

Інформаційний вісник  
Всеукраїнської мережі фахівців і практиків з  
регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ



# Стратегія розвитку

№2, лютий 2017



Мережу РЕГІОНЕТ створено за сприяння проекту ЄС  
«Підтримка політики регіонального розвитку в Україні»



# ЕФЕКТИВНЕ МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ – ОСНОВА ДЕМОКРАТИЧНОЇ І РОЗВИНЕНОЇ ДЕРЖАВИ!



Економічний розвиток відбувається на місцях. Немає віртуальних інвестицій, віртуального експорту. Все це відбувається в реальному селі, місті, області, районі, де створюються нові робочі місця, національний український продукт.

З виступу Прем'єр-міністра України Володимира Гройсмана на семінарі, присвяченому розвитку інвестиційного та експортного потенціалу регіонів, на тему: «Економічний розвиток регіонів: стратегія та інструменти залучення інвестицій та підвищення експортного потенціалу» 23 січня 2017 року





## Юрій ТРЕТЯК

Заступник керівника проекту ЄС  
«Підтримка політики регіонального розвитку в Україні»

Другий номер журналу «СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ» – це підтвердження сталості та впевненості у своєму майбутньому Всеукраїнської мережі фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ.

Сформована у 2014 році за допомогою програми ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» як неформальна та політично незаангажована професійна спільнота мережа РЕГІОНЕТ продемонструвала, що її учасники є реальними будівниками системи багаторівневого врядування в сфері регіональної політики – політики загальнонаціональної згуртованості, місцевого та регіонального розвитку, спрямованої на впровадження в Україні європейських стандартів життя.

Сьогодні РЕГІОНЕТ пропонує широкий спектр послуг в сфері регіонального та місцевого економічного розвитку на основі практичного досвіду їх надання учасниками мережі з усіх регіонів України. Це розробка стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації; розробка проектів регіонального розвитку для залучення прямих іноземних інвестицій та ефективного використання коштів державного фонду регіонального розвитку; запровадження кластерних ініціатив для прискорення економічного розвитку регіонів і бенчмаркінг для пошуку і впровадження найкращих практик розвитку підприємництва; це консалтинг і нетворкінг, а ще проведення семінарів, тренінгів, презентацій і міжнародних конференцій. Повний перелік послуг РЕГІОНЕТ Ви знайдете на сайті [www.Regionet.org.ua](http://www.Regionet.org.ua).

Мережа ініціювала формування на обласному рівні Регіональних експертних спільнот – ці мозкові центри регіонального розвитку вже працюють у Вінницькій, Дніпропетровській, Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Одеській, Полтавській, Тернопільській, Харківській і Черкаській областях.

Для участі у конкурсі, на якому незабаром буде визначено проекти, що отримають бюджетне фінансування за рахунок програми секторальної підтримки ЄС, активісти РЕГІОНЕТ сформували команди з розробки проектів за п'ятьма напрямками: інноваційна економіка та інвестиції, сільський розвиток, розвиток людського потенціалу, розвиток туризму, загальноукраїнська солідарність.

Крім того, фахівці мережі розпочали формування репозитарію відеозаписів майстер-класів практиків регіонального та місцевого розвитку, з якими можна ознайомитись на YouTube-відеоканалі «Regionet network». А ще в РЕГІОНЕТ проходять регулярні телеконференції за допомогою системи Cisco WebEx Meetings, на яких у аудіовізуальному форматі обговорюються актуальні питання регіонального розвитку. За планом поєднання навчальних майстер-класів і можливостей інтерактивного дистанційного спілкування незабаром дозволить розпочати роботу мережевого бізнес-інкубатора для розвитку підприємництва в об'єднаних територіальних громадах.

Ще одним напрямком допомоги ОТГ є роботи з пошуку рішення для створення «Геоінформаційної системи моніторингу місцевих ресурсів та інформаційно-аналітичного супроводу управлінських рішень», яка повинна забезпечити перехід від системи інтуїтивного керування до прийняття управлінських рішень на основі аналізу достовірної інформації про наявні в громаді ресурси.

Взагалі питання розвитку сформованих ОТГ, успішного регіонального розвитку – це головна сфера діяльності РЕГІОНЕТ і головна тема Інформаційного вісника Всеукраїнської мережі фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку, до другого номеру якого увійшло чимало цікавих матеріалів: і практичних прикладів, і аналітичних статей. Сподіваємось, Вам сподобається.



## НОВА ДЕРЖАВНА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ – ШЛЯХ ДО УСПІХУ



**В'ячеслав  
НЕГОДА**

Перший заступник Міністра  
регіонального розвитку,  
будівництва та житлово-  
комунального господарства  
України

“

*Регіональна політика стає вагомим інструментом просторового регулювання соціально-економічного розвитку країни, що передбачає збалансований і рівномірний розвиток регіонів та зростання економічного рівня території шляхом створення сприятливих умов для розвитку всіх регіонів, а також територіальних громад з урахуванням їх природних, історичних, екологічних, економічних, географічних, демографічних та інших особливостей, їх етнічної та культурної самобутності.*

Сучасні умови розвитку України, в тому числі нові виклики та додаткові ризики, які постали перед її економікою, у зв'язку із анексією Криму та конфліктом на сході країни, вимагають впровадження нових підходів в управлінні регіональним розвитком на основі кращих міжнародних практик.

Тому протягом 2014–2016 років Україна почала змінювати свою державну регіональну політику з урахуванням та на **основі підходів та практики Європейського Союзу**, у тому числі в контексті виконання Угоди про асоціацію з ЄС (ратифікована Верховною Радою України та Європейським парламентом 16 вересня 2014 року), Плану дій з імплементації Угоди (затверджений Кабінетом Міністрів 17 вересня 2014 року), Угоди про секторальну бюджетну підтримку між Урядом України та Європейською Комісією від 27 листопада 2014 року, метою якої є підтримка соціальної, економічної та територіальної згуртованості України і підвищення добробуту громадян по всій країні.

Нова парадигма регіональної політики передбачає перехід від надмірно централізованої моделі, що домінувала до останнього часу, від секторального (галузевого) підходу «згори вниз» до збалансованого партнерства між центральними органами виконавчої влади та місцевою владою для впровадження багаторівневого управління регіональним розвитком. Ці зміни знайшли своє відображення і закріплені у нормативно-правових актах та стратегічних планувальних документах, зокрема у базовому законі України «Про засади державної регіональної політики» (2015 р.) та Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року (2014 р.), яка визначила стратегічне бачення та мету регіонального розвитку України до 2020 року.

### СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ І МЕТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ДО 2020 РОКУ

Стратегічною метою реалізації державної регіональної політики є створення умов для динамічного, збалансованого розвитку регіонів України з метою забезпечення соціальної та економічної єдності держави, підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів, активізації економічної діяльності, підвищення рівня життя населення, додержання гарантованих державою соціальних та інших стандартів для кожного громадянина незалежно від місця проживання.

Стратегічне бачення регіонального розвитку та країни в цілому полягає в розв'язанні існуючих проблем шляхом використання внутрішніх та зовнішніх можливостей регіонів і територій.

Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року, яка наразі впроваджується Урядом, визначила цілі та конкретні завдання, механізми та інструменти реалізації, систему моніторингу та оцінки результативності її реалізації. Стратегія запровадила, так званий, інте-



грований підхід за трьома взаємопов'язаними складовими державної регіональної політики: секторальна (галузева), територіальна (просторовий розвиток) та управлінська.

З прийняттям Закону України «Про засади державної регіональної політики», а також цілого ряду підзаконних актів Кабінету Міністрів України вдалося запровадити на європейських підходах стратегічне планування, моніторинг соціального та економічного розвитку регіонів, систему інституційного забезпечення, визначити інструменти та механізми фінансування регіонального розвитку, серед яких не лише кошти місцевих бюджетів, а й кошти державного фонду регіонального розвитку, цільові/операційні програми, капітальні інвестиції з державного бюджету та трансферти з Державного бюджету місцевим бюджетам, механізм державно-приватного партнерства.

