрощують підготовку місцевих програм розвитку. Побудова

бюджету та річних програм на основі документів стратегічного планування обмежує не планові витрати, які є буденними при ухваленні місцевого бюджету і які лобіюються окремими депутатами чи фракціями/групами. Тому дуже важливо, аби при підготовці проекту стратегії та плану заходів з її реалізації до роботи б залучались депутати місцевої ради, особливо лідери фракцій/груп, керівники відділів економіки та бюджету.

З метою підвищення ефективності і результативності видатків бюджету застосовується гендерно орієнтований підхід в бюджетному процесі, що спрямований на врахування гендерних аспектів.

6. Затвердження місцевої Стратегії та Плану

Проект місцевої стратегії, проект плану рекомендується виконавчому комітету подавати обласній державній адміністрації для отримання від цієї адміністрації, не пізніше ніж через 15 робочих днів з дня надходження такого проекту, інформації про відповідність цього проекту стратегічним пріоритетам, завданням і заходам діючої регіональної стратегії та плану заходів з її реалізації та у разі потреби рекомендацій щодо доопрацювання проекту місцевої стратегії. Відповідність місцевої стратегії та плану завданням і заходам діючої регіональної стратегії та плану заходів з її реалізації може бути передумовою залучення коштів державного бюджету для фінансування проектів, передбачених планом.

Проект місцевої стратегії та плану рекомендується подавати, із врахуванням результатів громадського обговорення, на розгляд та затвердження сільській, селищній, міській раді об'єднаної територіальної громади.

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Розкрийте суть процесу підготовки місцевої стратегії розвитку.
2. За якою структурою розробляється проект місцевої стратегії?
3. Для забезпечення публічності і прозорості процесу розроблення проекту Стратегії що необхідно зробити?
4. Яку максимальну кількість пріоритетів доцільно визначати в стратегії розвитку ОТГ?
5. Назвіть основні етапи стратегічного планування розвитку ОТГ.
6. З якою метою проводиться аналіз зацікавлених сторін?
7. Яким може бути орієнтовний склад робочої групи?
8. Які методи реалізації аналітичного етапу стратегічного планування територіального розвитку є найбільш поширеними і доступними?

9. Що таке «профіль громади»? Орієнтовний зміст соціально-економічного аналізу громади.
10. Назвіть орієнтовний перелік показників соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади у розрізі основних розділів.
11. Назвіть складові SWOT-аналізу.
12. Визначте основні етапи проведення SWOT-аналізу й охарактеризуйте їх.
13. Особливості використання методу А-В-С-аналізу.
14. З якою метою проводиться соціологічний аналіз у процесі стратегічного планування?
15. З яких елементів складається система цілей стратегії місцевого розвитку?
16. Дайте визначення поняття «стратегічне бачення» розвитку території.
17. Особливості реалізація Стратегії та Планів заходів з її реалізації.
18. За рахунок яких коштів здійснюється фінансове забезпечення реалізації Стратегії та Плану заходів?
19. Розкрийте суть затвердження місцевої Стратегії та Плану.

ТЕМА 11. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

- 1. Система моніторингу та оцінювання в стратегічному плануванні розвитку ОТГ*
- 2. Значення моніторингу в процесі розробки та реалізації програм розвитку ОТГ*
- 3. Організація системи моніторингу та оцінювання
Питання для самоперевірки та обговорення*

1. Система моніторингу та оцінювання в стратегічному плануванні розвитку ОТГ

Законом України «Про засади державної регіональної політики», прийнятого у лютому 2015 року, передбачено розроблення системи її моніторингу та оцінювання. Запровадження дієвої системи моніторингу та оцінювання стратегій і програм розвитку – необхідний крок для України в контексті її євроінтеграційної стратегії.

На сучасному етапі поняття «моніторинг» не має єдиного тлумачення, оскільки моніторинг вивчається і використовується в межах різних сфер, галузей, видів суспільної діяльності. Моніторинг може розглядатися і як спосіб дослідження реальності, і як спосіб забезпечення сфери управління своєчасною та якісною інформацією.

Моніторинг – це постійне спостереження за будь-яким процесом з метою виявлення його відповідності бажаному або запланованому результату.

Моніторинг розвитку ОТГ – це система спостереження на місцевому рівні за станом розвитку, плануванням та використанням ресурсів території за допомогою систематичного збирання, аналізу вихідної інформації відповідно до затверджених показників його проведення.

Система моніторингу розвитку ОТГ належить до групи систем спостереження складних багаторівневих об'єктів і поєднує в собі багато існуючих моніторингових систем. Слід зазначити, що для тих видів моніторингу, в процесі яких здійснюється пряме вимірювання або накопичення інформації, істотну проблему може представляти структурування і зберігання отриманої інформації, забезпечення вільного доступу до інформаційних ресурсів. Для тих видів моніторингу, в процесі яких здійснюється опосередковане вимірювання, значною проблемою є забезпечення високої якості інструментарію, розробка

критеріїв оцінювання, індикаторів та показників, сам процес вимірювання, статистична обробка результатів.

Окрім цього, існуючі системи моніторингу можна розділити на групи відповідно до їх орієнтації на конкретного користувача. У межах кожної з груп вирішуються проблеми надання і розповсюдження інформації, що одержується в процесі моніторингу, а також проблеми організації та фінансування його проведення.

Виділяють три групи, відмінні за кількістю користувачів та інтенсивністю використання результатів моніторингу відповідним користувачем.

Першу групу формують види моніторингу, орієнтовані на суспільство в цілому. Метою такого моніторингу може бути, наприклад, формування громадської думки. Види моніторингу, результати яких призначені для такого роду аудиторії, нечисленні. Ознайомлення користувача з результатами моніторингу в цьому випадку здійснюється через засоби масової інформації, в тому числі й електронні.

Друга група включає види моніторингу, орієнтованого на фахівців відповідних галузей. До неї належать більшість існуючих систем моніторингу. Основними способами розповсюдження одержуваної в ході такого виду моніторингу інформації є спеціалізовані видання, в тому числі періодичні, Інтернет тощо.

Третя група включає види моніторингу, користувачами якої є конкретні органи влади чи місцевого самоврядування, керівники, окремі структури. Засобами поширення інформації, що отримується в ході такого роду моніторингу є аналітичні звіти, рекомендації, проекти, які, як правило, не мають широкого розповсюдження.

Моніторинг можна класифікувати за багатьма іншими критеріями, зокрема, відповідно до підстав, які можуть бути використані для порівняння, виділяють такі види:

- динамічний: основою для експертизи є дані про динаміку розвитку того чи іншого об'єкта, явища або показника. В цьому випадку, завданням моніторингу є попередження про можливі відхилення від запланованого, а виявлення причин відхилень має вторинний характер, оскільки причини достатньо зрозумілі та прозорі;

- конкурентний: підставою для експертизи є результати ідентичного обстеження розвитку двох та більше об'єктів, явищ або показників. Вивчення двох або декількох підсистем більшої системи проводиться паралельно, за допомогою одного інструментарію, в один і той же час, що дає підставу робити висновок про величину ефекту тієї чи іншої підсистеми. Крім цього, такий підхід дає можливість оцінити величину відхилень від запланованого та її критичність;

- порівняльний: підставою для експертизи обираються результати

ідентичного обстеження однієї або двох систем більш високого рівня. Він полягає в тому, що дані по системі порівнюються з результатами, отриманими для системи більш високого рівня. Такий підхід дає можливість врахувати причини виникнення відхилень;

- комплексний: використовується декілька критеріїв для проведення експертизи. У цьому випадку моніторинг перетворюється у фундаментальне багатовекторне дослідження.

Одним із критеріїв класифікації моніторингу розвитку ОТГ є цілі спостереження, які розрізняють на такі:

- інформаційний: структуризація, накопичення та розповсюдження інформації;

- базовий: виявлення нових проблем до того моменту, коли вони стануть усвідомленими на рівні управління. За об'єктом моніторингу проводиться постійне спостереження шляхом періодичного вимірювання показників (індикаторів), які досить повно його визначають.

Оцінювання програм територіального розвитку є періодичною подією, проводиться в ключові моменти під час виконання програми та може бути розглянута як елемент безперервного процесу, що базується на даних моніторингу, для забезпечення своєчасною інформацією про діяльність у минулі періоди та рекомендації на майбутнє.

Оцінювання – управлінська функція, яку застосовують періодично за потреби здійснити незалежну, системну й об'єктивну перевірку стану прогресу щодо досягнення чи відхилення від досягнення очікуваних результатів.

Оцінювання – неодноразовий захід, проте здійснюється в міру необхідності у відповідь на потребу глибшого й масштабнішого аналізу взаємозв'язку між проблемами та запитамі цільової групи, на задоволення якої спрямована діяльність організації та станом впровадження програми (мета, очікувані результати, план заходів, результативність та ефективність використання наявних ресурсів тощо). Теоретична основа оцінювання програм виходить далеко за межі аналізу лише витрат, необхідних для їх реалізації. На сьогодні, окрім перевірки результативності, ефективності та сталості програми, оцінювання використовують і для визначення її відповідності пріоритетам державної політики. Такий підхід є наріжним каменем публічного управління і також сприяє кращій підзвітності перед громадськістю.

2. Значення моніторингу в процесі розробки та реалізації програм розвитку ОТГ

Ключовою проблемою розвитку ОТГ в сучасних умовах стає

забезпечення якісного соціально-економічного зростання, яке можливе лише за умови ретельного аналізу ситуації, що дозволяє визначити ресурсну забезпеченість території і, відповідно, реалізувати управлінські рішення.

Методика формалізації стратегічних цілей і тактичних завдань соціально-економічного розвитку ОТГ необхідна для встановлення єдиних вимог до такого механізму. Вона покликана визначати: єдиний порядок формування системи стратегічних цілей і тактичних завдань соціально-економічного розвитку ОТГ; порядок формування стратегічних цілей і тактичних завдань органами місцевого самоврядування в розрізі системи цілей і завдань соціально-економічного розвитку території в цілому; механізми формування показників оцінки досягнення поставлених стратегічних цілей і тактичних завдань на рівні адміністративно-територіальної одиниці в цілому; порядок збору, обробки і аналізу інформації, необхідної для оцінки досягнення поставлених стратегічних цілей і тактичних завдань.

Впровадження даної методики в практику розвитку ОТГ дозволяє:

- ◆ підвищити ефективність і результативність діяльності органів місцевого самоврядування;
- ◆ досягти координації запланованого рівня соціально-економічного розвитку ОТГ з існуючими стратегіями, концепціями, програмами;
- ◆ підвищити ефективність системи контролю за процесами соціально-економічного розвитку ОТГ шляхом зміщення акцентів із зовнішнього контролю на внутрішній.

Існуюча управлінська практика свідчить про те, що рішення, прийняті суб'єктами управління щодо розвитку ОТГ, пов'язані переважно із здійсненням оперативних дій, спрямованих на регулювання хоч і важливих, але відокремлених параметрів соціально-економічної системи. Одна з причин такої ситуації – відсутність достовірної та повної інформації, що відображає реальний стан, тенденції, умови та фактори розвитку ОТГ.

Інформація, що надається територіальними органами державної статистики, далеко не завжди відповідає основним вимогам системності, комплексності та своєчасності. Наявність повної своєчасної та достовірної інформації про процеси, що відбуваються в різних галузях життєдіяльності ОТГ, є необхідною умовою організації ефективного управління його розвитком. Саме моніторинг покликаний забезпечувати стратегічне управління інформацією, яка б усувала будь-яку невизначеність або, навпаки, виявляла нестачу необхідних даних.

Моніторинг передбачає збирання інформації, її комплексну оцінку і прогноз за визначеною системою показників. Необхідність реалізації цієї вимоги зумовлена його орієнтованістю на аналіз та порівняння

результатів управління. Стандартність інформаційного набору забезпечує також зручність пошуку й фіксації визначених даних і надає моніторингу властивості інформаційного процесу.

Завдання моніторингу:

- ◆ організація спостереження. Одержання достовірної та об'єктивної інформації щодо соціально-економічних процесів, які відбуваються на території;

- ◆ оцінка і системний аналіз одержуваної інформації;

- ◆ забезпечення в установленому порядку місцевих органів влади, підприємств, установ і організацій незалежно від їх підпорядкування й форм власності інформацією, отриманою при здійсненні соціально-економічного моніторингу;

- ◆ розробка прогнозів розвитку соціально-економічної ситуації в ОТГ;

- ◆ підготовка рекомендацій, спрямованих на подолання негативних і підтримку позитивних тенденцій, доведення їх до відома відповідних органів влади.

Моніторинг реалізації місцевих програм розвитку забезпечує повну, своєчасну та достовірну інформацію про процеси, що відбуваються у різних сферах даної адміністративно-територіальної одиниці.

Моніторинг може бути дієвим та ефективним лише за умов дотримання таких принципів, як:

- ◆ цілеспрямованість – вся система моніторингу повинна бути орієнтована на вирішення конкретних управлінських завдань;

- ◆ системний підхід – дослідження ОТГ як підсистеми більш великої системи, встановлення зв'язків з іншими «територіальними ланками»;

- ◆ комплексність – моніторинг окремих галузей та сфер, повинен здійснюватися у взаємозв'язку один з одним; необхідно здійснювати послідовне вирішення всієї сукупності завдань моніторингу по кожному з його напрямів;

- ◆ безперервність у спостереженні за об'єктом дослідження;

- ◆ періодичність збирання інформації про зміни, що відбуваються;

- ◆ можливість вимірювання та порівняння показників моніторингу в часі.

Для здійснення моніторингу реалізації програми (стратегії) розвитку ОТГ необхідно заздалегідь визначити характеристики (показники, індикатори) і в процесі проведення моніторингу проводити відповідні вимірювання й порівнювати фактичні показники із запланованими.

Для побудови ефективної та результативної системи моніторингу реалізації програми (стратегії) необхідно визначити:

◆ вимірювані показники (індикатори), які інформуватимуть про хід виконання програми;

◆ джерела інформації для проведення моніторингу (організації, документи тощо);

◆ методи збору інформації;

◆ періодичність збору інформації;

◆ відповідальних за отримання та надання необхідної інформації;

◆ технологію обробки та аналізу одержуваної інформації;

◆ ресурси, необхідні для проведення моніторингу.

При проведенні моніторингу реалізації програми (стратегії) необхідно відстежувати:

◆ використання ресурсів (відповідність витрачених ресурсів запланованим);

◆ процес виконання програми (відповідність змісту і строків заходів графіку виконання робіт; дотримання технологій, методів, процедур);

◆ результати (в якій мірі вдається досягати поставлених цілей);

◆ вплив (як впливає реалізація програми на ситуацію, в чому полягає цей вплив).

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.

Класифікація індикаторів:

1. Прямі та непрямі індикатори. Іноді використовують непрямі індикатори (побічні), а саме у випадках, коли немає можливості виміряти явище чи процес за допомогою прямих індикаторів. Як правило, це стосується явищ, котрі перебувають в прихованому (латентному) стані, і в силу різних обставин важко виміряти чи передбачити кількісну величину явища (наприклад, об'єми тіньового ринку, кількість зайнятих у неформальному секторі, рівень прихованого безробіття).

Приклади непрямих індикаторів:

◆ індикатором реального промислового виробництва можуть бути *затрати електроенергії (її неможливо заощадити на майбутнє);*

◆ індикатором підвищення рівня доходів населення може бути *кількість будинків зі супутниковими антенами, коштовності, дорога побутова техніка тощо.*

Однак, слід пам'ятати, що використовувати непрямі індикатори необхідно у випадку відсутності чи неможливості регулярного збору даних по більш точних (прямих) індикаторах.

Використання технологій моніторингу лише на етапі реалізації місцевих програм (стратегій) не є достатньо ефективним. Впровадження системи моніторингу на етапі розробки програм соціально-економічного

розвитку ОТГ є запорукою прийняття таких програм та стратегій розвитку, які віддзеркалюватимуть реальну ситуацію функціонування територіальних господарських систем.

2. Індикатори кількості та якості.

Індикатори кількості характеризують конкретні розміри суспільних явищ. До них належить все те, що можна поррахувати, виміряти в кількісних показниках. Вони виражаються в одиницях виміру того чи іншого явища (наприклад, в кілограмах, кілометрах, кілобайтах тощо), чисельності одиниць сукупності (наприклад, кількість підприємств, загальна кількість шкіл, кількість безробітних, доля безробітних із вищою освітою), величини ознаки, яка характеризує явище (наприклад, об'єм промислової продукції, виробленої підприємствами міста; розмір заробітної платні робітника), а також в одиницях якого-небудь еталону.

До індикаторів якості належать такі показники, які важко виміряти наявними кількісними параметрами. Як правило, індикатори якості показують ставлення людей до тих чи інших явищ, їх побажання та оцінку. Наприклад, вимірювання ступеню задоволеності мешканців міста послугами комунальних служб; реакція населення на підвищення чи пониження соціальної напруги в суспільстві; рівень довіри населення до органів державної влади та місцевого самоврядування тощо.

Для вимірювання цих процесів слід перевести думки людей із розряду відчуттів в кількісні показники. Це робиться за допомогою опитувань громадської думки, результати яких потім узагальнюються, прораховуються і переводяться в конкретні кількісні показники та відсоток задоволеності чи незадоволеності тими чи іншими службами, структурами та їх послугами. Переваги індикаторів якості полягають у тому, що на відміну від кількісних даних, які часто збираються самими зацікавленими сторонами (про свою власну роботу), тут є можливість побачити процес очима інших його учасників, які напряму не залежать від організації – оцінювача, але при цьому залишаються споживачами її послуг.

3. Індикатори зі спеціальними значеннями.

Наявність таких індикаторів пояснюється існуванням переліку завдань та заходів, які неможливо коректно виміряти кількісними та якісними індикаторами.

Наприклад, в якійсь програмі зафіксовано завдання «Винести проект рішення міської ради про зниження рівня місцевих зборів на розгляд чергової сесії». Звісно, важко уявити собі розумний кількісний індикатор «винесення проекту рішення». Те ж стосується і якісного боку цієї справи. Звісно, ніхто не буде проводити опитування громадської думки з метою визначення того, якою мірою завдання виконане. Відповідно індикатором відслідковування буде «ТАК/НІ індикатор» або ще краще «Рішення Прийнято/ Рішення не прийнято».

Другий варіант фіксує не лише факт винесення проекту рішення,

але і його результат. Існують індикатори зі шкалою, в яких заздалегіть встановлені межі вимірювання, наприклад «від 1-го до 10-ти» чи «незадовільно-задовільно-добре-відмінно». Такий тип індикаторів містить найменший показник, котрий свідчить про найгірший стан справ і найкращий, до якого слід прагнути. Шкала вказує на місце знаходження процесу між цими показниками і дозволяє перевести складні явища у вимірювані показники

Існують і рангуючі (рейтингові) індикатори. Ними вимірюються схожі явища, котрі необхідно прорангувати, тобто присвоїти їм 1-й, 2-й, ... десятій ранги (місця). В ході такої операції виявляються кращі та гірші явища серед подібних. Цей метод ефективний тоді, коли є необхідність вибрати пріоритет і розмістити явища за рівнем значущості: перше (найбільш пріоритетне, важливе, першочергове), друге (менш пріоритетне), третє (нетермінове) тощо.

4. Складені індикатори, індекси. До розряду складених індикаторів відносяться такі, які потребують розрахунків на основі попередньо зібраних простих індикаторів. Це пов'язано з тим, що не завжди прості індикатори дають повну інформацію про процес, чи явище, чи конкретний результат. Наприклад, індикатор «розмір реальної середньої заробітної платні» не показує – достатньо це чи ні. Порівнявши цей індикатор з мінімальним споживчим бюджетом (кошиком), можемо побачити реальну картину щодо середньої зарплати. Таким чином, ми маємо складений індикатор «співвідношення розміру реальної заробітної платні до мінімального споживчого бюджету (кошика)». Також в якості індикаторів часто виступають індекси. Індекси – це показники, які дозволяють аналізувати зміни явища в часі, просторі, а також оцінювати ступінь виконання цілей. Індекс – особлива відносна величина, якою можна вимірювати безпосередньо не співвимірні явища, а також проводити оцінку ролі окремих факторів, які формують складні явища. Специфіка індексного методу полягає у переведенні елементів складного явища до співвимірного вигляду.

На етапі розробки програм соціально-економічного розвитку моніторинг доцільно проводити за такими напрямками.

◆ *Моніторинг якості життя населення* включає в себе моніторинг здоров'я населення. Індикаторами стану здоров'я мешканців ОТГ є середня тривалість життя; смертність, в тому числі дитяча та материнська; кількість новонароджених тощо.

◆ *Моніторинг здоров'я населення* повинен проводитись паралельно з екологічним моніторингом, моніторингом рівня медичного обслуговування, моніторингом забезпечення житлом, харчування, відпочинку.

◆ *Основні напрямки екологічного моніторингу* пов'язані з

оцінкою стану поверхневих та підземних вод, атмосферного повітря, ґрунтового покриву, впливу шумового та радіаційного навантаження на навколишнє середовище.

♦ *Моніторинг рівня медичного обслуговування населення* передбачає оцінку його забезпеченості амбулаторно-поліклінічними установами та стаціонарною мережею, чисельністю медичних працівників, наявністю і доступністю лікарських засобів тощо.

♦ *Моніторинг рівня забезпечення житлом* припускає окрім оцінки забезпечення й оцінку рівня благоустрою житла, характеру заселення, відповідності сучасним планувальним та гігієнічним вимогам.

♦ *Основним показником якості харчування населення є забезпечення мешканців необхідною кількістю продуктів харчування.* Також необхідно оцінити насиченість місцевого ринку продуктами харчування за обсягом та асортиментом, якість реалізованих товарів, доступність продуктів харчування.

♦ *За допомогою моніторингу сфери рекреації та дозвілля оцінюють рівень і тенденції розвитку міських зон масового відпочинку, умови для проведення заходів рекреаційного характеру і доступність цих заходів.* Серед основних індикаторів, що характеризують рівень оздоровчої діяльності і можливостей рекреаційної сфери в ОТГ, можна вказати обсяг реалізації платних послуг населенню, стан матеріально-технічної бази об'єктів фізкультури і спорту, вимірювання потужності (місткості) об'єктів оздоровчого відпочинку тощо.

♦ *Моніторинг рівня життя населення.* При здійсненні зазначеного моніторингу використовуються наступні індикатори: визначення індексу споживчих цін – зміна вартості фіксованого набору споживчих товарів та послуг у поточному періоді і його вартість у базовому періоді. Оцінка доходів населення передбачає розгляд існуючих загальних доходів населення та середньої заробітної плати.

Середній дохід і середня заробітна плата працівників вираховується виходячи з суми коштів, спрямованих на споживання в розрахунку на одного зайнятого.

Найважливішим показником рівня життя населення є купівельна спроможність, споживчі витрати населення, обсяг грошових заощаджень населення тощо.

Купівельна спроможність визначається через кількість товарів і послуг, які споживач зможе придбати на середню заробітну плату.

При моніторингу рівня життя населення необхідно також оцінити стан і рівень зношеності об'єктів житлово-комунального господарства, забезпеченість населення послугами побутового характеру, наявність і доступність цих послуг, які споживач зможе

придбати на середню заробітну плату.

У період розвитку ринкових відносин особливого значення набуває оцінка рівня життя соціально незахищених верств населення. Тому моніторинг рівня життя населення має включати в себе оцінку показника реальної купівельної спроможності малозабезпечених верств населення.

◆ *Моніторинг способу життя мешканців ОТГ* безпосередньо пов'язаний з оцінкою рівня зайнятості населення, забезпеченням громадського порядку та особистої безпеки, формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату в суспільстві.

◆ *Моніторинг рівня зайнятості населення* включає в себе окрім визначення кількісних і якісних показників ринку праці, визначення структури зайнятості по галузях економіки, виявлення динаміки розвитку галузей.

◆ *Моніторинг забезпечення громадського порядку* передбачає визначення рівня злочинності, кількості скоєних злочинів, кількості осіб, які вчинили злочини.

◆ *Моніторинг соціального самопочуття населення* проводиться з метою визначення ставлення мешканців ОТГ до рівня свого матеріального добробуту, стану здоров'я, ступеня особистої безпеки, готовності та здатності активно адаптуватися до нових умов життєдіяльності. Оцінка цих показників проводиться на основі соціологічних досліджень.

Соціальна напруга в суспільстві є однією з найважливіших складових моніторингу способу життя населення. Індикаторами соціальної напруги є: почуття та настрої з приводу діючих способів задоволення потреб, розподілу благ; почуття та настрої з приводу діяльності інститутів, що відповідають за забезпечення способів реалізації потреб та інтересів, готовність соціальних груп захищати і відстоювати свої основні потреби й інтереси.

◆ *Моніторинг соціально-економічного потенціалу ОТГ* дозволяє оцінити можливості, резерви території при задіянні всього комплексу наявних ресурсів.

Блок ресурсних потенціалів включає в себе:

◆ природно-ресурсний потенціал – визначається кількістю та якістю запасів ресурсів, умовами видобутку і транспортування;

◆ економіко-географічний потенціал – визначається довжиною шляхів сполучення, їх пропускною здатністю, можливостями відпочинку та організації різних видів туризму вільними площами;

◆ демографічний потенціал – визначається загальною чисельністю населення, його статеві-віковим складом, динамікою зростання (зменшення) чисельності населення, міграційними процесами.

Наступним блоком є блок забезпечуючих потенціалів, який покликаний сприяти реалізації базових ресурсних потенціалів і включає в себе:

- ◆ трудовий потенціал – визначається освітнім, кваліфікаційним, професійним рівнем населення, зайнятістю в розрізі галузей і сфер економіки;
- ◆ виробничий потенціал – визначається структурою і обсягом виробництва, величиною та ефективністю використання фондів;
- ◆ науково-інноваційний потенціал – визначається величиною і якістю фундаментального та прикладного наукового доробку;
- ◆ соціально-інфраструктурний потенціал, що характеризується резервами розширення номенклатури і якості наданих послуг;
- ◆ бюджетний потенціал – визначається величиною місцевих податків і зборів, надходжень від приватизації державної власності тощо;
- ◆ інвестиційний потенціал – визначається кількістю залучених коштів вітчизняних та іноземних інвесторів.

Моніторинг та оцінювання сприяють відкритості та звітності. Моніторинг впровадження програми – налагодженню достатнього рівня звітності для забезпечення реалізації програми. Оцінювання, своєю чергою, забезпечує належний рівень відкритості та звітності, необхідних для досягнення очікуваних результатів.

Кожен з видів оцінювання дає інформацію для прийняття управлінських рішень, а також допомагає побачити нові перспективи, підготувати звіт про суспільний результат від реалізації програми. Завдяки цьому оцінюванню підвищує розуміння учасників самого процесу, підвищує їхню відповідальність за результати виконання програми, сприяє забезпеченню стійкого фінансування тощо.

Виділяють шість основних типів оцінювання залежно від завдання, яке стоїть перед тим, хто здійснюватиме оцінювання.

1. Оцінювання послідовності заходів: дає відповіді на питання про логічну побудову програми; дає відповіді на питання щодо операційної логіки та послідовності дій у рамках програми. Оцінювання послідовності заходів дає змогу оцінити правильність послідовності етапів роботи та виявити рівень і характер впливу такої послідовності на ефективність та результативність програми.

2. Попереднє оцінювання операційної стратегії – здійснюється до початку реалізації програми. Воно допомагає зрозуміти, як взаємодіють окремі частини програми, як між собою, так і з ресурсами, необхідними на виконання програми. Таке оцінювання допомагає відповісти на запитання типу: чи достатньо людських ресурсів відповідної кваліфікації, необхідних для виконання складових частин програми? Чи своєчасно будуть надані фінансові, технічні й інші засоби для виконання програми

згідно з графіком тощо. Таке оцінювання дає змогу визначити, чи відповідають цілі програми поточній ситуації, чи правильно визначено обсяг ресурсів, необхідних для впровадження програми, тощо. Таке оцінювання допомагає мінімізувати ризики.

3. Оцінювання процесу реалізації – дає детальну інформацію про те, чи відбувається реалізація програми згідно з планом, а також чи бенефіціари відчують і сприймають короткотермінові результати програми. Таке оцінювання доповнює зворотний зв'язок.

5. Оцінювання шляхом дослідження окремих ситуацій (case study) – допомагає керівництву програми вчитися на прикладах через вивчення вдалого й невдалого досвіду, щоб в подібних ситуаціях повторювати рішення або, навпаки, одразу шукати інші.

6. Оцінювання довготермінових ефектів програми, або оцінювання впливу – проводиться, як правило, через 3-7 років по завершенні програми з метою визначити реальний її вплив на суспільство. За допомогою такого оцінювання виявляють справжні причинно-наслідкові зв'язки між поставленими цілями та досягнутими результатами.

Мега-оцінювання покликане об'єднати результати кількох оцінювань (короткотермінових, середньотермінових, довготермінових), відомих досліджень стосовно певної тематики. При цьому, використовуючи загальні критерії та зводячи різноманітні дані, роблять висновок щодо надійності та дієвості отриманих результатів.

У практичному плані основними завданнями оцінювання програм є сприяння:

- ◆ забезпеченню стабільності надання органами влади в центрі й на місцях та органами самоврядування послуг відповідно до вимог законодавства та пріоритетів державної політики;
- ◆ постійному вдосконаленню якості послуг та підвищенню задоволення ними споживачів;
- ◆ обмеженню витрат і досягненню ефективності в наданні послуг;
- ◆ оптимізації інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень щодо державної політики та програм, ефективному управлінню ризиками;
- ◆ вирішенню питань про виділення бюджетних ресурсів.

3. Організація системи моніторингу та оцінювання

У структурі моніторингу розвитку ОТГ виділяються два основних напрями. Один із них полягає в систематичному відстеженні існуючих процесів: природних (наприклад, стану атмосфери) та інших об'єктів навколишнього середовища, спостережень за основними економічними,

соціальними, суспільно-політичними об'єктами та процесами. Інший напрям – це відстеження розвитку критичних ситуацій, які можуть призвести до незворотних негативних процесів.

Така структуризація моніторингу є дещо умовною, проте необхідною, оскільки дозволяє ранжувати інструменти ситуаційного та стратегічного управління.

Для ефективної організації проведення моніторингу розвитку ОТГ доцільно використовувати наступний алгоритм.

Перший етап – формулювання мети, планування досліджень. На цьому етапі визначаються: терміни проведення моніторингу; склад робочої групи з проведення (супроводу) моніторингових досліджень; розподіл обов'язків між членами робочої групи з організації та проведення моніторингу; методи узагальнення отриманих результатів; форми і терміни підбиття підсумків моніторингу.

Робочою групою визначаються цілі та завдання дослідження, об'єкти дослідження, критерії та показники моніторингу.

Другий етап – розробка інструментарію. На цьому етапі необхідно: розробити алгоритм вивчення документації, тести, анкети, діагностичні карти тощо для отримання об'єктивної інформації з різних напрямів дослідження розвитку ОТГ; підготувати інструктивно-методичні матеріали для членів робочої групи, учасників моніторингових досліджень; визначити методи обробки отриманих результатів.

Третій етап – проведення дослідження. На третьому етапі необхідно: визначити декілька пілотних об'єктів для проведення моніторингових досліджень та апробації розробленого інструментарію; опрацювати результати, отримані в ході моніторингу пілотних об'єктів, а за необхідністю – провести коригування визначеного інструментарію; провести основне дослідження.

Четвертий етап – збір та обробка результатів. На цьому етапі збір та аналіз інформації доцільно проводити паралельно. Це дає можливість залучати нові джерела інформації, своєчасно вносити корективи у вже наявні джерела, завчасно обробляти додаткові дані, необхідність у яких виникла під час проведення моніторингу.

Дані моніторингу, як правило, повинні містити кількісну та якісну характеристики досліджуваного об'єкта.

П'ятий етап – аналіз результатів дослідження. На заключному етапі необхідно: узагальнити отриману інформацію; визначити позитивні та негативні фактори; оцінити отримані результати, підготувати звіт, рекомендації щодо виконання планів, програм розвитку території.

Звіт є кінцевим документом, яким завершується моніторингове дослідження (додаток Є). Його написання базується на даних, отриманих в ході моніторингу. Звіт повинен бути

інформативним, містити диференційовану інформацію про об'єкти дослідження, висновки й рекомендації.

У практиці моніторингу розвитку ОТГ використовуються адаптовані до його специфіки різноманітні критерії та показники. Так, під час впровадження та використання моніторингу розвитку ОТГ аналізуються позиції кібернетиків, які вважають, що в якості критеріїв розвитку може бути використана інформація, яка існує в суспільній системі, міра її впорядкованості, ступінь доступності тощо. Сучасні дослідники міський розвиток пов'язують з інтегральними властивостями системи, з виявленням визначальних чинників соціально-економічних змін.

При оцінюванні місцевих програм розвитку доцільно проводити три типи оцінки: до початку програми, під час виконання програми і після виконання програми.

Оцінювання місцевих програм розвитку включає три основні стадії, кожна з яких є необхідною:

1. *Попереднє оцінювання.* Даний вид оцінювання проводиться перед початком проекту для прийняття рішення стосовно можливостей виконання цілей і результативності відповідно до коштів, виділених із бюджету. Першочерговими на даному етапі є відповіді на ключові питання: Які шанси на успіх? Чи варті результати проекту понесених державних витрат? Чи є дешевші способи досягнення цих цілей?

2. *Поточна оцінка* – необхідна для оцінки позитивних ефектів по мірі їх виникнення. Це дозволяє коригувати стратегію відповідно до викликів сьогодення. Включає в себе збір та аналіз інформації, яка є важливою не тільки в оцінці результатів проектів на стадії їх виникнення та виконання, але і в завершальній фазі оцінки проекту (яка, в свою чергу, вимагає кількісних та якісних показників ефективності проекту). Серед трьох видів оцінки програм місцевого розвитку, поточна оцінка є найважливішою частиною в багатьох аспектах. Фактично, це єдина стадія, що дає можливість оцінити ефективність реалізації програми та одночасно впливати на її проведення.

3. *Пост-проектна оцінка.* На певному етапі після завершення строків реалізації місцевих програми, важливо оцінити, чи були державні витрати економічно і соціально доцільними. Завершальна оцінка необхідна задля визначення щодо досягнення запланованих цілей, корегування та запобігання помилок при формуванні наступних програм. Загалом, пост-проектна оцінка повинна проводитися з урахуванням витрат і прибутків для оцінки чистої соціальної цінності всіх державних витрат.

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Що таке моніторинг та моніторинг розвитку ОТГ?
2. Які види моніторингу можна виділити?
3. Визначте основні принципи здійснення моніторингу.
4. Назвіть основні завдання моніторингу розвитку ОТГ.
5. Дайте визначення терміну «оцінювання».
6. В чому полягають відмінності моніторингу та оцінювання?
7. За якими критеріями класифікують моніторинг розвитку ОТГ?
8. Назвіть принципи дієвого моніторингу.
9. Що таке індикатори? Класифікація індикаторів та їх характеристика.
10. Які типи оцінювання місцевих програм /стратегій Ви знаєте?
11. Опишіть алгоритм проведення моніторингу розвитку ОТГ.
12. Визначте основні завдання оцінювання місцевих програми/стратегії.
13. Охарактеризуйте напрями моніторингу на етапі розробки програм соціально-економічного розвитку.
14. Охарактеризуйте основні підходи до попереднього, поточного та пост-проектного оцінювання місцевих програм/стратегій.

ТЕМА 12. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Важлива роль і значення українського села в розвитку економіки країни потребує розроблення на державному рівні стратегії перспективного розвитку всієї сільської поселенської мережі з визначенням пріоритетних галузей та їх інтеграційного розвитку, переведення агропромислового виробництва на інноваційну модель.

З досвіду країн з розвинутою економікою бачимо, що основними управлінськими інструментами забезпечення конкурентного розвитку територій є довгострокове планування і програмування, що базується на якісному стратегічному аналізі. У процесі аналізу особлива увага приділяється оцінці наявних переваг території (природні ресурси, розташування відносно центру, транспортних шляхів, базової інфраструктури, ринків збуту), що дозволяє виявити нові чинники конкурентоспроможності, які можна розвинути і використати в процесі стратегічного розвитку. Важлива роль також відводиться формуванню локальних конкурентних переваг, що стимулюватимуть бізнес-активність та позитивну міграцію кваліфікованих кадрів, зокрема це розвинена транспортна, комунікаційна, фінансова інфраструктура, високий рівень безпеки (у тому числі для бізнесу), сприятливий інвестиційний клімат, імідж території.

Формування стратегії конкурентоспроможності територіальної громади має включати перевірку ефективності сформованої стратегії – контроль ефективності стратегії розвитку як з боку громад, так і з боку держави.

В Україні натеper створені необхідні нормативно-правові й організаційні передумови для успішного формування та реалізації державної регіональної політики та політики місцевого розвитку. Фінансові інструменти, що впливають на процеси формування та реалізації цих політик, мають місце як у державно-управлінському середовищі країни, так і в середовищі місцевого самоврядування та громадянського суспільства.