Важливо зазначити, що нова регіональна політика стає, насамперед, інвестиційною політикою, яка націлена на підвищення конкурентоспроможності регіонів та їх соціально-економічну інтеграцію, а отже, на економічне зростання, інноваційний розвиток, створення нових робочих місць, поліпшення якості життя людей, покращення екологічної ситуації. В цьому контексті важливо, щоб проекти розвитку планувалися та розроблялися як «згори вниз», так і «знизу вгору», а сприяння надавалося не лише проектам, так званої, «твердої» інфраструктури, а і «м'якої», які стимулюють «точки зростання», підтримують впровадження інновацій, розвиток нового виробництва, малого та середнього бізнесу.

**Новий підхід до регіонального розвитку також включає більш ефективне використання державних ресурсів для впровадження проектів, які ведуть до підвищення конкурентоспроможності регіонів.**

Потрібно також привернути увагу до необхідності поєднання процесу планування регіонального розвитку із плануванням територіального (просторового) розвитку та стратегічним плануванням розвитку секторів економіки. Для цього необхідно посилити координацію дій між центральними та місцевими органами влади, що дозволить забезпечити рівномірний та збалансований розвиток територій, розвиток міжрегіонального співробітництва, оптимізацію і диверсифікацію структури економіки, зменшення міжрегіональних диспропорцій.

Саме такі підходи закладено у Плані заходів з реалізації на 2015–2017 роки Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року.

## ПРО ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ РЕАЛІЗАЦІЇ НОВОЇ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В 2016 РОЦІ

Послідовне впровадження нової державної регіональної політики дає можливість побачити перші позитивні зміни. Так, у 2016 році розвиток більшості регіонів характеризувався активізацією економічної діяльності та відновленням зростання в ключових сферах, про що свідчить позитивна динаміка основних соціально-економічних показників.

У 2016 році всіма регіонами завершено розробку та затвердження регіональних стратегій розвитку та 24 регіонами (окрім Львівської області) – планів заходів з їх реалізації. В рамках цих регіональних стратегій територіальні громади, особливо ті, що об'єдналися, розробляють власні стратегії та плани соціально-економічного розвитку.

**Однією із ключових операційних цілей Державної стратегії регіонального розвитку є децентралізація влади, реформування місцевих органів самоврядування та адміністративно-територіального устрою, формування спроможних територіальних громад.**

В цьому контексті важливо зазначити, що завдяки проведенню фіскальної децентралізації, що стартувала в Україні з 2015 року, уже другий рік поспіль в усіх регіонах зростають доходи місцевих бюджетів. Зокрема, за 2016 рік надходження до загального фонду місцевих бюджетів зросли в 1,5 разу (в середньому по Україні – на 49,3%), або на 48,5 млрд грн більше порівняно з аналогічним періодом минулого року та склали 147 млрд грн. Це дозволяє більш самостійно реалізовувати місцеві стратегії розвитку, суттєво поліпшити інфраструктуру та благоустрій населених пунктів.

Ще яскравіше свідчать про успішність політики децентралізації бюджетні показники об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Так, надходження доходів загального фонду місцевих бюджетів 159 ОТГ за 2016 рік (з урахуванням трансфертів з Державного бюджету) вирости майже у 7 разів та склали 7,1 млрд грн, а надходження тільки власних ресурсів цих громад зросли на 2,3 млрд грн, або у 3 рази (з 1,1 млрд грн

до 3,3 млрд грн) порівняно з аналогічним періодом минулого року відповідних тих громад, які увійшли до їх об'єднання.

Успіх нової регіональної політики неможливий без доступу до фінансових ресурсів. І тому створення умов та механізмів для передбачуваного, доступного, стабільного та справедливого фінансування регіонального розвитку було визначено одним із пріоритетів Плану діяльності Уряду на 2016 рік.

**Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР)** як інноваційний механізм реалізації державної регіональної політики був створений ще в 2012 році з урахуванням досвіду Європейського Союзу. Кошти ДФРР спрямовуються на виконання інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, які відповідають пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку, стратегіях розвитку регіонів та у планах заходів з їх реалізації. Водночас фактична підтримка регіонів в рамках Фонду розпочалася лише в 2015 році.

Так, в 2016 році державним бюджетом для підтримки проектів регіонального розвитку було виділено: 3 млрд грн – державний фонд регіонального розвитку; 1 млрд грн – субвенція на розвиток інфраструктури об'єднаних територіальних громад; 3,3 млрд грн – субвенція на соціально-економічний розвиток територій.

За ці кошти та кошти місцевих бюджетів в 2016 році **реалізовано понад дві тисячі проектів**, також здійснено заходи щодо соціально-економічного розвитку окремих територій.

**Отже, можна зазначити, що регіони та територіальні громади отримали змогу, за підтримки відповідних ресурсів держави, розпочати системне провадження власних стратегій розвитку.**

Також в 2016 році активно вдосконалювалися фінансові механізми підтримки регіонального розвитку територій, зокрема, Урядом було прийнято ряд нормативно-правових актів, завдяки яким:

- забезпечено стабільність фінансування багаторічних проектів, відібраних регіональними комісіями, відповідно до плану-графіку їх реалізації та концентрації ресурсів на стратегічних цілях та завданнях регіону;

- підвищено прозорість та об'єктивність рішень регіональних комісій в рамках конкурсного відбору проектів, що претендують на фінансову підтримку з ДФРР;
- запроваджено моніторинг виконання інвестиційних програм (проектів), оприлюднення звітів та узагальненої аналітичної інформації про досягнуті результати;
- створено передумови для запобігання фінансуванню проектів, які не відповідають планам заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку.

Необхідно також підкреслити, що **запроваджено інноваційні механізми та процедури конкурсного відбору проектів та програм** регіонального розвитку, що подаються на фінансування з ДФРР. Важливою складовою цього процесу є онлайн-платформа ДФРР ([dfrr.minregion.gov.ua](http://dfrr.minregion.gov.ua)), яку було створено за підтримки проекту Європейського Союзу і яка дозволяє ознайомитися з усіма проектами на всіх стадіях їх відбору та реалізації, рішеннями регіональних комісій тощо.

Важливо зазначити, що завдяки досягнутому прогресу в реалізації регіональної політики в 2016 році вдалося залучити від Європейського Союзу бюджетну підтримку загальним обсягом 55 млн євро та отримати перший транш у сумі 23 млн євро для здійснення відібраних на конкурсній основі проектів регіонального розвитку в рамках 5 програм, схвалених Урядом (інноваційна економіка та інвестиції; розвиток сільських територій; розвиток людського потенціалу; розвиток туризму; розвиток загальноукраїнської солідарності). Відбір та реалізацію цих проектів заплановано на 2017 рік.

Розвиток транскордонного співробітництва є також однією із основних операційних цілей державної регіональної політики, визначеною Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2020 року, адже 19 із 27 адміністративно-територіальних одиниць України є прикордонними. Транскордонне співробітництво забезпечує підвищення конкурентоспроможності регіонів, прискорення євроінтеграційних процесів та наближення рівня життя населення прикордонних регіонів до середньоєвропейського.

**Тому в 2016 році приділялася значна увага, та надавалася політична підтримка для активізації та розвитку транскордонного співробітництва, в тому числі:**

- Урядом затверджено Державну програму розвитку транскордонного співробітництва



на 2016-2020 роки, якою передбачено реалізацію 25 проектів та 55 заходів транскордонного співробітництва;

- ▶ проведено парламентські слухання на тему: «Транскордонне співробітництво як чинник євроінтеграційних процесів України», за результатами яких було схвалено відповідні рекомендації;
- ▶ Мінрегіоном підготовлено і проведено засідання Українсько-Словацької міжурядової комісії та Українсько-Польської Міжурядової координаційної ради, за результатами яких визначено конкретні подальші дії сторін для розвитку спільного прикордонно-митного контролю і малого прикордонного руху, розвитку транспортної інфраструктури, модернізації та реконструкції пунктів пропуску на спільних кордонах, спільного захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, підготовки та реалізації спільних проектів в межах програм прикордонного співробітництва у рамках Європейського інструменту суспільства на 2014-2020 роки;
- ▶ Урядом в жовтні 2016 року прийнято рішення, відповідно до якого за Мінрегіоном закріплено організаційні функції з реалізації Стратегії Європейського Союзу для Дунайського регіону, що дозволило опрацювати з Європейською Комісією правові та організаційні аспекти участі України в Дунайській транснаціональній програмі як повноправного партнера, забезпечити участь українського представника в Моніторинговому комітеті Дунайської транснаціональної програми, провести міжнародну конференцію «Європейська стратегія Дунайського регіону: можливості та виклики для України» за участі представників регіонів, ЄК, національних координаторів Угорщини, Словаччини та Румунії.

В 2016 році Урядом було визначено правові засади створення та функціонування Агенцій регіонального розвитку (АРР), які мають допомагати місцевій владі втілювати регіональну стратегію розвитку та план заходів з її реалізації, в тому числі сприяти підготовці та реалізації програм і проектів регіонального розвитку, підвищенню інвестиційної привабливості регіону. Очікується, що у всіх регіонах будуть створені Агенції як неприбуткові небюджетні установи на засадах партнерства між державним, приватним та громадським секторами, організаціями роботодавців та їх об'єднаннями. Наразі в областях створено і зареєстровано 8 АРР і прийнято рішення про створення 17 таких установ.

Водночас існують проблеми системного характеру, пов'язані із своєчасною розробкою якісних проектів та програм регіонального та місцевого розвитку. Значна кількість проектів, які в 2016 році стали переможцями регіональних конкурсів і подавалися на розгляд Міжвідомчої комісії при Мінрегіоні, не повною мірою відповідають сучасним вимогам і не спрямовані на створення умов або поштовху для розвитку регіонів чи окремих територій. Більшість з них зорієнтовані на вирішення поточних локальних проблем, а деякі з них навіть не відповідають власним регіональним стратегіям розвитку.

## ПРІОРИТЕТИ НА 2017 РІК ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

З огляду на ці та інші проблемні питання, пріоритетними на 2017 рік щодо забезпечення сталого регіонального розвитку є такі завдання:

- ▶ підвищити інституційну спроможність та ефективність управлінських рішень органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у сфері стратегічного планування та фінансування регіонального розвитку;
- ▶ забезпечити стабільне фінансування програм і проектів регіонального розвитку протягом всього строку їх реалізації задля досягнення очікуваного ефекту від впровадження таких проектів та запобігання виникненню об'єктів незавершеного будівництва;
- ▶ домогтися формування місцевими органами влади переліків проектів та програм, що подаються на фінансування з ДФРР, виключно розвиткових, які спрямовані на створення робочих місць, збільшення частки інноваційної продукції в її загальному обсязі, підвищують конкурентоспроможність регіонів, поліпшують якість інфраструктури, послуг та стандартів життя;
- ▶ скоротити процедури та час на прийняття рішень про фінансування проектів з ДФРР шляхом вдосконалення законодавства;
- ▶ сприяти доступу до європейських інструментів фінансування регіонального розвитку, включаючи інструменти розвитку транскордонного співробітництва та підвищити якість управління проектами відповідно до європейських підходів.

Отже, реформи відкривають нові можливості для регіонального та місцевого розвитку. Ефективність впровадження нової регіональної полі-

тики значною мірою залежить від рівня відповідальності, спроможності та активної участі в процесі її реалізації місцевих органів влади.

Особливої уваги вимагає завдання щодо забезпечення сталого розвитку сільських територій. Його вирішення залежить не тільки від державної підтримки, а в першу чергу від спроможності територіальних органів влади забезпечувати місцевий розвиток. Існуюча система територіальної організації влади, що нині діє в межах сільських територій, засвідчила свою неефективність, а її подальше консервування ще більше поглибить кризові явища, які призведуть до незворотного занепаду багатьох сільських поселень.

Тому необхідно якомога швидше пройти шлях формування спроможних територіальних громад, які мають стати новими точками соціально-економічного зростання, надавши їм максимальний обсяг повноважень, ресурсів та підвищеної відповідальності за своє майбутнє. Правильність такої стратегії підтверджується позитивними результатами діяльності переважної більшості об'єднаних територіальних громад, які взяли на себе основну відповідальність за свій розвиток і не чекають команд «зверху». Новоутворені спроможні громади у своїй переважній більшості мають всі передумови, щоб стати розвитковими майданчиками, позитивним прикладом у створенні сприятливих умов для розвитку своїх територій, сучасної інфраструктури, якісних послуг та рівня життя громадян. З цією метою місцевим органам влади та безпосередньо територіальним громадам необхідно:

1. зосередити зусилля на формуванні сприятливого інвестиційного клімату та залученні інвестицій;
2. запроваджувати механізми державно-приватного партнерства для поліпшення якості комунальних послуг за рахунок приватного капіталу з одночасним збереженням комунальної власності, розвивати нові форми

організації та розвитку економіки (кластери), інноваційно-технологічні центри (технопарки), посилювати соціальну відповідальність бізнесу;

3. диверсифікувати сільську економіку, сприяти розвитку виробництва та локальної переробці сільськогосподарської продукції, фермерських господарств сімейного типу, розвитку кооперативних моделей організації виробництва, просування місцевої продукції на ринки збуту через мережу фермерських та оптових ринків сільськогосподарської продукції, розвитку малого й середнього підприємництва несільськогосподарського призначення;
4. сприяти максимальному розвитку електронних сервісів та переведенню адміністративних та комунальних послуг в електронний формат, забезпеченню 100% доступу до Інтернету для інституцій та населення сільської місцевості;
5. проводити системну просвітницьку, методологічну та роз'яснювальну роботу з різних аспектів розвитку сільських територій, зокрема, щодо децентралізації влади в Україні, нових інструментів та механізмів забезпечення самодостатності громад, об'єднання їх зусиль у вирішенні місцевих проблем шляхом співробітництва.

**Підсумовуючи, можна зазначити, що органи місцевого самоврядування, сільські, селищні, міські голови у співпраці з місцевими державними адміністраціями зобов'язані навчитися організовувати економіку власної території на основі наявних унікальних місцевих переваг та створювати умови для самоорганізації та зайнятості.**





# U-LEAD З ЄВРОПОЮ: ПРОГРАМА ДЛЯ УКРАЇНИ З РОЗШИРЕННЯ ПРАВ І МОЖЛИВОСТЕЙ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ, ПІДЗВІТНОСТІ ТА РОЗВИТКУ



**Бастіан  
ФАЙГЕЛЬ**

Програмний директор  
проєкту U-LEAD від GIZ

“

*Програма U-LEAD спільно фінансується Європейським Союзом та його країнами-членами – Данією, Німеччиною, Польщею та Швецією.*

Партнер: Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України.

За підтримки: Європейської Комісії, Федерального міністерства економічної співпраці та розвитку (Німеччина), Міністерства закордонних справ Данії, Міністерства закордонних справ Польщі, Міністерства закордонних справ Швеції.

Виконавці: Німецьке товариство міжнародної співпраці (GIZ) ГмбХ, Шведське агентство з питань міжнародного співробітництва і розвитку (SIDA).



## МЕТА:

U-LEAD підтримує створення прозорої і підзвітної багаторівневої системи управління, яка реагуватиме на потреби громадян.

Це передбачає (1) посилення спроможності ключових суб'єктів на національному, регіональному та місцевому рівнях з метою реалізації регіональної політики та реформи децентралізації, а також (2) вдосконалення адміністративних послуг на місцевому рівні для громадян України.



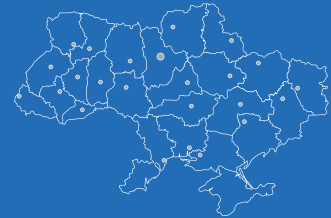
Ці ключові напрямки відображаються у двох програмних компонентах:

**КОМПОНЕНТ 1**, за реалізацію якого відповідає GIZ, стосується передусім координації та посилення спроможностей на вертикальному і горизонтальному рівнях на всій території України – від рівня громад до районного, обласного та центрального рівнів;

**КОМПОНЕНТ 2**, за реалізацію якого відповідає SIDA, передбачає створення ефективних центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). При цьому основна увага приділяється щойно об'єднаним громадам і роз'яснювальній роботі на національному рівні.