Важливими складовими ефективного управління розвитком сільських територіальних громад є врахування особливостей території та забезпечення її соціально-економічного розвитку з використанням економічних можливостей (ресурсоспоживання, природокористування, охорони навколишнього природного середовища тощо).

Максимальна ефективність в розвитку сільських територіальних громад та сільських територій досягатиметься за умови тісної співпраці з іншими громадами, взаємодії з органами місцевого самоврядування та суб'єктами бізнесу, що функціонує на території громади чи за її межами. Це дасть можливість залучати інвестиційні ресурси для розвитку

інфраструктури, тобто створюватимуться сприятливі умови для проживання в сільській місцевості, а отже підвищуватиметься якість життя на селі.

В Європейській хартії місцевого самоврядування зазначено, що дохідна база місцевих бюджетів має поповнюватися за рахунок місцевих податків і зборів, розмір яких місцева влада встановлює самостійно в межах владних повноважень. За умови максимально можливої мобілізації місцевих податків і зборів забезпечується фінансова незалежність та самодостатність громад, раціональне використання наявного фіскального потенціалу територій, що сприяє зростання рівня та якості наданих їм послуг.

Варто відзначити, що підвищення ролі місцевих податків і зборів, досягнення їхньої максимально можливої мобілізації повинно бути одним із пріоритетних завдань для органів місцевого самоврядування. Формування значної частини власних доходів місцевих бюджетів – у прямій залежності від того, наскільки ефективно органи місцевого самоврядування зможуть організувати весь комплекс робіт із запровадження та мобілізації місцевих податків і зборів.

Тому місцеві податки і збори слугують індикаторами ефективності управління фінансами територіальних громад.

Щодо отримання коштів державної підтримки та коштів міжнародної допомоги, що сьогодні досить актуальне питання відновлення економіки після війни, то наявна проблема полягає в тому, що органи місцевого самоврядування сільських територіальних громад часто не спроможні підготувати якісні інвестиційні проєкти, в більшості відсутнє стратегічне бачення перспектив розвитку сільських територій.

Враховуючи переважання на сільських територіях функціонування аграрного бізнесу слід на рівні держави підтримувати перспективні напрями розвитку аграрного сектора.

В агломераційних формуваннях потрібно організувати виробництво екологічно чистої сільськогосподарської продукції, її безвідходної переробки для випуску високоякісних продовольчих товарів. Агломераційні формування відображають територіальну концентрацію аграрного і промислового виробництва, спрямовану на розташування виробничо-технологічних, житлово-побутових, адміністративно-культурних, освітянсько-оздоровчих секторів суспільного життя в межах існуючих нині сільських територій».

Таке поєднання аграрного і промислового виробництва сприятиме гармонійному розвитку сільських територіальних громад і їх конкурентоспроможності в порівнянні з іншими їх видами.

Управління конкурентоспроможністю територій на сьогодні визнано одним з головних чинників конкурентного розвитку національної

економіки. Особливої актуальності проблеми забезпечення конкурентоспроможності територій набувають в умовах децентралізації, основною ціллю якої є створення дієвих, функціональних та фінансово-самоокупних територіальних громад, здатних забезпечити достойний рівень життя населення. Кожна територія має свої конкурентні переваги, що за умови застосування дієвих механізмів управління сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, що розміщений на даних територіях.

Деталізація етапів розробки стратегії розвитку громади та оцінки ефективності сільських територіальних громад наведено на рис. 12.1.

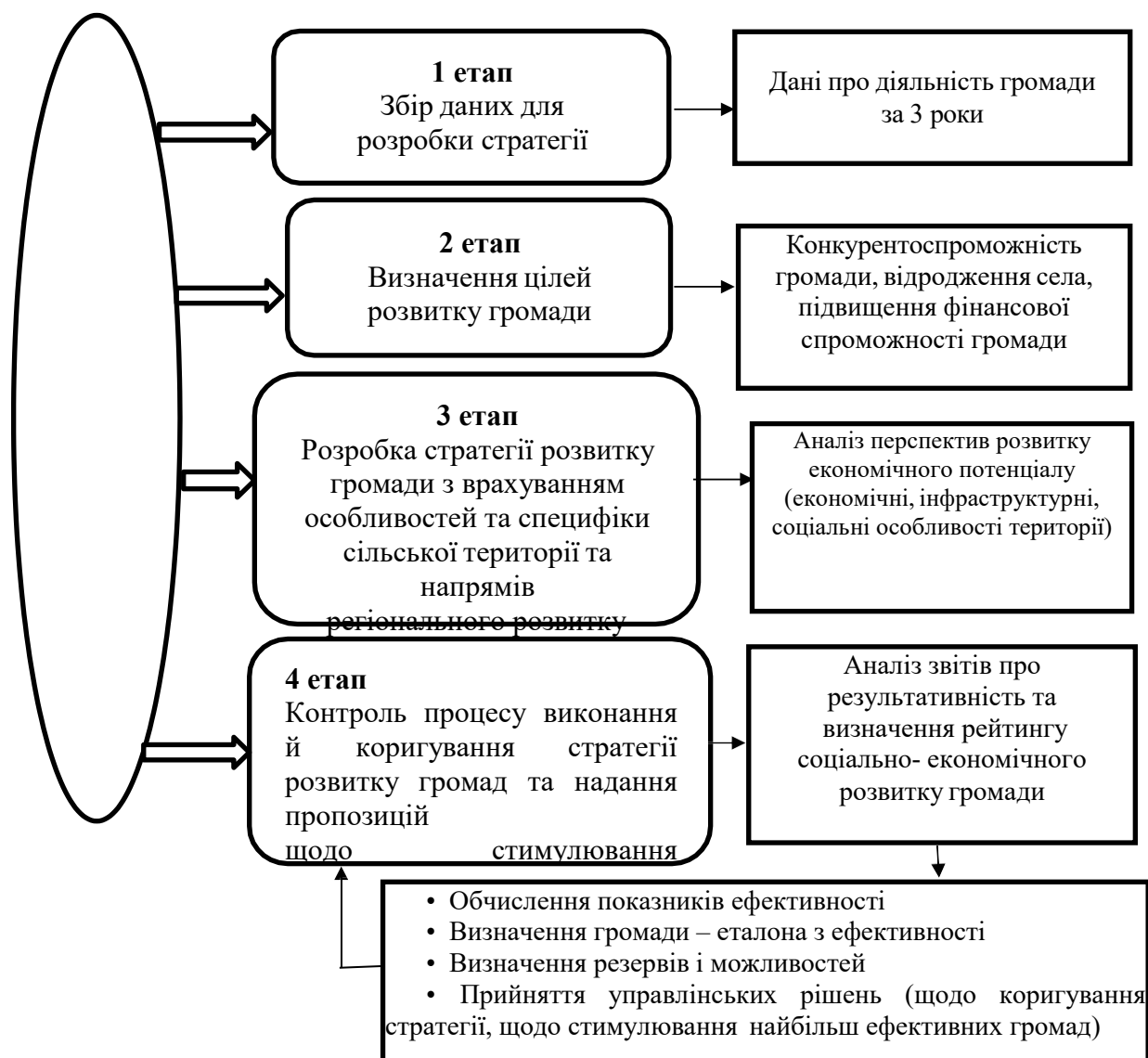


Рис. 12.1. Послідовність етапів розробки стратегії розвитку та оцінка ефективності сільських територіальних громад

Пріоритетним напрямком розвитку сільських територіальних громад є обов'язкове формування власної стратегії на основі економічних можливостей території, визначення пріоритетних напрямів використання економічного потенціалу території конкурентних переваг, передбачення можливих ризиків і шляхів їх нівелювання. Завдяки грамотному управлінню наявними ресурсами сільської громади можна сприяти розвитку підприємництва, залученню коштів інвесторів та можливостей забезпечення сільських мешканців якісними послугами на рівні інших громад.

Розробляючи власну стратегію розвитку громади, слід надати їй індивідуальності і особливості з врахуванням пріоритетних інтересів і потреб сільської територіальної громади та задіяння невикористаного економічного потенціалу.

Одним із стримуючих чинників розвитку сільських територій є їх недостатня інвестиційна привабливість та низький рівень використання ресурсного потенціалу управлінцями сільських територіальних громад.

Проте формування сприятливих інвестиційних умов, залучення іноземних та збільшення обсягів національних інвестиційних ресурсів у розвиток сільських територій стримує ряд негативних чинників, найгострішими серед яких є: недосконала та непослідовна інвестиційна політика держави, в якій переважають принципи залишкового виділення коштів на розвиток села, недосконалі механізми використання бюджетних коштів, несприятливі умови для розвитку підприємницької діяльності на селі, низька ліквідність інвестиційних ресурсів, недостатнє фінансування соціальної сфери села, нерозвиненість інвестиційної інфраструктури.

Таким чином, зростає роль держави у створенні сприятливих умов до розвитку сільських територіальних громад в частині вдосконалення механізмів використання бюджетних коштів саме для розвитку сільських територій не за залишковим принципом, що є основою підтримки пріоритетної галузі, яка формує не лише продовольчу безпеку, а й соціальну захищеність сільського населення.

Отож задля забезпечення стійкого розвитку сільських територій необхідно мінімізувати ризики стримування розвитку, що має здійснюватися на основі тісної взаємодії інтересів різних суб'єктів децентралізації. Додатковим стимулом до активізації здійснюваних реформ та забезпечення соціально-економічного розвитку сільських територій є удосконалення відповідного законодавства, що сприятиме отриманню додаткових ресурсів, у т. ч. від донорів як вітчизняних так й іноземних.

Таблиця 12.1

Заходи щодо управління розвитком сільських територіальних громад

Напрямок	Внутрішні напрями системи управління розвитком громади	Розширення і оновлення повноважень органу місцевого самоврядування	Посилення відповідальності органу місцевого самоврядування
Розмежування повноважень між органами виконавчої влади та органом місцевого самоврядування	<ul style="list-style-type: none"> • Створення інституцій, що модифікують існуючі і створюють нові моделі здійснення повноважень органу місцевого самоврядування щодо розвитку громади; • Розподіл і документальне оформлення повноважень і компетенцій структурних підрозділів органу місцевого самоврядування; • Розробка моделей функціонального управління розвитком громади. 	Створення тимчасової комісії органу місцевого самоврядування з організації процесів, розмежування повноважень і відповідальності, фінансового забезпечення їх реалізації; визначення збалансованості обсягів робіт, їх кадрового забезпечення	За раціональний розподіл і якість дотримання обсягів повноважень; за результати діяльності; за рівень і своєчасність організаційного та ресурсного забезпечення процесів розвитку території
Забезпечення бюджетної автономії та організації самостійності місцевих бюджетів	<ul style="list-style-type: none"> • Функціональний аналіз та інформаційно-аналітичне забезпечення управління потоками фінансових ресурсів; • Визначення і сприяння створенню науково-методичних засад управління потоками фінансових ресурсів; • Призначення керівників процесів управління; • Організація мережного співробітництва фінансових установ, підприємств і населення 	Розвиток фінансового потенціалу і збільшення фінансових ресурсів; формування і цільовий розподіл місцевого бюджету; удосконалення нормативно-розподільчого механізму і методів визначення трансфертів	<ul style="list-style-type: none"> • За повне і раціональне використання майнового та інфраструктурного комплексів як джерел потенціалу; • За якість і своєчасність розробки місцевого бюджету; • За дотримання нормативної та інформаційно-аналітичної дисципліни; • За узгодження інтересів влади, жителів і бізнесу

Напрямок	Внутрішні напрями системи управління розвитком громади	Розширення і оновлення повноважень органу місцевого самоврядування	Посилення відповідальності органу місцевого самоврядування
Закріплення стабільних джерел ресурсів для розвитку громади та розширення дохідної бази місцевих бюджетів	<ul style="list-style-type: none"> • Методологічне, інформаційно-аналітичне, нормативне, організаційне забезпечення управління ресурсами громади; • Обґрунтування структури міжбюджетних трансфертів; • Вибір та імплементація інноваційних підходів до визначення прав і відповідальності розпорядників коштів; • Стандартизація бюджетних процедур розрахунків місцевих нормативів бюджетної забезпеченості; • Визначення методичних засад розрахунків вартості застосування соціальних стандартів і фінансової забезпеченості 	<ul style="list-style-type: none"> • Використання сучасних методів і технологій формування раціональної структури місцевого бюджету; • визначення джерел фінансового потенціалу і напрямів їх збільшення; • Регулювання потоків фінансових ресурсів, що формуються із витоків фінансового потенціалу; • Визначення і реалізація напрямів його відтворення 	<ul style="list-style-type: none"> • За об'єктивність розрахунків нових видів трансфертів (дотацій, субвенцій); • За неупереджений цільовий розподіл коштів бюджету; за дотримання і розвиток інформаційно-аналітичного підґрунтя розрахунків статей доходів і видатків бюджету; • За раціональне використання видатків бюджету
Розробка організаційно-інституційних засад удосконалення інструментів розвитку громади	<ul style="list-style-type: none"> • Організаційна реструктуризація системи управління розвитком громади в умовах реформування; • Стратегічне планування розвитку громади; • Розробка процедур місцевого бюджетного регулювання і збалансованості доходів і видатків місцевого бюджету; • Систематичне підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування 	<ul style="list-style-type: none"> • Вибір інструментів впливу на розвиток громади; • Імплементація інноваційних методів діяльності з метою розвитку ресурсного потенціалу, контролю за якістю виконання функцій управління розвитком громади, розпорядниками коштів 	<ul style="list-style-type: none"> • За налагодження руху ресурсних потоків із параметрами та напрямками; • За порушення цільового використання фінансових ресурсів; • За несвоєчасне вжиття заходів фінансової стабілізації і безпеки; • За порушення руху чи обсягу потоків фінансових ресурсів

Стримуючим фактором до розвитку сільських територіальних громад є недосконалість процесу бюджетування, а саме:

◆ стратегічні пріоритети розвитку громади, такі як: – інституційна неврегульованість механізму складання, розгляду й затвердження прогнозу місцевого бюджету та внесення до нього змін;

◆ відсутність чітких законодавчих вимог щодо обґрунтування фінансового забезпечення реалізації стратегії та програмних документів розвитку громади;

◆ прогалини в нормативно-правовому забезпеченні питань стосовно планів діяльності головних розпорядників коштів місцевих бюджетів на середньостроковий період;

◆ системні проблеми в застосуванні програмно-цільового бюджетування, зокрема слабкий зв'язок мети, завдань і результативних показників виконання бюджетних програм із програмними документами розвитку громади;

◆ низька кваліфікація службовців багатьох органів місцевого самоврядування та недосконалість системи підготовки кадрів і підвищення кваліфікації;

◆ неістотна роль у розвитку місцевого самоврядування аналітичних центрів та консалтингових структур із дослідження проблем місцевого самоврядування й ефективного бюджетування;

◆ загальною невисокий рівень бюджетної культури та управління місцевим розвитком, що нерідко супроводжується закритістю бюджетного процесу, незначною участю в ньому громадськості, а також низькою дисципліною в реалізації стратегій і програмних документів розвитку громад.

В основі стратегії розвитку сільських територіальних громад в Україні лежить:

- врегулювання процесу бюджетування та узгодженості планування місцевих бюджетів із стратегічними цілями розвитку громад;

- удосконалення законодавства в частині чіткості вимог щодо затвердження місцевих бюджетів та внесення змін до них, законодавчого обґрунтування вимог до фінансового забезпечення реалізації стратегії та програмних документів розвитку громад;

- посилення зв'язку мети та результативних показників виконання бюджетних програм із програмними документами;

- зобов'язання службовців органів місцевого самоврядування та управлінського персоналу територіальних громад проходити підвищення кваліфікації та поліпшувати рівень знань і умінь в системі місцевого самоврядування.

З метою удосконалення системи місцевого самоврядування та вирішення проблем, що виникли в процесі реалізації реформи

децентралізації потребує:

- законодавчого врегулювання розбудова й функціонування територіальних громад, інституту старост;
- запровадження заходів із державного стимулювання діяльності ефективних громад; організації консультативної допомоги громадам;
- створення Центру супроводу проєктів їх розвитку тощо.

Враховуючи пріоритетні інтереси держави важливим для підвищення активності сільського населення до розвитку громади є вмотивованість через державне стимулювання ефективно діючих сільських територіальних громад.

Забезпечення відродження сільських територій вимагає комплексного підходу, що передбачає сприяння розвитку бізнесу на селі (і не лише аграрного), побудову сучасної дорожньої інфраструктури місцевого рівня, секторальну децентралізацію, підтримку індивідуального житлового будівництва, розроблення дієвого механізму управління земельними ресурсами тощо.

Проведення фіскальної децентралізації як заходу зі зміцнення економічних відносин між центральним і нижчими рівнями влади має відповідати прийнятим принципам делегування владних повноважень у рамках трансформацій адміністративно-територіальних структур. З цією метою зазначене делегування на місцевий рівень повинне супроводжуватися впровадженням управлінської концепції фіскального простору сталого регіонального розвитку. Трансформації політики виживання України в стратегію розвитку, подальшому реформуванню регіональних владних структур у нашій державі сприятимуть зростання стійкого надходження податків і зборів, стабілізація господарських відносин на місцевому рівні на основі гарантій прав власності, конкуренції, регулювання природних монополій.

Таким чином, базовою моделлю сталого і збалансованого розвитку сільських територіальних громад є складові, заходи як з боку держави так і з боку громад щодо їх забезпечення, індикатори підвищення ефективності громади, визначені поточні та стратегічні цілі.

Стратегічною метою розвитку є конкурентоспроможність сільських територіальних громад та відродження села.

Стратегічні перспективи вдосконалення системи відтворення трудового потенціалу сільських територій полягають у:

- впровадженні соціально-економічних програм розвитку кадрового потенціалу;
- розробленні концепцій професійного росту працівників та оптимальних механізмів добору;
- оцінки та мотивації персоналу;
- створенні і підтримці умов збереження і розвитку трудового

потенціалу села;

- покращенні кількісно-якісних параметрів трудового потенціалу;
- регулюванні мобільності.

Діяльність місцевих органів влади необхідно спрямувати з функціональної орієнтації на створення гнучких координуючих центрів, що самоорганізуються, для забезпечення ефективного використання інтелектуальних та фізичних можливостей трудових ресурсів села, реалізацію їх потенціалу та задоволення соціальних потреб.

Саме ефективне управління сільською територіальною громадою всіма наявними природними, енергетичними, матеріальними, трудовими та іншими ресурсами сприятиме розвитку сільських територій.

Таке управління здійснюватиметься на принципах самостійності (організаційна й фінансова), відповідальності та контролю за умови їх ефективного їх використання.

Ефективний організаційно-економічний механізм розвитку сільських територіальних громад є основою політики відродження сільської економіки із самодостатніми і фінансово незалежними громадами.

Існуючі виклики реформи децентралізації для органів місцевого самоврядування потребують взаємодії та взаємозв'язку складових: влада – освіта – громада – бізнес для ефективного розвитку фінансово-спроможних і самодостатніх територіальних громад, що характеризуються специфічними особливостями, невикористаним потенціалом території, що за умови державної підтримки, дієвості організаційно-економічного механізму та розробленої ефективної стратегії розвитку сприятиме створенню комфортного простору проживання сільських мешканців.

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Що є основними управлінськими інструментами забезпечення конкурентного розвитку територій, сільських територіальних громад? Відповідь обґрунтуйте.

2. Для конкурентоспроможності територіальної громади формування стратегії що має включати ?

3. Охарактеризуйте послідовність етапів розробки стратегії розвитку та оцінка ефективності сільських територіальних громад.

4. Які можете назвати заходи щодо управління розвитком сільських територіальних громад за напрямками діяльності?

5. Які існують на сьогодні стримуючі фактори щодо розвитку сільських територіальних громад?

6. Назвіть напрями, що лежать в основі стратегії розвитку сільських територіальних громад в Україні.

ПИТАННЯ ЩОДО ПЕРЕВІРКИ РІВНЯ ЗАСВОЄНИХ ЗНАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ

1. Основні положення щодо створення територіальних громад в Україні
2. Територіальна громада як суб'єкт реформи децентралізації
3. Порядок добровільного об'єднання територіальних громад
4. План об'єднання територіальних громад
5. Реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (адміністративно-територіальний устрій)
6. Дієдатність територіальної громади в умовах децентралізації влади
7. Організаційна дієдатність територіальної громади в умовах реформування місцевого самоврядування
8. Забезпечення дієдатності територіальної громади
9. Основні джерела доходності ОТГ
10. Ресурсне забезпечення територіальних громад як основа їх сталого розвитку
11. Ресурсний потенціал та ресурси розвитку громад
12. Ресурсна база місцевих бюджетів
13. Інституційні складники системи ресурсного забезпечення розвитку громад
14. Нормативно-правове забезпечення планування місцевого розвитку
15. Нормативно-правове забезпечення планування розвитку територіальних громад
16. Суб'єкти національної системи планування розвитку територій
17. Становлення та розвиток сільських територіальних громад
18. Особливості становлення сільських територіальних громад
19. Основні складові організаційно-економічного механізму розвитку сільських територіальних громад
20. Функція планування у системі місцевого розвитку
21. Зміст планування як функції управління
22. Сутність та принципи стратегічного планування розвитку громад
23. Методи розробки стратегій розвитку територіальних громад
24. Інструменти планування розвитку територіальних громад
25. Агенції місцевого розвитку як ефективна інституція планування розвитку громад
26. Роль органів місцевого самоврядування в підтримці розвитку територіальних громад
27. Муніципальні контракти
28. Муніципальні ваучерні програми
29. Регіональні фонди розвитку

30. Громадська участь у сфері планування об'єднаних територіальних громад
31. Поняття і значення ролі громадянського суспільства в процесі планування розвитку територіальних громад
32. Принципи залучення громадян до участі у плануванні місцевого розвитку
33. Проблеми залучення громадськості до прийняття рішень у сфері планування місцевого розвитку
34. Стратегія залучення громадян до процесу планування
35. Форми і методи залучення громадян до процесу планування
36. Розробка комплексних планів розвитку територіальної громади
37. Законодавче підґрунтя для створення Комплексного плану розвитку територіальної громади
38. Головні складові Комплексного плану
39. Процедура розроблення Комплексного плану
40. Контроль замовником розроблення Комплексних планів
41. Мотивація створення та вигоди від впровадження Комплексного плану
42. Стратегічне планування розвитку територіальних громад
43. Організаційні питання щодо процесу розробки стратегічного плану
44. Проведення стратегічного аналізу
45. Профіль громади
46. Зміст соціально-економічного аналізу громади
47. Показники соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади
48. SWOT-аналіз як метод визначення якісних параметрів територіального розвитку. Особливості використання методу А-В-С-аналізу
49. Формування системи цілей стратегічного розвитку ОТГ
50. Розроблення проекту Плану заходів
51. Фінансове забезпечення реалізації Стратегії та Плану заходів
52. Затвердження місцевої стратегії та плану
53. Моніторинг та оцінка реалізації стратегічного плану розвитку територіальної громади
54. Система моніторингу та оцінювання в стратегічному плануванні розвитку ОТГ
55. Значення моніторингу в процесі розробки та реалізації програм розвитку ОТГ
56. Організація системи моніторингу та оцінювання
57. Формування стратегії розвитку сільських територіальних громад в Україні

58. Формування стратегії конкурентоспроможності територіальної громади

59. Послідовність етапів розробки стратегії розвитку та оцінка ефективності сільських територіальних громад

60. Заходи щодо управління розвитком сільських територіальних громад

СИСТЕМА ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧІВ

Система оцінювання знань, вмінь та навичок здобувачів передбачає виставлення оцінок за всіма формами проведення занять. Перевірка та оцінювання знань здобувачів проводиться за такими формами:

1. Оцінювання роботи здобувачів у процесі семінарських занять.
2. Оцінювання роботи здобувачів під час проведення практичних занять.
3. Оцінювання виконання індивідуального завдання (ІНДЗ).
4. Проведення проміжного контролю.
5. Проведення модульного контролю.
6. Проведення іспиту.

Таблиця 1

Структура навчальної дисципліни

Зміст та структура залікового кредиту	Модуль I	Аудиторна робота	Складається із двох залікових модулів: $3M_1+3M_2$	Лекції
				Практичні
				Семінарські
				Консультації
				Контрольні заходи (проміжний контроль, модульний контроль)
	Модуль II	Індивідуальна робота	$3M_i$	Підготовка індивідуального навчально-дослідного завдання за обраною темою
	Модуль III	Самостійна робота	$3M_c$	Опрацювання додаткової літератури, робота в інформаційних мережах
Підсумковий контроль (екзамен)				

Загальна оцінка складається з поточної оцінки, яку здобувач отримує під час практичних та семінарських занять, за виконання індивідуального завдання, за виконання самостійної роботи та оцінки за виконання модульної контрольної роботи. Здобувач може набрати 100 рейтингових балів за такою формулою:

$100=M_1+M_2+M_3+ПК$, де M_1 – аудиторна робота; M_2 – індивідуальна робота; M_3 – самостійна робота; ПК – підсумковий контроль.

У свою чергу M_1 розраховується за наступною формулою:

$M_1=3M_1+3M_2$, де $3M_1$ – перший змістовий модуль; $3M_2$ – другий змістовий модуль.

Здобувач отримує допуск до участі у підсумковому контролі (екзамені) у випадку отриманих позитивних балів за кожним із двох змістових модулів (60-74 бали).

Таблиця 2

Оцінювання (визначення рейтингу) рівня знань здобувачів

<i>Модуль I</i>			<i>Модуль II</i>	<i>Модуль III</i>	<i>Підсумковий контроль</i>	<i>Сума рейтингових балів</i>
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2	-	10	5	25	100
30	30	-				

Таблиця 3

Змістовий модуль 1

<i>Тема</i>							<i>Індивідуальна робота</i>	<i>Самостійна робота</i>	<i>Модульний контроль</i>	<i>Сума допоміжних балів</i>
№1	№2	№3	№4	№5			10	5	25	100
12	12	12	12	12						

Шкала переведення допоміжних балів у рейтингові

16-20 рейтингових балів – 90-100 допоміжних балів

11-15 рейтингових балів – 75-89 допоміжних балів

6-10 рейтингових балів – 60-74 допоміжних балів

1-5 рейтингових балів – 35-59 допоміжних балів.

Здобувач направляє на повторне вивчення тем.

Для оцінювання рівня відповідей на тестові завдання модульного контролю знань використовуються такі критерії:

90-100% правильних відповідей – 20 допоміжних балів;

75-89% правильних відповідей – 15 допоміжних балів;

60-74% правильних відповідей – 10 допоміжних балів;

35-59% правильних відповідей – допоміжні бали не нараховуються

Здобувач направляє на повторне тестування.

Таблиця 4

Змістовий модуль 2

<i>Тема</i>								<i>Індивідуальна робота</i>	<i>Самостійна робота</i>	<i>Модульний контроль</i>	<i>Сума допоміжних балів</i>
№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7		10	5	25	100
8	9	9	9	9	8	8					

Шкала переведення допоміжних балів у рейтингові

21-25 рейтингових балів – 90-100 допоміжних балів

16-20 рейтингових балів – 75-89 допоміжних балів

11-15 рейтингових балів – 60-74 допоміжних балів

1-14 рейтингових балів – 35-59 допоміжних балів.

Здобувач направляється на повторне вивчення тем.

Для оцінювання рівня відповідей на тестові завдання модульного контролю знань використовуються такі критерії:

90-100% правильних відповідей – 20 допоміжних балів;

75-89% правильних відповідей – 15 допоміжних балів;

60-74% правильних відповідей – 10 допоміжних балів;

35-59% правильних відповідей – допоміжні бали не нараховуються.

Здобувач направляється на повторне тестування.

Поточне оцінювання знань та умінь здобувачів здійснюється під час проведення семінарських та практичних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є:

1) активність та результативність роботи студента протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни; відвідування занять;

2) виконання індивідуального навчально-дослідного завдання;

3) проходження проміжного контролю;

4) виконання модульного контрольного завдання. Оцінювання проводиться за такими критеріями:

а) розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

б) ступінь засвоєння матеріалу дисципліни;

в) ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

г) уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді ситуацій, розв'язанні задач, проведення розрахунків при виконанні завдань, винесених для самостійного опрацювання, та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

д) логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії. Вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

Максимальна кількість балів ставиться за умови відповідності виконаного завдання студента або його усної відповіді всім п'ятьом зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів.

При оцінюванні практичних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з

графіком навчального процесу). Якщо якась із вимог не буде виконана, то бальна оцінка буде знижена.

Індивідуальне навчально-дослідне завдання оцінюється за критеріями: самостійності виконання; логічності та деталізації плану; повноти й глибини розкриття теми; наявності ілюстрацій (таблиці, рисунки, схеми тощо); кількості використаних джерел (не менше десяти); використання цифрової інформації та відображення практичного досвіду; наявності конкретних пропозицій; якості оформлення.

Проміжний тестовий контроль проводиться два рази за семестр. При проведенні поточного тестування визначається рівень знань здобувачів з теоретичних питань навчальної дисципліни.

Тестові завдання охоплюють провідні теми, які вивчаються в межах даної навчальної дисципліни та згруповані за двома модулями, кожен з яких складається з тестових завдань різного рівня складності.

Підсумковий контроль здійснюється у формі екзамену. Екзаменаційний білет включає три теоретичних питання. Екзамен також може проводитися за допомогою тестових завдань.

У разі набрання студентом на підсумковому контролі знань 0-10 балів екзамен вважається не складеним.

Переведення показників успішності знань здобувачів у систему оцінювання за шкалою ECTS.

Таблиця 5

**Підсумкова оцінка з дисципліни
«Планування розвитку територіальної громади»**

Оцінка за шкалою ECTS		Оцінка за бальною шкалою	Оцінка за національною шкалою
відмінно – видатна робота з мінімальними помилками	A)	90-100 балів	відмінно
дуже добре – вище середнього рівня, але з деякими поширеними помилками	B)	81-89 балів	добре
добре – взагалі робота правильна, але з певною кількістю помилок	C)	75-80 балів	
задовільно – пристойно, але із значними помилками	D)	70-74 балів	задовільно
достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії	E)	60-69 балів	
незадовільно – з можливістю повторного складання	FX)	35-59 балів	незадовільно
незадовільно – з обов’язковим повторним курсом	F)	1-34 балів	

СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ

Агенція місцевого розвитку – структура, створена на основі партнерства між приватним, державним та громадським секторами з метою визначення та комплексного вирішення проблем розвитку конкретної території

Адміністрування – це цілеспрямована взаємодія публічних адміністрацій з фізичними та юридичними особами з приводу забезпечення реалізації законів та інших нормативних документів і виконання основних функцій: орієнтуючого планування, що визначає бажані напрямки розвитку, створення соціальних, правових, економічних та інших умов для реалізації інтересів учасників взаємодії, розподілу праці, розподілу та координування діяльності, перевірка результатів.

Апарат міністерства – це система взаємопов'язаних структурних підрозділів і посад, що забезпечують діяльність міністра, а також виконання покладених на міністерство завдань на чолі із заступником міністра – керівником апарату.

Аутсорсинг – угоди, згідно з якою замовник доручає підряднику виконання певних завдань, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбору персоналу, допоміжні функції.

Верховна Рада України – єдиний законодавчий орган державної влади України, який має колегіальну будову і складається з чотирьохсот п'ятдесяти народних депутатів України, обраних строком на п'ять років на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування.

Виконавча влада – розвинена система органів публічної влади: уряд, центральні органи виконавчої влади, місцеві публічні адміністрації.

Відкрита влада – це влада, де бізнес, організації громадянського суспільства та громадяни можуть: «знати» – одержувати відповідну та зрозумілу інформацію; «отримувати» – користуватися державними послугами та взаємодіяти з урядом; «створювати» – брати участь у процесах прийняття рішень.

Громада – сукупність людей, об'єднаних на основі спільних територіальних, етнічних, культурних, мовних, релігійних, виробничих та інших інтересів.

Громадська думка – уявлення про спосіб існування свідомості як сукупної свідомості окремих індивідів, об'єднаних у суспільні групи, які пов'язані спільністю інтересів; у ній фіксується ставлення до подій або явищ громадського життя.

Громадська безпека і порядок – захищеність життєво важливих для суспільства та особи інтересів, прав і свобод людини та громадянина,

забезпечення яких є пріоритетним завданням діяльності сил безпеки, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб та громадськості, які здійснюють узгоджені заходи щодо реалізації і захисту національних інтересів від впливу загроз.

Громадське управління – це: 1) управління в громадському колективі; 2) процес вольового впливу суб'єкта на об'єкт із задалегідь заданою, усвідомленою суспільно значущою метою, який підтримує або змінює стан, поведінку, властивості об'єкта і його зв'язки із суб'єктом в громадському колективі.

Громадськість – організована сукупність фізичних та юридичних осіб приватного права, яка на добровільних засадах бере участь у процесі підготовки та прийняття органами публічної влади нормативно-правових актів, а також здійснює контроль за їх виконанням з метою захисту прав, свобод та законних інтересів

Громадянин – житель певної території держави або країни. Ця належність є формально юридично оформленою. Як член певного соціуму громадянин має певні права та обов'язки, щодо цього соціуму і підпорядковується певним (прийнятим в громаді) нормам поведінки.

Громадська організація – об'єднання громадян, яке створюється для спільної реалізації спільних інтересів (культурних, економічних, вікових, гендерних, регіональних, релігійних, професійних, соціальних тощо).

Делеговані повноваження – повноваження органів виконавчої влади, надані органам місцевого самоврядування законом, а також повноваження органів місцевого самоврядування, які передаються відповідним місцевим державним адміністраціям за рішенням районних, обласних рад.

Демократизація – явище і процес, що характеризуються розширенням прав і свобод громадян та їх об'єднань, активізацією участі народу в політичному житті та його впливом на прийняття державою управлінських рішень, посиленням контролю з боку суспільства за діяльністю держави.

Держава – основний елемент політичної системи суспільства, що здійснює управління ним, забезпечує охорону його економічної та соціальної структур, упорядковує та уможлиблює його безпеку.

Державна (публічна) політика – принципове керівництво до дії для органів державної влади, насамперед органів виконавчої влади, що стосується певних напрямків їх діяльності, відповідне законам і соціальним звичаям. Підставами державної (публічної) політики є конституційні закони і правила, тлумачення законів і правове регулювання.

Державна влада – це публічно-політичні відносини панування і підкорення між суб'єктами, що спираються на державний примус.

Державне стратегічне планування – функція державного

управління з обрання пріоритетів, визначення з урахуванням наявних ресурсів цілей та напрямків розвитку, розроблення та виконання взаємопов'язаних завдань і заходів соціально-економічного розвитку.

Державний апарат – це частина механізму держави в особі системи його державних органів.

Державна дисципліна – це свідоме дотримання усіма службовцями, державними органами встановленого державного порядку діяльності, точне і неухильне виконання ними своїх обов'язків.

Державна інспекція – це центральний орган виконавчої влади, основним завданням якого є здійснення державного нагляду та контролю.

Державне агентство – це центральний орган виконавчої влади, основним завданням якого є управління об'єктами державної власності.

Державні підприємства, установи, організації - це організовані групи осіб, призначенням яких є виконання робіт, надання послуг населенню або державі в цілому, його окремим органам, посадовим особам.

Децентралізація – це передача значних повноважень та бюджетів від державних органів органам місцевого самоврядування. Так, аби якомога більше повноважень мали ті органи, що ближче до людей, де такі повноваження можна реалізовувати найбільш успішно.

Договір – рішення про проведення спільних робіт із вказівкою взаємних прав і зобов'язань у комерційних і некомерційних сферах діяльності. Наприклад, договір про портфельні інвестиції, договір кооперації із закордонним виробником.

для підвищення ефективності, економічності та прозорості уряду й можливості громадського контролю за ним.

Індекс спроможності територіальної громади – це проведення порівняння та визначення ефективності органів місцевого самоврядування.

Індикатор — конкретна міра вимірювання того чи іншого явища або процесу відновлення та розвитку.

Інститут громадянського суспільства – форма організації і засіб здійснення спільної діяльності громадян, спрямованої на захист власних прав та інтересів. І.г.с можуть бути формальними і неформальними, до них відносять: громадян та їх групи, громадські організації, політичні партії, професійні спілки, організації роботодавців, благодійні організації, творчі спілки, релігійні організації, засоби масової інформації, самоврядні територіальні громади, органи самоорганізації населення, трудові і навчальні колективи та ін.

Інституційні складники системи ресурсного забезпечення розвитку громад – це елементи системи, завдяки яким управлінські пріоритети, цілі і завдання трансформуються у практичні дії і процедури та визначаються інститутами управлінської системи (зокрема, органами

місцевого самоврядування і їхніми підрозділами, як зміненими чи реорганізованими, так і утвореними), а також інструменти, норми, формальні і неформальні правила реалізації технології управління.