# ДОВІДНИК ДИРЕКТОРІВ ВІДОКРЕМЛЕНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ЦЕНТРІВ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ



## Олег ЛЕВЧЕНКО

Адреса: вул. Театральна, 20, м. Вінниця, 21050  
Тел.: +38 (063) 777-02-50  
E-mail: lgdc.vinnitsa@gmail.com

Вінницька область



## Анатолій ПАРХОМ'ЮК

Адреса: вул. Драгоманова 1а, м. Луцьк, 43000  
Тел.: +38 (067) 332-09-45  
E-mail: lgdc.volyn@gmail.com

Волинська область



## Олена ТЕРТИШНА

Адреса: вул. Європейська, 10а, м. Дніпро, 49000  
Тел.: +38 (098) 213-55-72  
E-mail: lgdc.dnipro@gmail.com

Дніпропетровська область



## Артем ВІВДИЧ

Адреса: вул. Дружби, 6, м. Краматорськ, 84301  
Тел.: +38 (099) 040-60-86  
E-mail: lgdc.donetsk@gmail.com

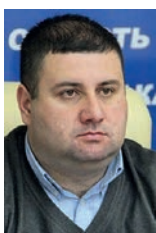
Донецька область



## Василь НЕВМЕРЖИЦЬКИЙ

Адреса: вул. Михайлівська, 8/1, м. Житомир, 10014  
Тел.: +38 (067) 762-92-71  
E-mail: lgdc.zhytomyr@gmail.com

Житомирська область



## Іван ДЕМ'ЯНЧУК

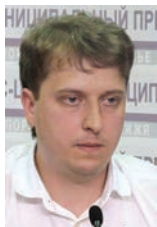
Адреса: вул. Володимира Гошовського, 2, 4 пов., м. Ужгород, 88000  
Тел.: +38 (097) 924-52-46  
E-mail: lgdc.zakarpattia@gmail.com

Закарпатська область





Установа «Центр розвитку місцевого самоврядування» та її 24 відокремлені підрозділи створені в 24 областях України з метою сприяння зміцненню спроможності органів влади та місцевого самоврядування на центральному, регіональному та місцевому рівнях для реалізації регіональної політики та реформи децентралізації, покращення надання місцевих адміністративних послуг на користь громадян. Установа та 24 відокремлені підрозділи фінансуються програмою «U-LEAD з Європою». Програма «U-LEAD з Європою» спільно фінансується Європейським Союзом та країнами-членами, а саме Данією, Німеччиною, Польщею, Швецією та Естонією.



### Олександр СВИСТУН

Адреса: б-р Шевченка, 71а, 4 пов., м. Запоріжжя, 69037  
Тел.: +38 (050) 454-12-27  
E-mail: lgdc.zaporizhzhya@gmail.com

Запорізька область



### Руслан ПАНАСЮК

Адреса: вул. Галицька, 63а, м. Івано-Франківськ, 76019  
Тел.: +38 (067) 342-79-80  
E-mail: lgdc.if@gmail.com

Івано-Франківська область



### Олег ЯРЕМЕНКО

Адреса: вул. В. Перспективна, 15/7, м. Кропивницький, 25006  
Тел.: +38 (067) 984-68-00  
E-mail: lgdc.kirovograd@gmail.com

Кіровоградська область



### Ігор АГІБАЛОВ

Адреса: вул. Гагаріна, 78б, м. Сєвєродонецьк, 93411  
Тел.: +38 (098) 321-76-38  
E-mail: lgdc.lugansk@gmail.com

Луганська область



### Андрій БРИНЬ

Адреса: вул. Гартмана Вітвера, 14, м. Львів, 79008  
Тел.: +38 (067) 157-41-71  
E-mail: lgdc.lviv@gmail.com

Львівська область



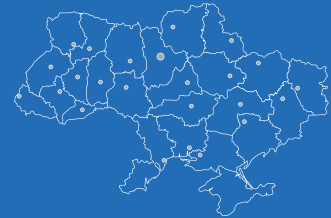
### Валентин БОЙКО

Адреса: вул. Адміральська, 28/4, м. Миколаїв, 54001  
Тел.: +38 (068) 668-14-58  
E-mail: lgdc.mykolaiv@gmail.com

Миколаївська область



# ДОВІДНИК ДИРЕКТОРІВ ВІДОКРЕМЛЕНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ЦЕНТРІВ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ



## Юлія МОЛОДОЖЕН

Адреса: вул. Канатна, 72, м. Одеса, 65012  
Тел.: +38 (067) 701-68-57  
E-mail: lgdc.odessa@gmail.com

Одеська область



## Ірина БАЛІБІНА

Адреса: вул. Лідова, 10, 1 пов., оф.1, м. Полтава, 36011  
Тел.: +38 (053) 256-06-02  
E-mail: lgdc.poltava@gmail.com

Полтавська область



## Руслан СИВИЙ

Адреса: вул. Кавказька, 2, м. Рівне, 33028  
Тел.: +38 (067) 364-19-50  
E-mail: lgdc.rivne@gmail.com

Рівненська область



## Олександр ХОРУЖЕНКО

Адреса: майдан Незалежності, 1/3, 1 пов., м. Суми, 40000  
Тел.: +38 (050) 912-02-78  
E-mail: lgdc.sumy@gmail.com

Сумська область



## Віктор ЛИТВИНЧУК

Адреса: вул. О. Кульчицької, 2, 2-й пов., м. Тернопіль, 46001  
Тел.: +38 (067) 354-29-65  
E-mail: lgdc.ternopil@gmail.com

Тернопільська область



## Діана БАРИНОВА

Адреса: пров. Банний, 1, м. Харків, 61003  
Тел.: +38 (097) 670-01-00  
E-mail: lgdc.kharkiv@gmail.com

Харківська область





Установа «Центр розвитку місцевого самоврядування» та її 24 відокремлені підрозділи створені в 24 областях України з метою сприяння зміцненню спроможності органів влади та місцевого самоврядування на центральному, регіональному та місцевому рівнях для реалізації регіональної політики та реформи децентралізації, покращення надання місцевих адміністративних послуг на користь громадян. Установа та 24 відокремлені підрозділи фінансуються програмою «U-LEAD з Європою». Програма «U-LEAD з Європою» спільно фінансується Європейським Союзом та країнами-членами, а саме Данією, Німеччиною, Польщею, Швецією та Естонією.



### Оксана СІЛЮКОВА

Адреса: вул. Перекопська, 19, 1 пов., м. Херсон, 73024  
Тел.: +38 (066) 333-94-82  
E-mail: lgdc.kherson@gmail.com

Херсонська область



### Сергій ЯЦКОВСЬКИЙ

Адреса: вул. Вайсера 7, 3 пов., м. Хмельницький, 29013  
Тел.: +38 (067) 311-48-70  
E-mail: lgdc.khmelnysky@gmail.com

Хмельницька область



### Сергій СЛИНЬКО

Адреса: вул. Байди Вишневецького, 36/1, 3 пов., м. Черкаси, 18007  
Тел.: +38 (067) 473-11-52  
E-mail: lgdc.cherkasy@gmail.com

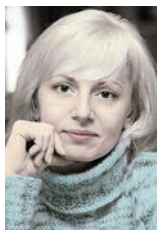
Черкаська область



### Тетяна ТАТАРЧУК

Адреса: вул. Університетська, 20, 1 пов., м. Чернівці, 58000  
Тел.: +38 (099) 943-71-10  
E-mail: lgdc.chernivtsi@gmail.com

Чернівецька область



### Ірина КУДРИК

Адреса: вул. Святомиколаївська, 12а, м. Чернігів, 14000  
Тел.: +38 (098) 232-77-02  
E-mail: lgdc.chernihiv@gmail.com

Чернігівська область



# ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СОЮЗ ТА ЙОГО КРАЇНИ-ЧЛЕНИ: ДАНІЯ, ЕСТОНІЯ, НІМЕЧЧИНА, ПОЛЬЩА І ШВЕЦІЯ ДОПОМОЖУТЬ УКРАЇНІ СТВОРИТИ ДО 2020 РОКУ 600 ЦЕНТРІВ НАДАВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ



**Камеран  
ХУДУР**

Перший секретар Посольства Швеції в Україні, Програмний директор проекту U-LEAD від SIDA

## Але що передбачає Компонент 2 проекту U-LEAD?

До 2020 року він передбачає створення до 600 центрів надання адміністративних послуг, де громадяни зможуть отримати послуги, на які вони мають права за законом.