Комплексний план просторового розвитку території територіальної громади – одночасно містобудівна документація на місцевому рівні та документація із землеустрою, що визначає планувальну організацію, функціональне призначення території, основні принципи і напрями формування єдиної системи громадського обслуговування населення, дорожньої мережі, інженерно-транспортної інфраструктури, інженерної підготовки і благоустрою, цивільного захисту території та населення від небезпечних природних і техногенних процесів, охорони земель та інших компонентів навколишнього природного середовища, формування екомережі, охорони і збереження культурної спадщини та традиційного характеру середовища населених пунктів, а також послідовність реалізації рішень, у тому числі етапність освоєння території.

Конституція України – основний закон держави України.

Контракт – рішення, звичайно комерційного характеру, про проведення спільних робіт із вказівкою взаємних прав і зобов'язань. Контракт є підвидом угоди. Наприклад, контракт на поставку комп'ютерів, контракт на виконання робіт, контракт купівлі-продажу.

Критерій (оцінка) рішень – це мірило економічного і соціального ефекту, правило порівняння та вибору альтернатив.

Критерії ефективності – це ознаки, складові діяльності або управління, аналіз яких може визначити рівень та якість управління, відповідність потребам та інтересам суспільства.

Місцеві державні адміністрації – це єдиноначальні місцеві органи виконавчої влади загальної компетенції, наділені правом представляти інтереси держави і приймати від її імені владні рішення на території відповідних адміністративно-територіальних одиниць.

Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Місцеве самоврядування – політико-правовий інститут народовладдя, через який здійснюється управління місцевими справами в низових адміністративно-територіальних одиницях шляхом самоорганізації жителів певної території за згодою та сприяння держави.

Моніторинг – це постійне спостереження за будь-яким процесом з метою виявлення його відповідності бажаному або запланованому результату.

Моніторинг і оцінка мають важливе значення для процесу управління; вони лежать в основі побудови системи надійної та правдивої звітності про результати. Інформаційна звітність відкриває можливість для критичного аналізу, набуття організаційного знання, поінформованого ухвалення рішень та оцінки впливу.

Моніторинг розвитку ОТГ – це система спостереження на місцевому рівні за станом розвитку, плануванням та використанням ресурсів території за допомогою систематичного збирання, аналізу вихідної інформації відповідно до затверджених показників його проведення.

Муніципальна реформа – складова частина адміністративно-територіальної реформи, містить питання територіальної реорганізації виконавчої влади. Адміністративно-територіальна реформа є змінами, що містять перетворення адміністративно-територіального устрою і територіальної організації влади в державі. Адміністративно-правова реформа означає реформу адміністративного права. Судово-правова реформа розглядається як різновид правової реформи, складова політики розвитку правової системи. Комплекс заходів законодавчого та організаційно-правового характеру, спрямованих на демократизацію і підвищення якості правосуддя у державі.

Накази – це акти адміністративної діяльності, які звернені до підлеглих підрозділів та співробітників і мають у своєму змісті приписи з метою організації роботи апарату органу.

Нормативні управлінські акти – це такі акти управління, якими встановлюються загальні правила поведінки в певній сфері публічного управління, розраховані на багаторазове застосування.

Об'єкт публічного управління – це система, яка підпорядковується владній волі суб'єкта управління і виконує його рішення, тобто система, якою управляють.

Орган держави – це певна державна інстанція, яку засновує держава, створює її в установленому порядку і діє за її уповноваженням.

Об'єднання громадян – добровільне громадське формування, створене на основі єдності інтересів для спільної реалізації громадянами своїх прав і свобод.

Органами місцевого самоврядування є сільські, селищні, міські, районні у містах ради – представницькі органи місцевого самоврядування, які є представниками інтересів відповідної сільської, селищної, міської або районної територіальної громади та здійснюють від їх імені функції і повноваження місцевого самоврядування.

Органи державної влади – це ланка (елемент) механізму держави, що бере участь у виконанні функцій держави й наділений при цьому владними повноваженнями

Органи самоорганізації населення – представницькі органи, що створюються жителями, які на законних підставах проживають на території села, селища, міста або їх частин, для вирішення передбачених завдань.

Організації громадянського суспільства – це зареєстровані відповідно до чинного законодавства громадські організації, професійні спілки, організації роботодавців, благодійні організації, релігійні організації, творчі спілки та інші організації, діяльність яких не пов'язана зі здійсненням владних повноважень і отриманням прибутку з метою його розподілу.

Організаційна структура публічного управління – це компонент системи публічного управління, зумовлений її суспільно-політичною природою, соціально-функціональною роллю, цілями та змістом, який об'єднує в собі певну сукупність державних організацій, їхній персонал, матеріальні та інформаційні ресурси, що виділяє та витрачає суспільство на формування та реалізацію публічно-управлінських впливів і підтримання життєздатності самого суб'єкта управління.

Оцінка – ретельне та незалежне вимірювання завершеної або тривалої діяльності, щоби встановити рівень досягнення поставлених цілей і сприяти ухваленню відповідних управлінських рішень.

Перспективний план – це бачення державою ефективного територіального устрою на базовому рівні в межах відповідної області. **Перспективний план** розробляється з метою формування територіальних громад (за відповідними типами – сільські, селищні, міські), органи місцевого самоврядування яких спроможні виконувати всі функції, покладені законом на них.

План заходів із реалізації стратегії розвитку територіальної громади – це документ із реалізації державної регіональної політики, що визначає на середньостроковий період (3–4 роки) заходи, проекти, місцеві програми розвитку відповідно до завдань, визначених у стратегії, із визначенням відповідальних виконавців, строків виконання, обсягів і джерел фінансування та індикаторів результативності їх виконання.

План (програма) соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади – документ, що визначає стратегічні цілі та пріоритети розвитку об'єднаної територіальної громади на коротко- та середньостроковий період (3–5 років), конкретизує завдання та заходи в рамках таких цілей та пріоритетів, відповідальних виконавців та строки виконання заходів, обсяги фінансування, джерела фінансування та індикатори (показники) оцінки результативності виконання заходів плану.

Показник — ознака змін на шляху відновлення та розвитку.

Правове регулювання публічного управління – це здійснюване громадянським суспільством або державою за допомогою правових засобів упорядкування, охорона та розвиток суспільних відносин.

Правила – рішення, що враховує традиції організації й представляє набір пропонованих для виконання сталих норм поведінки й діяльності певних груп працівників. Наприклад, правила внутрішнього розпорядку.

Правовий акт управління – це підзаконне односторонньо владне офіційне рішення (волевиявлення) органу виконавчої влади чи іншого суб'єкта управління з питань управлінського характеру, прийняте ним у межах його компетенції у передбачених законом формах і порядку, який тягне за собою юридичні наслідки.

Представницький орган місцевого самоврядування – виборний орган (рада), який складається з депутатів і відповідно до закону наділяється правом представляти інтереси територіальної громади і приймати від її імені рішення.

Принципи публічного управління – це закономірності, відносини, взаємозв'язки, керівні засади, на яких ґрунтуються його організація та здійснення і які можуть бути сформульовані в певні правила.

Профіль громади – це детально викладений документ, у якому здійснений аналіз та оцінка фактичного стану розвитку території у динаміці (аналізуються, як правило, п'ять попередніх років).

Публічне адміністрування – регламентована законами та іншими нормативно-правовими актами діяльність суб'єктів публічного адміністрування, спрямована на здійснення законів та інших нормативно-правових актів шляхом прийняття адміністративних рішень, надання встановлених законами адміністративних послуг.

Публічність – загальний принцип суспільного управління, який означає відкритість та прозорість функціонування його суб'єктів, забезпечує їх взаємозв'язок та зв'язок із суспільством, громадянами. Принцип схожий до принципу гласності, але за охопленням явищ є значно ширшим від останнього, зокрема він: передбачає відкритість влади, прозорість діяльності її апарату, право впливу громадян на діяльність органів влади, врахування думки громадськості при прийнятті суспільно важливих рішень, громадський контроль за діяльністю управлінського апарату та інші види контролю за дотриманням конституційно закріплених інтересів суспільства, прав і свобод громадян.

Публічне управління – це діяльність державних органів виконавчої влади, яка полягає в організації виконання законів і нормативно-правових актів, здійсненні розпорядження ресурсами загальнодержавної власності, з метою комплексного соціально-економічного розвитку, а також забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах життя.

Публічне управління: 1) практичний, організуючий та (або) регулюючий вплив органів публічного управління (органів державної влади та органів місцевого самоврядування) на суспільну життєдіяльність з метою її впорядкування, збереження або перетворення, що спирається на силу публічної влади; 2) вплив на життєдіяльність людей (із метою досягнення цілей ефективного суспільного розвитку) з боку органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських об'єднань шляхом застосування певної сукупності методів (економічних, адміністративних, інформаційно-психологічних та ін.).

Організаційно-економічний механізм розвитку сільських територіальних громад – це сукупність усіх заходів, засобів та важелів організаційного й економічного впливу на їх діяльність, що супроводжується відродженням сільської економіки та підвищенням якості життя сільських мешканців.

Регіональна стратегія розвитку є стратегічним планом розвитку регіону, що визначає цілі, завдання, пріоритети, напрям сталого економічного й соціального розвитку областей, міст Києва на середньостроковий (4-6 років) та довгостроковий (10-15 років) періоди.

Ресурсне забезпечення регіонального розвитку – система державних заходів, спрямованих на створення матеріальних, правових, інституційних умов перетворення елементів ресурсного простору в засоби досягнення цілей регіонального управління; сукупність матеріальних та нематеріальних ресурсів, спрямованих на підтримку і реалізацію заходів, передбачених за програмою соціально-економічного розвитку з урахуванням обмежень.

Ресурсне забезпечення розвитку територій – сукупність методів, засобів і заходів органів влади щодо створення умов для найповнішого задоволення потреб територіальної громади, гарантування збалансованості завдань органів публічного управління та ресурсів, наявних для їх виконання.

Референдум – спосіб вирішення шляхом голосування кардинальних проблем загальнонаціонального і місцевого значення (прийняття конституції, інших важливих законів або внесення до них змін, а також інших рішень з принципових питань); проводиться з метою забезпечення народовладдя – особистої участі громадян в управлінні державою і місцевими справами.

Соціальна влада – спосіб управління суспільством, що виражається у системі публічно-вольових відносин між людьми з приводу організації їх спільної діяльності, вироблення загального для них інтересу та цілей, які досягаються за допомогою різних засобів, методів, включаючи примус (психічний, фізичний, юридичний).

Соціальне управління – це цілеспрямований вплив на суспільство

для його впорядкування, збереження, удосконалення та розвитку.

Стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади – документ, що визначає на довгостроковий період (7 років) стратегічні та оперативні цілі, індикатори (показники) їхнього досягнення, пріоритети та завдання для сталого економічного й соціального розвитку об'єднаної територіальної громади.

Стратегія розвитку територіальної громади – документ стратегічного планування державної регіональної політики, що визначає стратегічні, оперативні цілі та завдання для сталого розвитку територіальної громади, розробляється на період реалізації Державної стратегії регіонального розвитку та відповідної регіональної стратегії розвитку з урахуванням положень Закону України «Про засади державної регіональної політики».

Стратегічне планування – це впорядкована діяльність, спрямована на обґрунтування та прийняття важливих рішень щодо місцевого розвитку, впровадження заходів, програм та проектів, які направлені на реалізацію змін задля бажаного майбутнього стану території. Стратегічне планування передбачає глибоке дослідження ситуації, виконання аналізу зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу, вивчення проблем громади, обґрунтування бачення розвитку та оцінку можливих стратегічних альтернатив.

Стратегічне планування побудоване на комунікації та участі громади, а тому сприяє врахуванню різноманітних інтересів та цінностей, прийняттю консолідованих рішень, на реалізації яких концентруються зусилля та ресурси основних учасників місцевого розвитку.

Стратегічне планування – процес постановлення цілей, пошуку шляхів їх досягнення, розробка плану дій, планування необхідних ресурсів, системи моніторингу та підтримки зв'язку із зовнішнім середовищем.

Статут територіальної громади, згідно з чинним законодавством щодо внутрішньої діяльності органів місцевого самоврядування, встановлює адміністративні процедури, порядок взаємодії з іншими органами публічної влади, організаціями та громадськими об'єднаннями, окремими громадянами. Статут встановлює правила, стандарти, вимоги до послуг, що надаються органами місцевого самоврядування, на підставі яких і розробляються посадові інструкції посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Стратегія – це документ, у якому визначаються пріоритети, стратегічні цілі та напрямки розвитку держави, окремих сфер, видів економічної діяльності та окремих адміністративно-територіальних одиниць.

Стратегічна мета регіонального фонду розвитку – це підтримка та стимулювання сталого розвитку регіону і його громад на основі ефективного управління фінансовим потенціалом.

Територіальна громада – це жителі одного чи декількох населених

пунктів, які добровільно об'єднуються в одну територіальну громаду для вирішення питань місцевого значення, а саме: обирають сільського, селищного чи міського голову, який очолює виконавчий орган ради та головує на засіданнях виконавчого комітету та ради, старост та депутатів ради, які представляють та захищають інтереси всієї громади; управляють майном, що є в комунальній власності; затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання; затверджують бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць і контролюють їх виконання; встановлюють місцеві податки і збори відповідно до чинного законодавства.

Територіальна громада – спільнота мешканців, жителів населених пунктів (сіл, селищ, міст), об'єднана загальними інтересами власного життєзабезпечення, самостійного, в межах законів, вирішення питань місцевого значення як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування

Територіальна громада - жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр.

Участь громадськості – широкий спектр прямих і непрямих форм участі представників громадськості в прийнятті управлінських рішень. Участь громадськості сприяє цінному обміну інформацією між владою та громадянами, завдяки чому політики й державні службовці більше дізнаються про вплив своїх рішень, зокрема на людей та їх групи, погляди й інтереси яких могли б залишитися непоміченими.

Фінансово спроможна територіальна громада – це та, в якій власні джерела доходів бюджету, інфраструктура та наявні ресурси території достатні для забезпечення інтересів та потреб мешканців території спільного проживання.

Фінансовий потенціал ОТГ – комплексне поняття, що охоплює сукупність наявних і потенційних ресурсів та спроможність органів місцевого самоврядування до акумуляції достатнього обсягу фінансових ресурсів й ефективного їх використання для забезпечення сталого розвитку територіальної громади.

Форми публічного управління – це зовнішній, організаційно-правовий вияв конкретних однорідних дій органів виконавчої влади й інших суб'єктів публічного управління, що здійснюється ними у межах їх компетенції з метою виконання поставлених перед ними управлінських завдань і функцій.

Формування стратегії конкурентоспроможності територіальної громади має включати перевірку ефективності сформованої стратегії

– контроль ефективності стратегії розвитку як з боку громад, так і з боку держави.

Функції громадянського суспільства – основні напрями діяльності інститутів громадянського суспільства та їх впливу на суспільне життя.

Функція контролю є однією з найважливіших складових управлінської діяльності, спрямованою на вдосконалення суспільної діяльності.

Централізація – принцип володіння владними повноваженнями, згідно з яким територіальні органи влади у своїй діяльності залежать від центральних органів.

Централізація – форма організації державного управління, за якої більшість владних повноважень зосереджена в єдиному центрі, а управлінська система являє собою вертикальну структуру, побудовану на засадах субординації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ І РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне управління територіальними громадами : навч. посіб. / В. М. Бабаєв та кол. авт.; Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 292 с.
2. Батанов О. В. Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні: монографія. К.: Інститут держави і права імені В.М. Корецького НАН України, 2001. 260 с.
3. Берданова О.В., Вакуленко В.В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Київ: ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с.
4. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. Київ, 2017. 129 с.
5. Борщ Г.А., Вакуленко В.М., Гринчук Н.М. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг: навч. посіб. Київ, 2017. 107 с.
6. Бурик З. Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. Публічне урядування. 2020. № 5 (25). С. 53-62.
7. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навч. Посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К. ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
8. Дробуш І. В. Укрупнення територіальних громад як необхідна умова реалізації соціальної функції місцевого самоврядування. Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право». 2014. № 2(10). URL : <http://lj.oa.edu.ua/articles/2014/n2/14divfms.pdf>
9. Загальні засади місцевого самоврядування в Україні : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; авт.-упоряд.: В. М. Вакуленко. Київ : НАДУ, 2010. 401 с.
10. Єгоричева С. Б., Тимошенко О. В. Формування та реалізація фінансового потенціалу територіальних громад: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2014. 221 с.
11. Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади / за заг. ред. В.М.Олуйка. Київ: Ваїте. 2017. 432 с.
12. Інструменти регіонального розвитку в Україні: навч. посіб. / за ред. О. В. Берданової, В. М. Вакуленка. Київ : НАДУ, 2013. 310 с.
13. Коваленко М. А. Регіональний менеджмент : навч. посіб. Київ : Олді-плюс, 2017. 312 с.
14. Куц. Ю. О. та ін. Територіальна громада: управління розвитком: монографія / кол. авторів, за заг. ред. Ю. О. Куца, Харків: Константа, Нац.

акад. держ. упр. при Президентіві України, Харк. регіон. ін-т держ. упр., 2013. 540 с.

15. Лелеченко А. П., Васільєва О. І., Куйбіда В. С. та ін. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень : навч. посіб. Київ, 2017. 110 с.

16. Методичний посібник для розробників проєктів інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад. Київ: Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, 2016. 55 с.

17. Методологія планування регіонального розвитку в Україні: Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації. Київ: Проєкт ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України», 2016. 159 с.

18. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні / Проєкт «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». Київ : 2016. 55 с.

19. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Київ, Міністерство розвитку громад та територій України, 2021. 44 с.

20. Організація співробітництва територіальних громад в Україні: практичний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ, 2017. 105 с.

21. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Модуль 5. Стратегічний план розвитку громади. Київ, 2016. 100 с.

22. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695. Офіц. вісн. України. 2020.

23. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022р. № 265.

24. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства : вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія / За заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна та ін. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 606 с.

25. Регіональне управління : підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакулєнка, М. К. Орлатого. Київ: НАДУ, 2014. 516 с.

26. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.

27. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне

співробітництво – ММС): навч. посіб. / за заг. ред. В.В.Толкованова, Т.В.Журавля. Київ: Фенікс, 2016. 154 с.

28. Сторонянська І., Пелехатий А. Фінансове забезпечення розвитку сільських територіальних громад : монографія. Львів: ДУ «ІРД імені М. І. Долішнього НАН України», 2014. 190 с.

29. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Київ, 2017. 121 с.

30. Стратегічне планування розвитку територіальних громад / Р. Л. Брусак, Г.О. Дробенко, Ю.І. Свірський. Львів: Вид-во «Сполом», 2001. 18 с.

31. Ткачук А. Ф. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). – Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.

32. Територіальна громада: управління розвитком: монографія / [Куц. Ю. О. та ін.; за заг. ред. Ю. О. Куца]; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк.регіон. ін-т держ. упр. Харків : Константа, 2013. 540 с.

33. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). 2020. 531 с.

34. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 923 с.

35. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

36. Успішна територіальна громада: будуємо разом / Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. Харків : Видавничий будинок Фактор, 2018. 128 с.

37. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні навчально-методичний посібник / ДП «Укртехінформ» Київ, 2013. 250 с.

38. Чикаренко І. А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія. Д. :ДРІДУ НАДУ, 2014. 338 с.

39. Яцух О.О., Трусова Н.В., Когут І.А. Фінансове забезпечення соціально- економічного розвитку сільських територій в умовах підвищення самостійності регіонів: монографія. Мелітополь: Видавничий будинок ММД. 2019. 337 с.

Інформаційні ресурси

1. Асоціація міст України. – Режим доступу: <https://www.auc.org.ua>
2. Всеукраїнська мережа фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку». – Режим доступу: <http://regionet.org.ua>
3. Громадянське суспільство і влада : урядовий інформаційно-комунікаційний ресурс. URL: <http://civic.kmu.gov.ua>
4. Децентралізація в Україні. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua>
5. Експертна оцінка проекту Закону України про стимулювання та державну підтримку об'єднання сільських територіальних громад. URL : <http://www.msdp.undp.org.ua>
6. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. *Про реформу місцевого самоврядування*. URL: <http://bychkiv.com.ua/zvernennyahromadyan/faq>
7. Офіційний сайт Міністерства регіональної політики, будівництва та житлово-комунального господарства України – Режим доступу: <http://minregion.gov.ua>.
8. Підтримка політики регіонального розвитку в Україні. – Режим доступу: <http://surdp.eu/>
9. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 р. № 157 – VIII; зі змінами. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/157-19>
10. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 р. № 214. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP150214.html.
11. Про Методику формування спроможних територіальних громад (постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 № 214. URL : <http://www.kmu.gov.ua>
12. Ресурсний центр зі сталого місцевого розвитку. – Режим доступу: <http://rozvytok.in.ua/about>
13. Українська асоціація районних та обласних рад. – Режим доступу: <http://uaror.org.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

ЗРАЗОК СТАТУТУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Статут _____ територіальної громади

_____ – селищна/міська рада від імені територіальної громади, всіх мешканців (повний перелік поселень, що входять до складу об'єднаної громади), виражаючи волю територіальної громади, прагнучи:

5. створити правові основи громадської єдності та ефективного управління територіальною громадою;

6. зберегти для майбутніх поколінь історичні, культурні та природні надбання;

7. забезпечити достойний рівень комунальних, соціальних, гуманітарних та інших послуг в межах території громади;

8. сформувати бережливе ставлення всіх мешканців громади до власних та колективних ресурсів;

9. зберегти та посилити місцевий патріотизм, пам'ятаючи про свою відповідальність перед Богом та громадою;

10. базуючись на історичних традиціях місцевого самоврядування; керуючись Конституцією України та Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», приймає цей Статут, як основний правовий акт територіальної громади.

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Стаття 1. Загальна характеристика територіальної громади.

Стаття 2. Географічне розміщення

Стаття 3. Коротка історія становлення

Стаття 4. Принципи здійснення місцевого самоврядування в громаді

Стаття 5. Система місцевого самоврядування у громаді

Стаття 6. Об'єднання та асоціації

Стаття 7. Взаємовідносини органів та посадових осіб місцевого самоврядування громади з громадськими організаціями, політичними партіями, іншими об'єднаннями

Стаття 8. Добросусідство

РОЗДІЛ 2. АДМІНІСТРАТИВНИЙ УСТРІЙ ГРОМАДИ

Стаття 9. Територіальний устрій громади

Стаття 10. Село НН

Стаття 11. Село ММ

Стаття 12. Компетенція територіальної громади

Стаття 13. Право на участь у здійсненні місцевого самоврядування

Стаття 14. Права членів територіальної громади

Стаття 15. Обов'язки членів територіальної громади

Стаття 16. Єдність прав і обов'язків

Стаття 17. Форми здійснення місцевого самоврядування територіальною громадою

РОЗДІЛ 3. СИСТЕМА ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ У ГРОМАДІ

Стаття 18. Виконавчі органи селищної ради

Стаття 19. Староста поселення

Стаття 20. Рада старост

РОЗДІЛ 4. ДЕМОКРАТІЯ УЧАСТІ

Стаття 21. Громадські слухання

Стаття 22. Ініціювання громадських слухань

Стаття 23. Оформлення ініціативи

Стаття 24. Підписний лист

Стаття 25. Підготовка громадських слухань

Стаття 26. Проведення громадських слухань

Стаття 27. Документування та правові наслідки

Стаття 28. Участь у зборах

Стаття 29. Суб'єкти права ініціювання Зборів

Стаття 30. Повноваження і порядок проведення Зборів

Стаття 31. Рішення Зборів

Стаття 32. Реалізація рішень Зборів

Стаття 33. Місцеві ініціативи

Стаття 34. Внесення місцевої ініціативи

Стаття 35. Розгляд проекту місцевої ініціативи селищною радою

Стаття 36. Електронна петиція

Стаття 37. Підтримка електронної петиції

Стаття 38. Розгляд електронної петиції

Стаття 39. Громадські роботи

Стаття 39. Ініціювання громадських робіт

Стаття 40. Підготовка та проведення громадських робіт

Стаття 41. Органи самоорганізації населення

Стаття 43. Діяльність органів самоорганізації населення.

РОЗДІЛ 5. РЕСУРСИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТА ПОРЯДОК ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

Стаття 44. Ресурси територіальної громади та загальні принципи їх використання

Стаття 45. Основні засади управління об'єктами комунальної власності

Стаття 46. Комунальні підприємства

Стаття 47. Підтримка соціально-орієнтованого підприємництва

Стаття 48. Стратегія розвитку громади

Стаття 49. Містобудівна документація

РОЗДІЛ 6. ОХОРОНА НАДБАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Стаття 50. Надбання громади

- Стаття 51. Природні території та об'єкти, що належать до надбання громади
- Стаття 52. Культурна спадщина громади
- Стаття 53. Об'єкти культурної спадщини, що належать до надбання громади
- Стаття 54. Користування об'єктами, віднесеними до надбання громади
- Стаття 55. Особливості планування територій з об'єктами, що віднесені до надбання громади
- Стаття 56. Популяризація надбання територіальної громади
- Стаття 57. Увічнення пам'яті щодо історичних осіб та подій на території громади

РОЗДІЛ 7. СИМВОЛІКА ГРОМАДИ.

- Стаття 58. Символіка громади
- Стаття 59. Герб громади
- Стаття 60. Прапор/хоругва громади та штандарт селищного голови
- Стаття 61. Гасло громади
- Стаття 62. Символіка поселень
- Стаття 63. Порядок використання символіки
- Стаття 64. Свята територіальної громади (визначні події, фестивалі)
- Стаття 65. Знаки пошани громади
- Стаття 66. Почесний громадянин громади

РОЗДІЛ 8. ВНЕСЕННЯ ЗМІН ТА НАБУТТЯ ЧИННОСТІ СТАТУТУ

- Стаття 67. Внесення змін до статуту
- Стаття 68. Набуття чинності статуту
- Стаття 69. Тлумачення статуту

РОЗДІЛ 9. ДОДАТКИ

Розділи завдання на розроблення Комплексного плану

№ з/п	Назва розділу	Опис
1	Вид документації	Комплексний план просторового розвитку території територіальної громади _____ району _____ області, в складі якого розробляються планувальні рішення генеральних планів на території с. _____, смт _____, с. _____, (перерахувати всі населені пункти на які розробляються планувальні рішення генеральних планів) та планувальні рішення детальні плани територій для розміщення3): (вказати що розміщується та в якому населеному пункті).
2	Назва території розроблення комплексного плану	_____ територіальна громада UA00000000000000000000 назва території розроблення містобудівної документації (назва та код Класифікатора об'єктів адміністративно-територіального устрою України і Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад територіальної громади)
3	Площа територіальної громади	00,00 кв. км
4	Замовник комплексного плану території _____ територіальної громади	_____ сільська /селищна /міська рада.
5	Розробник комплексного плану території _____ територіальної громади	Назва, адреса, телефон, Код ЄДРПОУ
6	Підстава для проектування	Рішення _____ селищної ради _____ району _____ області сесії _____ скликання від ____ 202_ року «Про розроблення комплексного плану просторового розвитку». Рішення про розроблення, оновлення, внесення змін до містобудівної документації, під час внесення змін – результати містобудівного моніторингу

7	Основні нормативно-правові акти та нормативні документи, що регулюють порядок створення комплексного плану	Закон України від 17.02.2011 №3038-VI «Про регулювання містобудівної діяльності». Закон України від 17.06.2020 № 711-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель». Закон України від 07.07.2011 № 3613-VI «Про Державний земельний кадастр». Постанова КМУ від 17.10.2012 № 1051 «Про затвердження Порядку ведення Державного земельного кадастру». Постанова КМУ від 01.09.2021 № 926 «Про затвердження Порядку розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації». Постанова КМУ від 01.06.2021 № 632 «Про затвердження Порядку визначення формату електронних документів комплексного плану просторового розвитку території територіальної громади, генерального плану населеного пункту, детального плану території». Постанова КМУ від 02.06.2021 № 654 «Про затвердження Класифікації обмежень у використанні земель, що можуть встановлюватися комплексним планом просторового розвитку території територіальної громади, генеральним планом населеного пункту, детальним планом території».
8	Строк розробки комплексного плану території _____ територіальної громади	Згідно з календарним планом до договору _____ від 202_ року щодо розробки комплексного плану просторового розвитку території ____ територіальної громади та завершується 202_р. строк розроблення, оновлення, внесення змін до містобудівної документації
9	Рік реалізації проектних рішень комплексного плану	Короткостроковий період – 202_ рік (для планувальних рішень детальних планів) Середньостроковий період – 203_ рік Довгостроковий період – 203_ рік роки реалізації короткострокового, середньострокового періодів та довгострокової перспективи з урахуванням тривалості всіх погоджувальних процедур
10	Перелік вихідних даних для розроблення комплексного плану, що надаються замовником	Перелік наявних вихідних даних: – ... – концепція інтегрованого розвитку чи матеріали громадських обговорень з формування завдання на розроблення комплексного плану. 11. у повному обсязі вихідні дані надаються розробнику після укладення договору відповідно до акту приймання-передачі; 12. концепція інтегрованого розвитку території територіальної громади, а у разі її відсутності – матеріали громадських обговорень з формування завдання на розроблення проекту містобудівної документації відповідно до підпункту 12 пункту 42 Постанови КМУ від 01.09.2021 № 926 «Про затвердження Порядку розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації».

11	Враховання державних та регіональних інтересів при розробці комплексного плану просторового розвитку території _____ територіальної громади	Враховати державні інтереси, надані __ обласною державною адміністрацією. Враховати рішення Схеми планування території __ області, Стратегію регіонального розвитку _____ області на 202_-202_ роки. Враховати рішення, що містяться в Генеральній схемі планування території України
12	Враховання переліку проєктних рішень, які необхідно передбачити під час розроблення комплексного плану просторового розвитку території _____ територіальної громади	Враховати: - планувальні рішення затверджених генеральних та детальних планів; - планувальні рішення генеральних та детальних планів, які знаходяться в стадії розроблення; - планувальні рішення у відповідності до стратегії розвитку громади та цільових програм; - проєктні рішення (визначаються на основі зібраних пропозицій від фізичних та юридичних осіб та під час формування завдання на розроблення комплексного плану); перелік проєктних рішень, які необхідно передбачити під час розроблення містобудівної документації, які не мають суперечити положенням концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади, для генеральних планів населених пунктів – не мають суперечити положенням комплексного плану, для детальних планів – не мають суперечити положенням комплексного плану та генерального плану населеного пункту
13	Індикатори розвитку території	Перелік та значення індикаторів розвитку території Приклад індикаторів: – <i>Загальна кількість суб'єктів малого і середнього підприємництва по громаді становить _____, із них: юридичних осіб _____; фізичних осіб-підприємців _____.</i> – <i>Через громаду проходить автомобільний шлях національного значення _____, який з'єднує _____.</i> – <i>На території _____ громади діє _____ закладів загальної середньої освіти, а також _____.</i> – <i>На території _____ громади діє _____ медичних закладів, в тому числі _____.</i> – <i>Розширення кількості місць та територій для відпочинку, з урахуванням потреб людей різних вікових груп і різного стану мобільності з забезпеченням належної санітарно-гігієнічної інфраструктури.</i> – <i>Створення можливості для розвитку і навчання дорослого населення, з забезпеченням рівного доступу для жінок та чоловіків, у тому числі з уразливих груп населення.</i> – <i>Забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу, орієнтованого на інновації, виробництво продукції з високою доданою вартістю, переробне виробництво.</i> – <i>Покращення стану дорожньо-транспортної інфраструктури в селах та селищах громади з урахуванням вимог</i>

		<p>доступності людям з інвалідністю, маломобільним групам населення та забезпечення безпечного пересування шкільних автобусів з урахуванням маршрутів під'їзду до освітніх, медичних та соціальних установ.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Розвиток об'єктів рекреації та благоустрою в сільській місцевості з урахуванням вимог доступності та забезпечення санітарно-гігієнічною інфраструктурою. – Розташування на території громади нових об'єктів альтернативної енергетики та супутні об'єкти. – Створення міні-паркових зон на території м. _____, селах та селищах громади. – Реконструкція місцевих очисних споруд. – Створення пожежно-рятувальних підрозділів для забезпечення місцевої пожежної охорони (Центри безпеки громадян) в смт. _____ та мкр. _____ або с. _____. – Створення Центрів безпеки громад, навчання членів добровільних пожежних команд. – Оновлення озеленення громади з урахуванням кліматичних умов регіону. – Створення туристичних та тематичних маршрутів у громаді та нанесення їх на інтерактивну мапу. – Створення веломаршрутів у громаді. – Створення «Соціальних офісів» на території населених пунктів громади. – Створення спортивної зони та зони відпочинку в парку по вул. _____ смт. _____ з подальшим створенням набережної вздовж берега р. _____. – Створення громадських просторів під відкритим небом у віддалених селах та селищах, а саме: смт. _____, смт. _____, смт. _____, смт. _____.
14	Вимоги до картографічної основи	Зазначаються вимоги до створення картографічної основи, які наведені в <u>Практичному посібнику «Картографічна основа комплексного плану»</u>
15	Вимоги до дешифрування картографічної основи	Зазначаються вимоги до створення наборів картографічних даних, які наведені в <u>Практичному посібнику «Картографічна основа комплексного плану»</u>
16	Назва адміністративного центру, на який розробляється генеральний план, та його орієнтовна проектна площа (за необхідності)	м. (смт, с.) _____ орієнтовною проектною площею кв. км. Зазначається назва та орієнтовна площа адміністративного центру громади, на який потрібно розробляти у складі комплексного плану генеральний план населеного пункту (у випадку якщо не існує розробленого та затвердженого генерального плану адміністративного центру)
17	Назва населеного пункту, який внесено до Списку історичних населених місць України	м. (смт, с.) _____ Зазначається назва населеного пункту, який внесено до Списку історичних населених місць України

	та на який потрібно розробити генеральний план одночасно з історико-архітектурним опорним планом (за необхідності)	
18	Перелік населених пунктів, щодо яких передбачається розроблення планувальних рішень генеральних планів	<ul style="list-style-type: none"> – місто _____, – с/МТ _____, – селище _____, – село _____.
19	Опис меж території розроблення детального плану територій	<ul style="list-style-type: none"> – назва об'єкту в с. _____ (територія в межах існуючої забудови по вул. _____); – _____ в с. _____ (територія в межах існуючої забудови на перетині вулиць _____ та _____); – _____ в с. _____ (територія по вул. _____, на півдні межує з територією _____); – _____ в с. _____ (територія по вул. _____, на сході межує з територією _____ по вул. _____, на заході та півночі – з існуючою забудовою); – _____ в селищі _____ (територія визначена генеральним планом селища _____ біля селища _____ (територія буде визначена комплексним планом просторового розвитку території _____ ТГ); – _____ в с/МТ _____ чи селищі _____.
20	Формування земельних ділянок, відомості про які підлягають внесенню до Державного земельного кадастру	<p>Зазначається перелік земельних ділянок, які підлягають внесенню до Державного земельного кадастру, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> – сформовані за результатами розроблення планувальних рішень ДПТ земельні ділянки, на яких планується розміщення за рахунок державного або місцевого бюджету: <ul style="list-style-type: none"> • об'єктів соціальної інфраструктури (освіти, охорони здоров'я, культури, житлово-комунального господарства); • об'єктів, передбачених Генеральною схемою планування території України та схемою планування області; • об'єктів, для розташування яких відповідно до закону може здійснюватися примусове відчуження земельних ділянок з мотивів суспільної необхідності (якщо розташування таких об'єктів передбачено комплексним планом); • інших об'єктів, визначених замовником у завданні; 2. сформовані земельні ділянки комунальної власності територіальної громади, на території якої вони розташовані. Формування таких земельних ділянок є обов'язковим, якщо на зазначених земельних ділянках розташовані або передбачається

		спорудження:
		<p>- за кошти державного або місцевого бюджету: об'єктів соціальної інфраструктури (освіти, охорони здоров'я, культури, житлово-комунального господарства); об'єктів, передбачених Генеральною схемою планування території України та/або схемою планування області; об'єктів, для розміщення яких відповідно до Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» може здійснюватися примусове відчуження земельних ділянок з мотивів суспільної необхідності;</p> <p>- інших об'єктів, визначених замовником у завданні;</p> <p>3. сформовані земельні ділянки комунальної власності територіальної громади, щодо території якої розроблено відповідну документацію.</p>
21	Внесення до Державного земельного кадастру відомостей про земельні ділянки, сформовані до 2004 р, але відомості про які не внесені до Державного земельного кадастру	До Державного земельного кадастру вносяться відсутні у ньому відомості про земельні ділянки, що були передані до 2004 року в постійне користування _____ та (кількість буде уточнена після отримання відповіді від цих підприємств). Після отримання відповідей від балансоутримувачів державного нерухомого майна перелік постійних землекористувачів може бути розширений.
22	Обмеження у використанні земель, визначені комплексним планом, які підлягають внесенню до Державного земельного кадастру	В комплексному плані території _____ територіальної громади обмеження у використанні земель визначаються у відповідності до Постанова КМУ від 02.06.2021 № 654 «Про затвердження Класифікації обмежень у використанні земель, що можуть встановлюватися комплексним планом просторового розвитку території територіальної громади, генеральним планом населеного пункту, детальним планом території», та складає _____, а саме: <ul style="list-style-type: none"> - _____; - _____.
23	Кількість та зміст етапів розробки комплексного плану території територіальної громади	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення підготовчих робіт, збір додаткових вихідних даних. - Створення цифрової картографічної основи для розроблення комплексного плану просторового розвитку території територіальної громади (зазначається тільки у разі, якщо ці роботи

		<p>не замовлені за окремим договором).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Дешифрування (векторизація) картографічної основи з метою отримання наборів даних для розроблення Комплексного плану. - Аналіз та узагальнення вихідних даних, характеристика сучасного стану, формування плану існуючого використання території _____ територіальної громади, виконання комплексної оцінки території громади, розроблення прогнозу перспективного соціально-економічного розвитку громади. - Врахування державних та регіональних інтересів, інтересів суміжних територіальних громад, проєктних рішень чинної містобудівної документації, в тому числі визначення проєктних рішень, що передбачається не враховувати, врахування положень та рішень документів державного планування територіальної громади та/або підготовка пропозицій щодо внесення змін до відповідних документів територіальної громади, врахування або обґрунтування відхилення пропозицій до розроблення документації, наданих фізичними та юридичними особами.
		<ul style="list-style-type: none"> - Розроблення проєктних рішень комплексного плану просторового розвитку території _____ територіальної громади. - Розроблення розділу «Охорона навколишнього природного середовища», що є звітом про стратегічну екологічну оцінку (виконати відповідно до вимог Закону України «Про стратегічну екологічну оцінку» та Методичних рекомендацій із здійснення стратегічної екологічної оцінки документів державного планування, затверджених наказом Мінприроди від 10.08.2018 № 296). - Виконання розділу «Інженерно-технічні заходи цивільного захисту» (виконується за окремим завданням). - Розроблення планувальних рішень генеральних планів населених пунктів. - Розроблення планувальних рішень детальних планів, на яких планується розміщення об'єктів соціальної інфраструктури (у тому числі формування земельних ділянок), зазначених у п. 13 даного завдання - Підготовка матеріалів для проходження погоджувальних процедур, громадських слухань з розгляду проєкту документації, засідання архітектурно- містобудівної ради, процедури стратегічної екологічної оцінки. - Формування відомостей для внесення до ДЗК та МБК, оформлення пояснювальних записок та графічних матеріалів, передача документації замовнику. - Коригування проєкту документації за погодженням із Замовником за результатами проходження процедури СЕО, громадського обговорення та розгляду проєкту комплексного плану архітектурно-містобудівною радою.

24	Графічні матеріали комплексного плану просторового розвитку території _____ громади, що будуть надані замовнику	<ol style="list-style-type: none"> 2. Схема розташування території розроблення комплексного плану в системі розселення; 3. Збірний план земельних ділянок, наданих та не наданих у власність чи користування; 4. Ландшафтний план; 5. План існуючого використання території та Схема існуючих планувальних обмежень; 6. Проектний план та Схема проектних планувальних обмежень; 7. Схема транспортної мобільності та інфраструктури; 8. Схема інженерного забезпечення території; 9. Схема інженерної підготовки та благоустрою території; 10. Схема інженерно-технічних заходів цивільного захисту (за окремим завданням); 11. План розподілу земель за категоріями, власниками і користувачами (форма власності, вид речового права) та План розподілу земель за угіддями з відображенням наявних обмежень (обтяжень); 12. Схема землевпорядних заходів перспективного використання земель; 13. Схема земельних ділянок, сформованих за результатами розроблення планувальних рішень детальних планів території, відомості про які підлягають внесенню до Державного земельного кадастру; 14. Схема земельних ділянок, право постійного користування на які посвідчено до 2004 року та відомості про які не внесені до Державного земельного кадастру; 15. Схема обмежень у використанні земель, які встановлюються комплексним планом і реєструються у Державному земельному кадастрі; 16. інші схеми, що деталізують прийняті проектні рішення, якщо Розробник визначить таку необхідність.
25	Перелік додаткових текстових та графічних матеріалів або додаткові вимоги до змісту текстових чи графічних матеріалів (за наявності)	<p>У разі наявності у складі комплексного плану матеріалів з обмеженим доступом (текстових та графічних):</p> <ul style="list-style-type: none"> - матеріали, що містять інформацію з обмеженим доступом, виготовляються у двох варіантах: для публічного користування та для обмеженого користування; - складаються переліки відомостей з обмеженим доступом та зазначаються підстави щодо встановлення обмеження доступу з посиланням на законодавчі акти. <p><i>За наявності, визначається замовником</i></p>
26	Кількість примірників графічних та текстових матеріалів, що передаються замовнику в результаті розробки комплексного плану просторового розвитку території _____ територіальної громади	<p>Проектна документація у вигляді текстових та графічних матеріалів (друковані та цифрові матеріали) передається замовнику в 7 примірниках (1 примірник для проведення громадських обговорень, 1 примірник для розгляду на засіданні архітектурно-містобудівної ради (за потреби), 4 примірники для проходження процедури СЕО, 1 примірник після проходження всіх погоджувальних процедур).</p> <p><i>Перелік визначається замовником.</i></p>

27	Вимоги до формування електронного документу комплексного плану просторового розвитку території _____ територіальної громади	<p>Геопросторові дані щодо об'єктів комплексного плану створюються із застосуванням геоінформаційного програмного забезпечення у формі бази геоданих та оформлюються як графічні матеріали документації у вигляді цифрових карт та векторних зображень.</p> <p>Структура електронного документу має відповідати вимогам Постанови КМУ від 01.06.2021 № 632 «Про затвердження Порядку визначення формату електронних документів комплексного плану просторового розвитку території територіальної громади, генерального плану населеного пункту, детального плану території».</p> <p>Геопросторові дані комплексного плану вносяться до бази геоданих Державного земельного та містобудівного кадастру у відповідності до вимог чинного законодавства.</p>
28	Формат передачі даних замовнику по результатам розробки комплексного плану просторового розвитку території _____ територіальної громади	<p>Графічні матеріали:</p> <ul style="list-style-type: none"> - у векторному вигляді в файловій базі даних у форматі *.gdb, з документами карт (креслення) у форматі *.mxd; - набір відомостей, які відповідно до законодавства підлягають внесенню до Державного земельного кадастру, у форматі *.XML згідно з вимогами Постанови Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2012 року № 1051; - копії документів карт (креслень) у форматі *.PDF. Текстові матеріали: - у вигляді документів у форматі *.PDF <p><i>Формати визначаються замовником.</i></p>
29	Додаткові вимоги	<i>За наявності, визначається замовником</i>

Примірна структура Стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади

на 20__–20__ роки

Вступ

Розділ I. Аналітична частина

- Актуальний стан, основні тенденції та проблеми соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади:
 - географічне розташування;
 - ландшафтні особливості рельєфу, характеристика ґрунтів та гідрологія;
 - природно-ресурсний потенціал, кліматичні умови;
 - чисельність населення, демографічна ситуація, ринок праці, контингент, який потребує соціальної підтримки;
- Наявна інфраструктура (транспортна, екологічна, енергетична, зв'язку, промислова, соціальна);
 - планування території об'єднаної територіальної громади (наявність схеми планування території);
 - економіка об'єднаної територіальної громади;
 - фінансовий стан та бюджет громади;
 - стан навколишнього природного середовища;
 - аналіз інших сфер.
- Результати моніторингу і оцінки результативності виконання завдань діючої місцевої стратегії (у разі наявності).
- Порівняльні переваги, виклики та ризики перспективного розвитку об'єднаної територіальної громади.

Розділ II. Сценарії розвитку об'єднаної територіальної громади

Розділ III. Стратегічне бачення перспективного розвитку об'єднаної територіальної громади

Розділ IV. Стратегічні та оперативні цілі розвитку об'єднаної територіальної громади

Розділ V. Аналіз відповідності положень місцевої стратегії Державній стратегії регіонального розвитку України та регіональній стратегії розвитку

Розділ VI. Етапи та механізми реалізації місцевої стратегії

Розділ VII. Моніторинг та оцінка результативності реалізації місцевої стратегії

Шаблон профілю громади

ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОФІЛЬ

(назва громади)

об'єднаної територіальної громади

1. Загальна характеристика громади:

_____ ОТГ утворена _____ року. (назва громади)

Територія громади становить _____ тис. км²

До складу ОТГ входить _____ населених пунктів, а саме:

(вказати які)

На території громади мешкає _____ осіб.

_____ межує на півночі з

(назва громади)

(з якими районами/ОТГ)

на півночі з _____, на заході з

на сході з

Площа сільськогосподарських угідь _____ га

На території громади є корисні копалини (надра)

(вказати які)

Роль, яку відіграє громада на регіональному, обласному та національному рівнях

Таблиця 1

Порівняння громади, району, області

Регіони	Площа, км ²	Площа у % до загальної площі області	Населення, тис. осіб	Населення у % до загального населення області	Щільність населення, осіб/ км ²
_____ ОТГ					
_____ район					
_____ область		100			

Порівняння ОТГ з сусідніми громадами, спільні та відмінні риси

Для _____ ОТГ найбільшими конкурентами є

(вказати ОТГ)

Таблиця 2

Порівняння з громадами-конкурентами

Показники	_____	_____	_____
	ОТГ	ОТГ	ОТГ
Територія, км ²			
Населення, тис. осіб			

2. Місцеве економічне середовище громади:

Пріоритетними галузями економіки _____ ОТГ є такі:

(назва громади)

(галузі)

Таблиця 3

Структура земельного фонду ОТГ

Назва	Площа, га	%
Загальна площа земель		100
Сільськогосподарські землі, у тому числі:		
сільськогосподарські угіддя, них:		
рілля		
багаторічні насадження		
сіножаті		
пасовища		
під господарськими будівлями і дворами		
під господарськими шляхами і прогонами		
землі, які перебувають у стадії меліоративного будівництва та відновлення родючості		
Землі лісгосподарського призначення, у тому числі:		
лісові землі		
чагарники		
Забудовані землі, у тому числі:		
землі житлової та громадської забудови		
землі промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони та іншого призначення		
Землі рекреаційного призначення		
Землі природно заповідного фонду та іншого природоохоронного призначення		
Землі оздоровчого призначення		
Землі історико-культурного призначення		
Відкриті заболочені землі		
Води		
Землі запасу		

Таблиця 4

Виробництво продукції за видами діяльності, млн. грн

Показник	20__ р.	20__ р.
Сільське господарство, мисливство, лісове та рибне господарство		
Промисловість		
Будівництво		
Оптова й роздрібна торгівля; торгівля транспортними засобами; послуги з їх ремонту		
Готелі та ресторани		
Транспорт і зв'язок		
Фінансова діяльність		
Операції з нерухомістю, здавання під найом та послуги юридичним особам		
Державне управління		
Освіта		
Охорона здоров'я та соціальна допомога		
Колективні, громадські та особисті послуги		
Інші види діяльності		

Таблиця 5

Великі підприємства, які знаходяться у громаді

Назва	Розташування	Кількість працюючих

Таблиця 6

Експорт продукції власного виробництва

Показник	20__ р.	20__ р.

Таблиця 7

Доходи бюджету, млн. грн.

Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.
Податок на доходи фізичних осіб				
Єдиний податок (крім с/г виробників)				
Єдиний податок від с/г виробників				
Доходи від відчуження нерухомості та землі				
Податок на прибуток підприємств комунальної власності				
Плата за землю				
Податок на нерухомість				
Акцизний збір				
Інші місцеві податки та збори				
Податкові надходження разом				
Дохід від оренди комунального майна				
інше				

Таблиця 8

Структура видатків бюджету громади у 20__ р.

Статті видатків	Значення, млн. грн.	%
Державне управління		
Дошкільна освіта		
Соціальний захист та соціальне забезпечення		
Житлово-комунальне господарство		
Культура і мистецтво		
Утримання закладів охорони здоров'я		
Дорожнє господарство		
Інші		
Усього видатків		

Таблиця 9

Планована інвестиційна діяльність у громаді в найближчий період

№ з/п	Найменування інвестиційної програми і проектів регіонального розвитку та їх місцезнаходження, вид робіт	Період реалізації (рік початку і закінчення)	Кошторисна вартість об'єкта, тис. гривень	Обсяг фінансування, тис. гривень:			
				Усього	в тому числі за рахунок:		
					коштів ДФРР	коштів МБ	інших джерел фінансування

3. Населення

Станом на 01 січня 20__ року чисельність населення

(назва громади)

ОТГ становить _____ осіб (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ).

Таблиця 10

Чисельність жителів, тис. Осіб

Території	Чисельність населення, тис. осіб			
	станом на 01.01.20__ р.	станом на 01.01.20__ р.	станом на 01.01.201__ р.	станом на 01.01.20__ р.
_____ ОТГ,				
у т.ч. за населеними пунктами*				
-				
-				
район				
_____ область				

*Зазначаються усі населені пункти, що увійшли до складу ОТГ

Таблиця 11

Характеристика населення

Показник	Значення за роками			
	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.
Середній вік жителя, років				
Щільність населення, осіб на м ²				
% зростання / зменшення				

Таблиця 12

Етнічний склад населення у 20__ р.

Назва етнічної групи	Кількість представників етнічної групи, тис. осіб	Частка етнічної групи, %

Таблиця 13

Конфесійна приналежність населення у 20__ р.

Назва конфесійної групи	Кількість представників конфесії, осіб	Частка конфесійної групи, %

Таблиця 14

Природний та міграційний рух населення, осіб (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ)

Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.
Народжені				
Померлі				
Природний приріст				
Прибулі				
Вибулі				
Сальдо міграції				

Таблиця 15

**Розподіл населення за віком, осіб (сумарно по всіх населених пунктах,
що увійшли до складу ОТГ)**

Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.
Населення у віці:				
молодшому за працездатний				
працездатному				
старшому за працездатний				
діти дошкільного віку				
діти шкільного віку				

Таблиця 16

**Розподіл населення за віком у населених пунктах, що увійшли до
складу ОТГ станом на _____ рік, осіб**

Показники	Населені пункти, що увійшли до складу ОТГ			
Населення у віці:				
молодшому за працездатний				
працездатному				
старшому за працездатний				
діти дошкільного віку				
діти шкільного віку				

Таблиця 17

Рівні освіти серед населення у віці понад 18 років (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ)

Показники	Кількість, осіб	% до загальної кількості населення
Професійно-технічна		
Базова вища		
Повна вища		
Інше		

Таблиця 18

Середня заробітна плата, грн (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ)

Регіони	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.

ОТГ					
_____ район					
_____ область					

4. Ринок робочої сили

Таблиця 19

Загальні тенденції зміни зайнятості (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ), тис осіб

Регіони	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.

ОТГ					
_____ район					
_____ область					

Таблиця 20

Зайнятість за видами діяльності (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ) у 20__ році

Галузі та види діяльності	Кількість зайнятих, осіб	Частка зайнятих, %
Сільське господарство, мисливство, лісове та рибне господарство		
Промисловість		
Будівництво		
Оптова й роздрібна торгівля; торгівля транспортними засобами; послуги з їх ремонту		
Готелі та ресторани		
Транспорт і зв'язок		
Фінансова діяльність		
Операції з нерухомістю, здавання під найом та послуги юридичним особам		
Державне управління		
Освіта		
Охорона здоров'я та соціальна допомога		
Колективні, громадські та особисті послуги		
Інші види діяльності		
Загальна кількість зайнятих		100

Таблиця 21

**Рівень зареєстрованого безробіття та навантаження на одну вакансію
(сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ)**

Показники	201__ р.	
	Громада	Область
Рівень зареєстрованого безробіття (у відсотках до економічно активного населення працездатного віку)		
Кількість безробітних на одну вакансію (чисельність зареєстрованих безробітних, поділена на кількість вакантних робочих місць)		

Таблиця 22

Розподіл працездатного населення за рівнем освіти

Рівень освіти	Усього, осіб	Частка від усього працездатного населення, %
Початкова		
Середня		
Середня спеціальна		
Вища		

5. Економічна інфраструктура

Таблиця 23

Зареєстровані суб'єкти господарської діяльності (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ)

А. Юридичні особи

Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.
Усі суб'єкти ЄДРПОУ:					
Громада					
_____ район					
з них СПД - юридичні особи *					
Громада					
_____ район					
з них малі підприємства					
Громада					
_____ район					

В. Фізичні особи-підприємці

Регіони	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.
Громада					
район					
область					

Таблиця 24

Найбільші роботодавці

№ з/п	Назва ПОУ / Підприємства (ЄДРС)	Вид діяльності (основний)	Чисельність працівників у 20__ р.

Таблиця 25

Показники роботи малого бізнесу

Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.
<i>Кількість малих підприємств, од</i>					
Громада (якщо можна вирахувати дані)					
Район					
Область					
<i>Середньорічна кількість найманих працівників, осіб</i>					
Громада (якщо можна вирахувати дані)					
Район					
Область					
<i>Питома вага зайнятих на малих підприємствах (% до населення в працездатному віці)</i>					
Громада (якщо можна вирахувати дані)					
Район					
Область					
<i>Питома вага середньорічної зайнятості на малих підприємствах в загальній кількості найманих працівників, %</i>					
Громада (якщо можна вирахувати дані)					
Район					
Область					
<i>Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) малих підприємств, млн. грн.</i>					

Громада (якщо можна вирахувати дані)					
Район					
Область					
Питома вага продукції малих підприємств в загальному обсязі реалізованої продукції (робіт, послуг), %					
Громада (якщо можна вирахувати дані)					
Район					
Область					

6. Соціальна інфраструктура

Мережа закладів освіти

Таблиця 26

Дошкільні та загальноосвітні навчальні заклади

Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.
Кількість дошкільних закладів, одиниць				
Кількість дітей в дошкільних закладах, тис. осіб				
Завантаженість дошкільних закладів (дітей на 100 місць)				
Кількість загальноосвітніх навчальних закладів, одиниць				
Кількість учнів у загальноосвітніх навчальних закладах, осіб				
Кількість вчителів у загальноосвітніх навчальних закладах, осіб				

Таблиця 27

Перелік та опис дошкільних та шкільних закладів

№ з/п	Назва та місце розташування	Рік побудови/капремонту	Проектна потужність, осіб	Наповненість, осіб	Основна проблема

Мережа закладів охорони здоров'я

Таблиця 28

Місткість лікарень станом на 20__ рік

№	Назва та місце розташування	Рік побудови / капремонту	Проектна потужність, ліжок	Наповненість	Основна проблема

Заклади культури

Таблиця 29

Місткість споруд культурно-спортивного призначення

Споруда	Скільки відвідувачів вміщує	Події чи заходи, що викликають найбільший приплив гостей

Спортивні об'єкти	Середньомісячна кількість осіб, які використовують об'єкт
<i>Майданчики з тренажерним обладнанням</i>	
<i>Футбольні поля</i>	
<i>Спортивні майданчики</i>	
<i>Спортивні майданчики зі штучним покриттям</i>	
<i>Приміщення для фізкультурно-оздоровчих занять</i>	
<i>Спортивні зали</i>	

На території _____ ОТГ працюють такі громадські організації та засоби масової інформації.