Для того щоб це відбулося, центри повинні бути оснащені меблями і обладнані сучасною інформаційно-комунікаційною технікою, що дозволить адміністраторам центрів виправдати очікування громадян. Це, в свою чергу, вимагає необхідності навчання адміністраторів центрів не тільки з технічних питань, а й з питань дбайливого ставлення до клієнтів.

Компонент 2 проекту U-LEAD також передбачає розвиток IT-рішень, які будуть використовувати центри надання адміністративних послуг для забезпечення взаємодії з відповідними державними базами даних, що містять інформацію, необхідну для швидкого надання послуг високої якості.

Проте з метою досягнення стійких результатів деякі передумови повинні бути створені і реалізовані нашими українськими колегами, в тому числі і Урядом, і Верховною Радою. Наприклад: повинна бути створена і застосовуватися функціонуюча належним чином система внутрішнього та зовнішнього контролю – щоб здійснювати оцінку якості роботи центрів надання адміністративних послуг з точки зору як клієнтів, так і самих співробітників центрів.

Внутрішні і зовнішні механізми контролю якості повинні забезпечувати перевірку того, чи дійсно звітність центрів надання адміністративних послуг відображає достовірне і об'єктивне уявлення про послуги, що надаються.

“

**24 січня 2017 року в центральному офісі програми U-LEAD, який знаходиться в Києві за адресою вул. Велика Житомирська, 20, відбулася церемонія підписання угоди про партнерство з чотирнадцятьма об'єднаними територіальними громадами, які були відібрані для отримання допомоги у створенні сучасних центрів надання адміністративних послуг.**

Це стало можливим завдяки Компоненту 2 програми U-LEAD, який визначає пріоритетність інтересів українських громадян, створюючи передумови для того, щоб вони відповідно до своїх прав отримували законні, швидкі та доступні адміністративні послуги високої якості.

Сьогодні об'єднані територіальні громади з Закарпатської, Чернівецької, Хмельницької, Житомирської, Вінницької, Київської, Чернігівської, Сумської, Полтавської, Черкаської, Одеської, Запорізької областей беруть участь у конкурсі з відбору ще 10 громад, які отримають фінансування на створення центрів надання адміністративних послуг. Їх відбір буде проведено на основі визначених критеріїв і відповідно до встановлених процедур.





Компонент 2 програми U-LEAD: Центри надання адміністративних послуг та підвищення обізнаності громадян про місцеве самоврядування

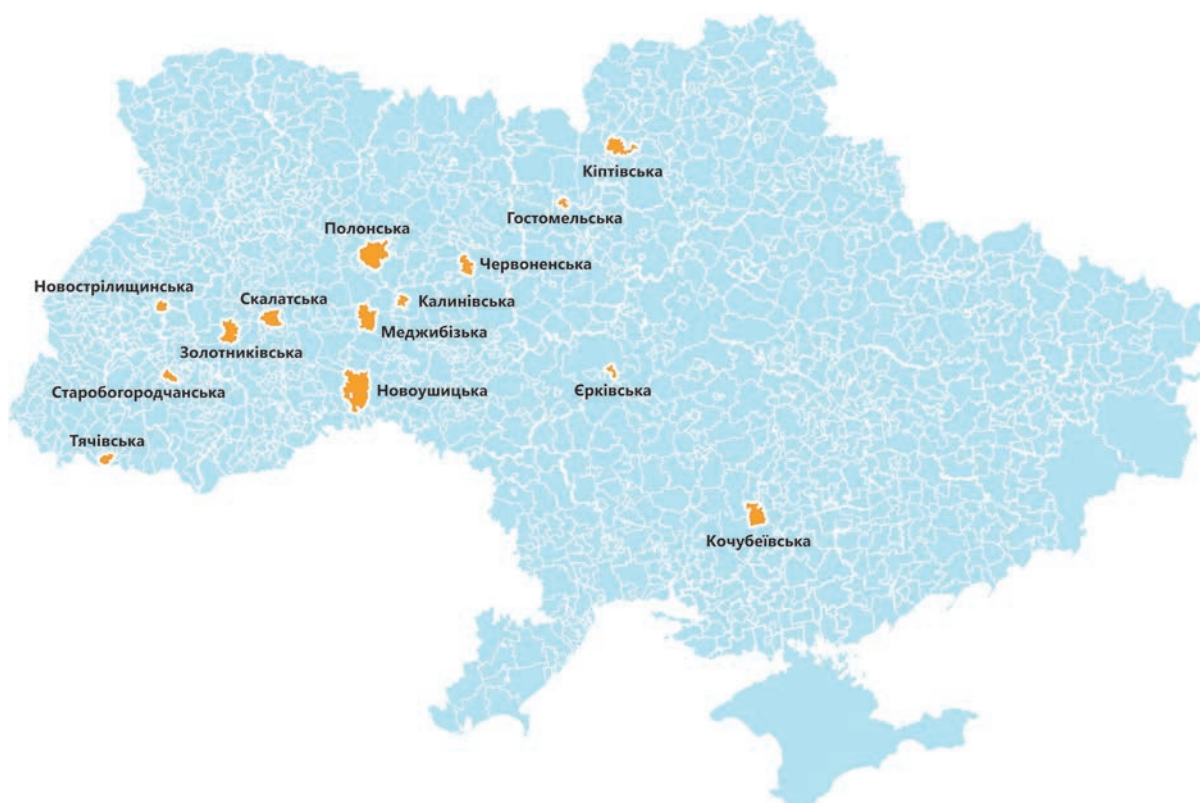
**ЗАКОННО! ЗРУЧНО! ШВИДКО! ДОСТУПНО!**



На додаток до цього, система внутрішнього контролю цих центрів повинна систематично перевіряти роботу, щоб переконатися, що центри функціонують відповідним чином. Не менш важливо створити систему, яка постійно перевіряє, чи є можливість для поліпшення, задаючи кілька простих запитань. Наприклад: Чи отримали ми максимум з використання наявних ресурсів? Чи робимо ми все правильно? Чи робимо ми правильні і відповідні речі?

Загалом Європейський Союз та його країни-члени: Данія, Естонія, Німеччина, Польща і Швеція розраховують на плідну співпрацю з українськими партнерами і ми зробимо все від нас залежне для успіху роботи зі створення сучасних центрів надання адміністративних послуг на благо України та її громадян!

Об'єднані громади, які підписали меморандуми зі шведською компанією SKL International щодо створення центрів надання адміністративних послуг



# ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ: СТРАТЕГІЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ



**Данило  
БІЛАК**

Директор Офісу залучення і підтримки інвестицій,  
Головний інвестиційний  
радник Прем'єр-міністра  
України

Такий шлях ми вже розпочали, організувавши 23 січня в Києві семінар «Економічний розвиток регіонів: стратегія та інструменти залучення інвестицій та підвищення експортного потенціалу» за підтримки Кабінету Міністрів України та в партнерстві з Офісом просування експорту. Цей захід відвідали понад 170 представників регіональної та місцевої влади, відповідальних за роботу з інвесторами та розвиток експорту на рівні міст і областей.

“

*Чотири місяці тому Кабінет Міністрів України створив Офіс залучення і підтримки інвестицій UkraineInvest, сподіваючись активізувати роботу в цьому напрямку, оскільки підвищення рівня вкладених в нашу економіку коштів – один із ключових пріоритетів в Програмі дій Уряду.*

За минулий рік обсяг іноземних інвестицій склав близько 3,8 млрд дол. Для економіки розміру України це – мізер, нам треба 8–10 млрд дол. на рік і економічне зростання на рівні 11–12%. Хоча, звичайно, навіть ті 1–2% зростання, яке спостерігається в Україні зараз, – це вже добре, бо кілька років перед тим було набагато гірше.

Тож одна із задач Офісу – допомагати у переконанні інвесторів вкладати гроші в українську економіку. Нам важливо сьогодні зупинити ту негативну спіраль, за якою формуються уявлення інвесторів про Україну, треба донести світові, що є інший, позитивний кут зору, під яким треба дивитися на цю країну. Щоб коли звучало слово «Україна», бізнесмени асоціювали його не з корупцією та конфліктом на Донбасі, а зі словами «нові технології, успішні реформи, великі можливості».

Для того, аби цього досягнути, ми маємо навчитися ставитися до інвестора, як до бажаного гостя у домі. Умовно кажучи, накрити йому стіл, посілкуватися і зробити, щоб йому було комфортно. Тоді він захоче приходити до нас знову і разом з друзями.

Виступаючи на нашому семінарі, Прем'єр-міністр України Володимир Гройсман наголосив, що весь економічний розвиток відбувається на місцях. «Немає віртуальних інвестицій, віртуального експорту. Все це відбувається в реальному селі, місті, області, районі, де створюються нові робочі місця, національний український продукт», – зауважив він.

При цьому в Україні, на жаль, є чимало керівників, особливо в центральних виконавчих органах влади, які мають радянський підхід до іноземців, як до ворогів. Адже це ненормально, коли голова ОДА викликає інвестора і вимагає надати документи для перевірки, чи все законно. Ніде у цивілізованому світі, де хочуть бачити зростання інвестицій, такого не роблять. Влада має приходити до інвестора і питати: «Чим вам допомогти?»

Нагадаємо, що однією з основних задач на першому етапі роботи UkraineInvest було виявлення типових проблем тих інвесторів, які вже працюють в Україні. Чимало з них скаржаться на некомфортні умови роботи. Передусім – на надмірну «увагу» з боку держорганів і на пресинг від силових структур – ДФС, прокуратури, СБУ.

До речі, сам Прем'єр-міністр жорстко окреслив позицію щодо тих інституцій, які перешкоджають бізнесу розвиватися і створювати робочі місця. «Іноді на рівні міста, району, області створюються непосильні умови для розвитку інвестицій. Це усе ми маємо з вами ліквідувати.





Той, хто тисне сьогодні на підприємця, який реально створює національний продукт, є наш з вами класовий ворог, який би чин у нього не був», – наголосив Володимир Гройсман.

Одним з інструментів виявлення такого тиску на бізнес має стати «Інвестиційний монітор» – проект, який найближчим часом буде запущено UkraineInvest. Він дозволить в розрізі кожного регіону бачити, як реагує бізнес на ситуацію в цілому та окремі зміни в ній. Наприклад, на Львівщину, Івано-Франківщину, Тернопільщину, у Вінницьку область інвестори йдуть. Там, де є прогресивні голова ОДА, мер, який має прогресивну міську раду, для інвесторів робиться дуже багато. «Ми будемо бачити, як відшкодовується ПДВ, які є перевірки, де нестандартні ситуації. Як тільки десь з'явиться

«червона» зона – будемо збирати керівництво регіону і вимагати її поліпшити», – пояснив Володимир Гройсман.

UkraineInvest тісно співпрацює з Міністерством економічного розвитку і торгівлі, яке вже започаткувало проведення семінарів та фокусних зустрічей, та Офісом із просування експорту, який дбає про збільшення кількості українських товарів та послуг на міжнародних ринках. Водночас ми закликаємо представників областей та міст, яким вже вдалося залучити інвесторів, розповідати про інструменти їх приваблювання, ділитися досвідом та напрацюваннями, об'єднуватися між собою і обов'язково взаємодіяти з UkraineInvest.

Сподіваємося на ефективну співпрацю.





## ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ



**Андрій  
ДЕМЧУК**

Директор департаменту залучення інвестицій Міністерства економічного розвитку і торгівлі України



**Ірина  
НОВІКОВА**

Начальник відділу державно-приватного партнерства департаменту залучення інвестицій Міністерства економічного розвитку і торгівлі України

“

*Одним із інструментів, який дозволить залучити в державний сектор економіки додаткові інвестиційні ресурси та сприятиме розвитку партнерських відносин держави та бізнесу, – є державно-приватне партнерство (ДПП), яке в умовах розвитку економіки нашої країни є актуальною формою співробітництва між державними та приватними партнерами та нагальною вимогою сьогодні. У той же час ДПП сьогодні розглядається як інноваційний інструмент розвитку територіальних утворень місцевого та регіонального рівнів.*

Як свідчить світовий досвід, загального визначення поняття державно-приватного партнерства не існує – МВФ визнав, що немає чіткого погодження стосовно того, як тлумачити ДПП.

«Не існує всеохоплюючого і повного визначення державно-приватних партнерств. ДПП – це широке визначення, яке охоплює велику кількість видів економічної діяльності і постійно розвивається» – Фрітс Болькештейн, уповноважений представник Генерального директорату з питань внутрішнього ринку Європейської комісії.

Наприклад, відповідно до рекомендацій для місцевих органів влади стосовно державно-приватних партнерств Канади, державно-приватні партнерства (ДПП) – це домовленості між підприємствами державного та приватного сектора з метою забезпечення функціонування громадської інфраструктури, комунального господарства та пов'язаних послуг.

Такі партнерства характеризуються розподілом інвестицій, ризиків, відповідальності та винагород між партнерами. Причини створення таких партнерств дуже різні, але переважно – це фінансування, проектування, будівництво, експлуатація та обслуговування громадської інфраструктури та послуг.

Водночас Міністерство фінансів Чеської Республіки визначає державно-приватне партнерство (ДПП) як партнерство між державним і приватним сектором для реалізації проекту або послуг, що традиційно надаються державним сектором.

Державно-приватне партнерство визнає, що державний сектор та приватний сектор мають відповідно певні переваги у виконанні спеціальних задач. Дозволяючи кожному сектору робити те, що в нього найкраще виходить, комунальні послуги та інфраструктура можуть бути забезпечені.

Відповідно до українського законодавства, а саме Закону України «Про державно-приватне партнерство», державно-приватне партнерство (ДПП) – співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами-підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом.

Таким чином, незважаючи на відсутність єдиного тлумачення поняття ДПП, в усіх країнах



кінцевим його результатом є розвиток, фінансування, проектування, будівництво, експлуатація та обслуговування громадської інфраструктури, комунального господарства та пов'язаних послуг у найбільш економічно вигідний спосіб.

Підтвердженням широкого розповсюдження ДПП у світі є, зокрема, статистика European PPP Expertise Centre (ЕРЕС), за даними якого в країнах ЄС у I півріччі 2016 році укладено 40 угод ДПП (порівняно з 27 у I півріччі 2015 року), середня вартість яких становила 194 млн євро.

**Найбільш масштабними були угоди ДПП щодо будівництва та експлуатації автомагістралей (3 угоди) та угода в сфері оборони (система навчання пілотів, Великобританія).**

У I півріччі 2016 року Великобританія стала лідером серед інших країн з найбільшим ринком ДПП у вартісному вираженні – 3,1 млрд євро та по кількості угод – 20 угод ДПП. Слідом ідуть Франція, Королівство Нідерландів та Словацька Республіка. Що стосується сфер реалізації проектів ДПП, то найбільша кількість угод ДПП у I півріччі 2016 року була укладена у сфері освіти – 19 угод (проти 9 в I півріччі 2015 року) на суму 1,2 млрд євро, далі йдуть сфери транспорту та охорони здоров'я, що є свідченням соціальної орієнтації проектів ДПП.

Також варто зазначити, що у світі дедалі більше уваги звертається на проекти ДПП, в першу чергу спрямованих на потреби людей. Так, під час Восьмої сесії Європейської економічної комісії Організації Об'єднаних Націй (ЄЕК ООН) Групи спеціалістів з ДПП наголошувалось, що під час підготовки проектів ДПП та проведення тендерних процедур основні акценти необхідно робити не на фінансові показники проекту, а на соціальні наслідки та відповідність таких проектів Цілям розвитку тисячоліття. На підтвердження цього під час зазначеної сесії було продемонстровано 14 прикладів хорошого управління проектами ДПП, в першу чергу орієнтованих на потреби людей, у таких сферах: водопостачання (Гаїті та Вірменія), енергетика (Індія та КНР), транспортна інфраструктура (Білорусь, КНР, Мадагаскар), охорона здоров'я (Філіппіни), освіта (Монголія), поводження з побутовими відходами (Бразилія).