Таблиця 30

Громадські організації

№ з/п	Повна назва ГО	Адреса, телефон, посилання на веб-сайт	Дата реєстрації	Керівник (П.І.П., посада, тел. сл.)

Засоби масової інформації:

Таблиця 31

Фінансова інфраструктура відділення банків

№ з/п	Назва	Адреса	Керівник (П.І.П., тел. сл.)
1.			
2.			

Таблиця 32

Розвиток мережі зв'язку, наявність та якість доступу до Інтернет

№ з/п	Назва	Адреса	Керівник (П.І.П., тел.)	Кількість клієнтів

Таблиця 33

Мережа підприємств роздрібною торгівлі

№ з/п	Повна назва підприємства	Адреса розміщення об'єкта	П.І.П. керівника підприємства (повне), № телефону	Форма власності	Спеціалізація	Торговельна площа (кв. м)	Кількість працівників

7. Фізична інфраструктура

Житловий фонд

Таблиця 34

Стан житлового фонду громади

Показники	20__ р.	20__ р.
Заселені будинки разом		
у тому числі:		
- індивідуальні будинки		
- багатоквартирні будинки		
Житловий фонд, тис. кв. м загальної площі		
% помешкань, підключених до комунального водопостачання		
% помешкань, підключених до комунального газопостачання		
% помешкань, підключених до комунальної системи каналізації		
% помешкань, підключених до центрального опалення		

Помешкання – квартира або індивідуальний будинок.

Водопостачання та водовідведення

Таблиця 35

Водопостачання та водовідведення

Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.
Протяжність мереж водопостачання, км					
Протяжність мереж водовідведення, км					
Споживання питної води, тис. м ³ – всього, у тому числі:					
- населення					
- підприємства					

Теплопостачання

Таблиця 36

Теплопостачання (на рік)

Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.
Протяжність мереж, км					
Опалення, Гкал - всього, у тому числі:					
- населення					
- підприємства					
Проектна потужність (в дужках потужність ПАТ «Укртрансгаз»)					

Електропостачання

Таблиця 37

Електропостачання

Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.
Протяжність мереж, км					
Споживання електроенергії, МВт-год					
- всього,					
у тому числі:					
- населення					
- підприємства					
Проектна потужність					

Енергоспоживання та енергозбереження

Таблиця 38

Споживання окремих видів енергетичних ресурсів

Регіони	Газ природний, тис. куб. м	Вугілля, т	Бензин моторний, т	Паливо дизельне, т
Громада				
Район				
Область				

Таблиця 39

Можливості для розміщення гостей у готелях, пансіонатах, агрооселях

Заклад	Кількість ліжок	Річна заповнюваність, %
Санаторій		
Готель		
Хостел _____ -		

Приватні апартаменти		
Інше		

8. Урядування

Таблиця 40

Голови населених пунктів, які входять до складу ОТГ

Назва населеного пункту	ПІП Старости / Голови	Адреса	Телефон	Email

Таблиця 41

**Структура та загальна чисельність апарату
ОТГ та її виконавчого органу**

№ з/п	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних одиниць
	<i>Керівництво</i>	
	<i>Відділ бюджетного та фінансово-господарського забезпечення</i>	
	<i>Відділ комунальної власності та земельних ресурсів</i>	
	<i>Відділ муніципальних послуг та правових питань</i>	
	УСЬОГО:	

Таблиця 42

Ставки місцевих податків

Назва податку / збору	База оподаткування	Ставка податку	Відповідальні органи для нарахування податку

**Орієнтовний перелік показників соціально-економічного розвитку
об'єднаної територіальної громади**

	Найменування показника	Од. виміру	Значення показника у поперед- ньому році	Значення показник а у звіт- ному році	Звітний рік у від- сотках до поперед- нього року
I	Демографічна ситуація				
1.	Чисельність постійного населення	осіб			
2.	Чисельність постійного населення віком 16-59 років	осіб			
3.	Кількість дітей віком до 16 років	осіб			
4.	Демографічне навантаження на 1000 осіб працездатного віку	%			
5.	Природний приріст (скорочення) населення	осіб			
6.	Загальний коефіцієнт вибуття сільського населення (на 1000 осіб наявного сільського населення)	проміле			
7.	Внутрішня міграція населення в межах населених пунктів об'єднаної територіальної громади	осіб			
8.	Чисельність осіб з інвалідністю, з них:	осіб			
	діти віком до 18 років				
9.	Контингент, який потребує соціальної підтримки	осіб			
10.	Кількість зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб	осіб			
II	Економічна ефективність				
11.	Обсяг капітальних інвестицій на 1 особу	грн.			
	у тому числі за рахунок коштів державного бюджету	грн.			
	у тому числі за рахунок коштів обласного бюджету	грн.			
	у тому числі за рахунок коштів бюджету об'єднаної територіальної громади	грн.			
12.	Кількість підприємств малого та середнього бізнесу на 1000 осіб наявного населення	одиниць			
13.	Кількість кооперативів на 1000 осіб наявного населення	одиниць			
	у тому числі:				
	обслуговуючих сільськогосподарських				
	виробничих сільськогосподарських				

	споживчих				
14.	Протяжність побудованих у звітному році доріг з твердим покриттям місцевого значення	км			
15.	Кількість проектів регіонального розвитку, що реалізуються на території об'єднаної громади у тому числі за рахунок:	одиниць			
	коштів державного фонду регіонального розвитку	одиниць			
	коштів субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад	одиниць			
	інших джерел	одиниць			
16.	Обсяг фінансування проектів регіонального розвитку, що реалізуються на території об'єднаної громади	грн.			
	за рахунок державного бюджету	%			
	за рахунок місцевого бюджету	%			
	за рахунок інших джерел	%			
III	Фінансова самодостатність				
17.	Доходи загального фонду бюджету об'єднаної територіальної громади (без трансфертів) на 1 особу	грн.			
18.	Капітальні видатки бюджету об'єднаної територіальної громади (без трансфертів) на 1 особу	грн.			
19	Питома вага видатків на утримання апарату управління у фінансових ресурсах ОТГ	%			
20.	Рівень дотаційності бюджетів (частка базової дотації в доходах загального фонду бюджету об'єднаної територіальної громади (без урахування субвенцій))	%			
21.	Частка видатків бюджету розвитку в загальному обсязі видатків об'єднаної територіальної громади (без урахування власних надходжень бюджетних установ)	%			
22.	Обсяг надходжень до бюджету територіальної громади від сплати податку на доходи фізичних осіб на 1 особу	грн.			
23.	Обсяг надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від плати за землю на 1 особу	грн.			
24.	Обсяг надходжень до бюджету об'єднаної	грн.			

	ної територіальної громади від сплати єдиного податку на 1 особу				
25.	Обсяг надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від сплати акцизного податку на 1 особу	грн.			
26.	Обсяг надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від сплати податку на нерухоме майно на 1 особу	грн.			
27	Частка видатків місцевого бюджету на фінансування пільг, соціальних послуг, гарантій та житлових субсидій у галузі «Соціальний захист та соціальне забезпечення»	%			
IV	Якість та доступність публічних послуг				
28.	Частка домогосподарств, що мають доступ до фіксованої широкопasmової мережі Інтернет, у загальній кількості домогосподарств об'єднаної територіальної громади	%			
29.	Кількість лікарів загальної практики - сімейних лікарів на 1000 осіб наявного населення на кінець року	осіб			
30.	Середня наповнюваність групи дошкільного навчального закладу об'єднаної територіальної громади	осіб			
31.	Частка дітей дошкільного віку охоплена дошкільними навчальними закладами, у загальній кількості дітей дошкільного віку	%			
32.	Середня наповнюваність класів загальноосвітньої школи об'єднаної територіальної громади	осіб			
33.	Частка дітей, для яких організовано підвезення до місця навчання і додому, у загальній кількості учнів, які того потребують	%			
34.	Частка дітей, охоплених позашкільною освітою, у загальній кількості дітей шкільного віку	%			
35.	Частка випускників загальноосвітніх навчальних закладів, які отримали за результатами зовнішнього незалежного оцінювання з іноземної мови 160 балів і вище, у загальній кількості учнів, що проходили тестування з іноземної мови	%			

36.	Частка випускників загальноосвітніх навчальних закладів, які отримали за результатами зовнішнього незалежного оцінювання з української мови 160 балів і вище, у загальній кількості учнів, що проходили тестування з української мови	%			
37.	Частка випускників загальноосвітніх навчальних закладів, які отримали за результатами зовнішнього незалежного оцінювання з математики 160 балів і вище, у загальній кількості учнів, що проходили тестування з математики	%			
38.	Кількість осіб, охоплених соціальними програмами та послугами, що фінансуються за кошти місцевого бюджету	осіб			
V	Створення комфортних умов для життя				
39.	Частка домогосподарств, забезпечених централізованим водопостачанням, у загальній кількості домогосподарств об'єднаної територіальної громади	%			
40.	Частка домогосподарств, забезпечених централізованим водовідведенням, у загальній кількості домогосподарств об'єднаної територіальної громади	%			
41.	Частка домогосподарств, які уклали кредитні договори в рамках механізмів підтримки заходів з енергоефективності в житловому секторі за рахунок коштів державного бюджету (у тому числі із співфінансуванням з місцевих бюджетів), у загальній кількості домогосподарств територіальної громади	%			
42.	Частка населених пунктів об'єднаної територіальної громади, у яких укладені договори на вивезення твердих побутових відходів між домогосподарствами та обслуговуючим підприємством (надавачем послуги з вивезення побутових відходів), у загальній кількості населених пунктів територіальної громади	%			

43.	Частка населених пунктів, які уклали договори з обслуговуючими організаціями на вивезення твердих побутових відходів, у загальній кількості населених пунктів об'єднаної територіальної громади	%			
44.	Частка домогосподарств, в яких створені об'єднання співвласників багатоквартирних будинків у загальній кількості домогосподарств територіальної громади				
45.	Кількість установ соціального призначення,	одиниць			
	з них (за ДБН В.2в1-17.62006 «Будинки і споруди. Доступність будинків і споруд для маломобільних груп населення»):				
	повністю доступні	одиниць			
	частково доступні	одиниць			
	недоступні	одиниць			
46	Кількість спеціальних паркувальних місць транспортних засобів для інвалідів біля будівель	одиниць			

**Примірна структура Плану
соціально-економічного розвитку
об'єднаної територіальної громади**

на _____р.р.

(у разі відсутності місцевої стратегії)

Вступ. Обґрунтування необхідності підготовки Плану

Аналітична частина:

◆ географічне розташування об'єднаної територіальної громади, опис суміжних територій;

◆ демографічна ситуація об'єднаної територіальної громади; ринок праці об'єднаної територіальної громади;

◆ стан розвитку інфраструктури об'єднаної територіальної громади: транспортної; екологічної; енергетичної; виробничої; соціальної тощо;

◆ динаміка та особливості соціально-економічного розвитку за останні п'ять років, в тому числі, стан використання природного, ресурсного, виробничого, науково-технічного потенціалу, розвитку малого і середнього підприємництва, зайнятості населення, задоволення населення товарами і послугами, доступу суб'єктів підприємництва до кредитів та інвестицій, екологічну ситуацію об'єднаної територіальної громади тощо;

◆ фінансово-бюджетна ситуація об'єднаної територіальної громади; результати SWOT-аналізу;

◆ інші дані, визначені відповідальним розробником, як необхідні для проведення аналізу стану розвитку об'єднаної територіальної громади;

◆ картографічні, ілюстраційні та інші матеріали, зокрема, економіко-географічні карти та схеми, кадастрові карти, схеми та креслення, фотоматеріали території (у разі наявності та/або доцільності);

◆ розроблені програми соціальної підтримки за рахунок місцевого бюджету та інших джерел фінансування.

Цілі та пріоритети розвитку об'єднаної територіальної громади

Основні завдання та механізми реалізації Плану:

◆ перелік завдань та заходів із визначенням їх змісту та способу виконання, відповідальних виконавців, строків виконання (у цілому і поетапно), обсягів та джерел фінансування з розбивкою по роках, індикатори (показники) виконання та очікуваний результат від їх виконання;

◆ перелік діючих та перспективних проєктів розвитку об'єднаної територіальної громади.

Моніторинг та оцінка результативності реалізації Плану:

◆ індикатори (показники) оцінки результативності виконання завдань і заходів та досягнення цілей, визначених Планом;

◆ показники соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади.

ЗВІТ

**про результати проведення моніторингу реалізації місцевої стратегії та плану (програми)
соціально-економічного розвитку _____ об'єднаної територіальної громади
за 20__рік**

Найменування цілі стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади (у разі її наявності)	Найменування заходу (проекту), що реалізується в рамках плану соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади	Строк реалізації заходу (проекту)		Стан фінансування заходів (проектів), що реалізуються в рамках плану		Індикатори (показники) результативності виконання плану заходів			
		планований	фактичний	передбачений обсяг фінансування	фактичний обсяг фінансування	найменування індикатора (показника)	одиниця виміру	прогнозоване значення	фактичне значення

Висновки	
про рівень досягнення цілей стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади (у разі її наявності)	
необхідність коригування місцевої стратегії (у разі її наявності) та плану (програми) соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади	

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЛЬ І МІСЦЕ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ ЗА МОДУЛЯМИ І ТЕМАМИ.....	7
ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	9
КУРС ЛЕКЦІЙ.....	11
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДґРУНТЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	
Тема 1. Основні положення щодо створення територіальних громад в Україні.....	11
1. Територіальна громада як суб'єкт реформи децентралізації.....	11
2. Порядок добровільного об'єднання територіальних громад.....	17
3. План об'єднання територіальних громад.....	23
4. Реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (адміністративно-територіальний устрій).....	24
Питання для самоперевірки та обговорення.....	26
Тема 2. Дієдатність територіальної громади в умовах децентралізації влади.....	27
1. Організаційна дієдатність територіальної громади в умовах реформування місцевого самоврядування.....	27
2. Забезпечення дієдатності територіальної громади.....	32
3. Основні джерела доходності ОТГ.....	43
Питання для самоперевірки та обговорення.....	48
Тема 3. Ресурсне забезпечення територіальних громад як основа їх сталого розвитку	50
1. Ресурсний потенціал та ресурси розвитку громад.....	50
2. Ресурсна база місцевих бюджетів.....	54
3. Інституційні складники системи ресурсного забезпечення розвитку громад.....	58
Питання для самоперевірки та обговорення	65
Тема 4. Нормативно-правове забезпечення планування місцевого розвитку.....	67
1. Нормативно-правове забезпечення планування розвитку територіальних громад.....	67
2. Суб'єкти національної системи планування розвитку територій....	76
Питання для самоперевірки та обговорення.....	80
Тема 5. Становлення та розвиток сільських територіальних громад.....	81

1. Особливості становлення сільських територіальних громад.....	81
2. Основні складові організаційно-економічного механізму розвитку сільських територіальних громад.....	88
Питання для самоперевірки та обговорення.....	90

РОЗДІЛ 2. ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Тема 6. Функція планування у системі місцевого розвитку.....	91
1. Зміст планування як функції управління.....	91
2. Сутність та принципи стратегічного планування розвитку громад.....	96
3. Методи розробки стратегій розвитку територіальних громад.....	105
Питання для самоперевірки та обговорення.....	106
Тема 7. Інструменти планування розвитку територіальних громад.....	107
1. Агенції місцевого розвитку як ефективна інституція планування розвитку громад.....	107
2. Роль органів місцевого самоврядування в підтримці розвитку територіальних громад.....	113
3. Муніципальні контракти.....	118
4. Муніципальні ваучерні програми.....	125
5. Регіональні фонди розвитку.....	128
Питання та завдання для самоперевірки.....	138
Тема 8. Громадська участь у сфері планування об'єднаних територіальних громад	140
1. Поняття і значення ролі громадянського суспільства в процесі планування розвитку територіальних громад.....	140
2. Принципи залучення громадян до участі у плануванні місцевого розвитку.....	142
3. Проблеми залучення громадськості до прийняття рішень у сфері планування місцевого розвитку.....	144
4. Стратегія залучення громадян до процесу планування.....	145
5. Форми і методи залучення громадян до процесу планування....	148
Питання для самоперевірки та обговорення.....	152
Тема 9. Розробка комплексних планів розвитку територіальної громади.....	154
1. Законодавче підґрунтя для створення Комплексного плану розвитку територіальної громади.....	154
2. Головні складові Комплексного плану.....	158
3. Процедура розроблення Комплексного плану.....	160
4. Контроль замовником розроблення Комплексних планів.....	184
5. Мотивація створення та вигоди від впровадження Комплексного плану.....	186
Питання для самоперевірки та обговорення.....	190

Тема 10. Стратегічне планування розвитку територіальних громад.....	192
1. Організаційні питання щодо процесу розробки стратегічного плану.....	192
2. Проведення стратегічного аналізу.....	200
3. Формування системи цілей стратегічного розвитку ОТГ.....	215
4. Розроблення проекту плану заходів.....	218
5. Фінансове забезпечення реалізації стратегії та плану заходів.....	219
6. Затвердження місцевої стратегії та плану.....	220
Питання для самоперевірки та обговорення.....	220
Тема 11. Моніторинг та оцінка реалізації стратегічного плану розвитку територіальної громади.....	222.
1. Система моніторингу та оцінювання в стратегічному плануванні розвитку ОТГ.....	222
2. Значення моніторингу в процесі розробки та реалізації програм розвитку ОТГ.....	224
3. Організація системи моніторингу та оцінювання.....	233
Питання для самоперевірки та обговорення.....	236
Тема 12. Формування стратегії розвитку сільських територіальних громад в Україні.....	237
Питання для самоперевірки та обговорення.....	245
ПИТАННЯ ЩОДО ПЕРЕВІРКИ РІВНЯ ЗАСВОЄНИХ ЗНАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ.....	246
СИСТЕМА ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧІВ.....	249
СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ.....	253
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ І РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ...264	
ДОДАТКИ	268

Навчальне видання

Планування розвитку територіальної громади

Навчально-методичний посібник

**Гуторова Олена Олександрівна
Пасемко Галина Павлівна
Таран Оксана Миколаївна**

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman Папір
для цифрового друку. Друк ризографічний.
Ум. друк. арк. 13,9. Наклад 50 пр.
Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44