У контексті зазначеного можна дійти висновку, що механізм ДПП є широко розповсюдженим у всіх куточках світу. При цьому найбільш

ефективним та затребуваним ДПП є у країнах, економіки яких розвиваються (країни Латинської Америки, Східної Азії, Туреччина тощо).

Переходячи від теорії до практичного застосування, варто наголосити, що основними цілями використання ДПП є, зокрема, збільшення інвестицій у нову інфраструктуру та забезпечення модернізації існуючої інфраструктури; залучення додаткових джерел фінансування для розвитку інфраструктури; зниження вартості та покращення якості будівництва, експлуатації та обслуговування; забезпечення вчасного та адекватного обслуговування протягом усього строку служби активів; покращення доступу до послуг публічного характеру; покращення якості послуг публічного характеру; використання досвіду та технологій приватного сектора; збільшення фіскального простору держави.

**Основними ознаками ДПП, що вирізняють його з-поміж інших видів співробітництва держави та бізнесу, є такі:**

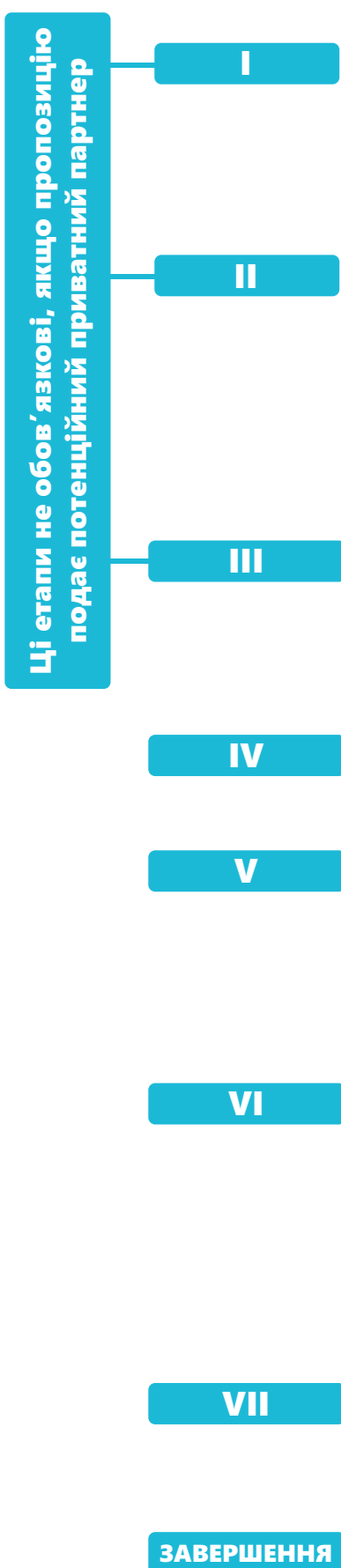
- ▶ надання прав управління (користування, експлуатації) об'єктом партнерства або придбання, створення (будівництво, реконструкція, модернізація) об'єкта державно-приватного партнерства з подальшим управлінням (користуванням, експлуатацією), за умови прийняття та виконання приватним партнером інвестиційних зобов'язань відповідно до договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства;
- ▶ довгостроковість відносин (від 5 до 50 років);
- ▶ передача приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення державно-приватного партнерства;
- ▶ внесення приватним партнером інвестицій в об'єкти партнерства із джерел, не заборонених законодавством.

Поряд з цим слід звернути увагу, що об'єктами ДПП є існуючі, зокрема відтворювані (шляхом реконструкції, модернізації, технічного переоснащення) об'єкти, що перебувають у державній або комунальній власності, а також створювані або придбані об'єкти в результаті виконання договору, укладеного в рамках ДПП.

Водночас об'єктами державно-приватного партнерства не можуть бути об'єкти, щодо яких прийнято рішення про приватизацію.

Щодо сфер застосування ДПП, то законодавець доволі детально окреслив їх у статті 4 Закону України «Про державно-приватне партнерство», при цьому залишивши диспозитивну норму, якою передбачається, що за рішенням державного партнера ДПП може застосовува-

## Проведення аналізу ефективності здійснення ДПП



### ПІДГОТОВКА ТА ПОДАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ ЗАПИСКИ

подається центральними/місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування або потенційними приватними партнерами.

### РОЗГЛЯД КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ ЗАПИСКИ

**щодо об'єктів державної власності** – ЦОБВ, що здійснює функції з управління відповідними об'єктами;

**щодо об'єктів комунальної власності** – виконавчий орган місцевого самоврядування, уповноважений відповідною сільською, селищною, міською, районною чи обласною радою, а якщо такий орган не визначений, – до виконавчого комітету сільської, селищної, міської ради чи виконавчого апарату районної, обласної ради. У разі необхідності можуть залучатись представники ЦОБВ та МОБВ, органів місцевого самоврядування, державних і комунальних підприємств.

### ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ СТОСОВНО ДОЦІЛЬНОСТІ ПІДГОТОВКИ ТЕО ЩОДО:

**об'єктів державної власності** – ЦОБВ, що виконує відповідно до закону функції з управління відповідними об'єктами державної власності, а якщо такий орган не визначений – Мінекономрозвитку;

**об'єктів комунальної власності** – виконавчим органом місцевого самоврядування, уповноваженим відповідною сільською, селищною, міською, районною чи обласною радою, а якщо такий орган не визначений, – виконавчим комітетом сільської, селищної, міської ради чи виконавчого апарату районної, обласної ради.

### ПІДГОТОВКА ПРОПОЗИЦІЙ

якщо проект доцільно реалізувати у формі ДПП, готується пропозиція, яка складається з концептуальної записки та ТЕО.

### ПОДАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ

ЦОБВ або МОБВ, органами місцевого самоврядування або потенційними приватними партнерами.

### ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ДПП ТА ПІДГОТОВКА ВИСНОВКУ ЩОДО ОБ'ЄКТІВ:

**державної власності** – ЦОБВ, що здійснює відповідно до закону функції з управління відповідними об'єктами державної власності, а якщо такого органу не визначено – ЦОБВ, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державно-приватного партнерства;

**комунальної власності** – виконавчим органом місцевого самоврядування, уповноваженим відповідною сільською, селищною, міською, районною чи обласною радою, а якщо такого органу не визначено – виконавчим комітетом сільської, селищної, міської ради чи виконавчим апаратом районної, обласної ради.

### ПОГОДЖЕННЯ ВИСНОВКУ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ З МЕРТ ТА МІНФІНОМ:

**Для об'єктів державної власності** – обов'язково;

**Для об'єктів комунальної власності** – якщо відповідно до такого висновку передбачається надання державної підтримки, шляхом фінансування за рахунок коштів державного бюджету.

### ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО ЗДІЙСНЕННЯ ДПП ЧИ ПРО НЕДОЦІЛЬНІСТЬ ТАКОГО ЗДІЙСНЕННЯ



тися в інших сферах діяльності, крім видів господарської діяльності, які відповідно до закону дозволяється здійснювати виключно державним підприємствам, установам та організаціям.

### **Як же ініціювати проект ДПП та визначити доцільність його реалізації?**

У цьому контексті варто зазначити, що підготовка проектів ДПП має свої особливості порівнян з підготовкою інших інвестиційних проектів, що зумовлено специфікою таких проектів, зокрема, довгостроковим співробітництвом держави та бізнесу.

Так, під час ініціювання та підготовки проекту ДПП слід керуватись Законом України «Про державно-приватне партнерство» (далі – Закон), Постановою Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2011 р. № 384 «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства», якою, зокрема, затверджено Порядок проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства, постановою Кабінету Міністрів України від 16 лютого 2011 р. № 232 «Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними».

Відповідно до законодавства пропозиції про здійснення ДПП готуються центральними або місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування або особами, які відповідно до Закону можуть бути приватними партнерами, та подаються до органу, уповноваженого проводити аналіз ефективності здійснення державно-приватного партнерства.

Рішення про здійснення державно-приватного партнерства чи про недоцільність його здійснення приймається за результатами проведення аналізу ефективності здійснення ДПП. Детальну поетапну схему проведення аналізу ефективності здійснення ДПП наведено у схемі.

Варто зазначити, що під час проведення аналізу ефективності здійснення ДПП особливу увагу необхідно приділити аналізу соціально-економічних та екологічних наслідків здійснення ДПП, а також оцінці та розподілу ризиків.

ДПП слід використовувати у випадку, якщо буде доведено, що його застосування є вигіднішими для економіки та суспільства порівнян з іншими механізмами, що можуть бути використані для реалізації проекту.

**Підсумовуючи, слід зауважити, що ДПП – це дієвий інструмент розвитку кожного регіону, використання якого сприятиме реалізації державної регіональної політики, орієнтованої на європейські стандарти та чітко спрямованої на підвищення соціальних стандартів життя населення. Впровадження та реалізація проектів ДПП, як на місцевому, так і центральному рівнях, забезпечить концентрацію наявних ресурсів держави, громади, бізнесу задля досягнення спільного результату – економічного розвитку нашої країни.**



## ОФІС З ПРОСУВАННЯ ЕКСПОРТУ ВІДКРИТИЙ ДО СПІВПРАЦІ З ЕКСПОРТЕРАМИ В РЕГІОНАХ



Мар'яна  
КАГАНЯК

Керівник Офісу  
з просування експорту

Стратегічною метою Офісу є підвищення конкурентоздатності України на міжнародних ринках через розвиток експортних компетенцій українського бізнесу та промоції українських товарів та послуг за кордоном.

Вже з початку цього року команда Офісу почала працювати у чотирьох основних напрямках: інформація для експортерів, послуги для експортерів, освіта для експортерів та бізнес-можливості.

- ▶ В рамках інформаційної підтримки Офіс зосередиться на роботі над розробкою експортного порталу – єдиного електронного інформаційного вікна для експортерів, що міститиме бази даних, аналітику пріоритетних ринків та індустрій.
- ▶ Триває розробка спеціалізованих послуг для експортерів, серед яких буде первинне консультування з експортних питань, оцінка експортної готовності, допомога у пошуку бізнес-партнерів, консультування щодо участі в тендерах зарубіжних країн.
- ▶ Значна увага приділятиметься освітнім програмам для експортерів у формі тренінгів, семінарів, вебінарів та у інших форматах.
- ▶ Офіс продовжує організовувати події, що відкривають нові експортні можливості для бізнесу. Це торгові місії, виставки, B2B зустрічі.

“

**Важливість експорту для української економіки важко переоцінити. Інновації, розвиток логістики і транспорту відкриває перед Україною глобальні можливості, використати які можна шляхом розвитку експорту.**

Офіс з просування експорту було створено з ініціативи Міністерства економічного розвитку і торгівлі України та за підтримки проектів технічної допомоги (від фонду Western NIS Enterprise Fund, канадського проекту EDGE (Експертна допомога врядування і економічного зростання) та німецького GIZ) для підтримки українського бізнесу, що вже експортує чи бажає експортувати.

Офіс функціонує як консультативно-дорадчий орган при Мінекономрозвитку.





За півтора роки команді Офісу вже вдалось реалізувати низку успішних проектів, зокрема: торгові місії та бізнес-форуми, засідання Ради з просування експорту, скоординувати розробку експортної стратегії, розробку промоційних матеріалів про Україну та її експортно-інвестиційний потенціал.

**Лише за минулий рік відбулось 5 українських бізнес-форумів на найвищому рівні і 6 торгових місій з організацією B2B зустрічей для понад 300 компаній.**

Ці заходи дозволили посилити імідж України як надійного торговельного партнера в США, Казахстані, Німеччині, Нідерландах, Канаді, Франції, Індонезії, Малайзії, Литві, Кенії і Танзанії. Низка українських компаній змогли укласти вигідні контракти із іноземними партнерами і почали активно експортувати свої товари та послуги на закордонні ринки.

Найкращим прикладом можливостей, які відкривають заходи такого рівня перед українськими компаніями, став бізнес-форум в Канаді, в рамках якого було презентовано продукцію понад 30 українських виробників. За результатами заходу ціла низка компаній відкрила свою продукцію не лише для Канади, а й для всього північноамериканського регіону. Це і дерев'яні велосипеди «Вудровер», які виробляються українською компанією з українського ясеня і після форуму продаються в Канаді. Це українські годинники «Клейнод», які так сподобались канадцам, що спонукали компанію розпочати там продажі. Це виробники унікальних мультимедійних столів «Кодісофт», аналогів яким немає у світі, які після форуму та участі у низці B2B зустрічей знайшли партнерів та відкрили свій офіс в Торонто, і ще декілька компаній знаходиться на стадії переговорів.

В планах Офісу на цей рік провести торгові місії до Ізраїлю (6–8 березня), Швеції (20–22 березня), Дубаї, Польщі, Канади, Туреччини, Німеччини, Китаю, Індії, Великобританії. Дати місій будуть анонсовані пізніше.

Ще одним напрямом діяльності Офісу є координація засідань Ради з просування експорту при Мінекономрозвитку. Ради – це ефективний майданчик комунікації бізнесу з Урядом, який дозволяє компаніям-експортерам отримувати інформаційну підтримку та дає можливість напряму адресувати свої проблеми та питання відповідним міністерствам та органам виконавчої влади. За весь час роботи Раду

відвідало понад 1000 представників бізнесу. Засідання Ради з просування експорту відбуваються переважно в Києві, але приблизно один раз на квартал проводяться виїзні засідання Ради в регіонах.

**Цього року попередньо планується проведення регіональних засідань Ради в Закарпатському регіоні (Івано-Франківськ) в лютому, Східному регіоні (Краматорськ) у березні, в Південному регіоні (Одеса) в травні-червні, Північно-східному регіоні (Харків) у серпні-вересні. Восени також розглядається можливість проведення регіонального засідання в одному з таких міст: Вінниця, Чернігів, Черкаси, Дніпропетровськ, Львів.**

Офіс з просування експорту планує приділяти більше уваги співпраці з бізнесом в регіонах, як безпосередньо, так і через місцеві органи виконавчої влади та місцевого самоврядування. Перший захід у цьому напрямі було співорганізовано 23 січня цього року. Семінар «Економічний розвиток регіонів: стратегія та інструменти залучення інвестицій та підвищення експортного потенціалу» дав можливість налагодити діалог Офісу з понад 150 представниками органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, відповідальними за та розвиток експортного потенціалу міст і областей та роботу з інвесторами.

**У ході семінару було визначено основні напрямки співпраці Офісу з регіонами, такі як:**

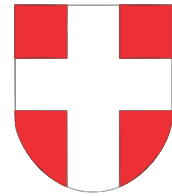
- ▶ обмін інформацією щодо експортних можливостей для українських компаній за кордоном;
- ▶ організація виїзних засідань Рад з просування експорту в регіонах;
- ▶ проведення навчальних семінарів та вебінарів для бізнесів на місцях;
- ▶ залучення компаній з регіонів до участі в торгових місіях, виставках та інших заходах.

**Офіс відкритий до співпраці за вказаними напрямками, а також до нових ідей і спільних проектів для бізнесу та промоції українських продуктів і сервісів за кордоном.**

**Контакти Офісу з просування експорту:**

Адреса: вул. Грушевського, 12/2, офіс 369, Київ 01008  
E-mail: info@epo.org.ua , export@epo.org.ua  
Тел.: +38 (044) 253-61-31

## ПРОЕКТИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: ВОЛИНСЬКИЙ ВИМІР



Волинська область



**Володимир  
ГУНЧИК**

Голова Волинської обласної  
державної адміністрації

### ДФРР – БІЛЬШЕ, НІЖ МОЖЛИВІСТЬ

Важливою складовою сучасної державної регіональної політики, безперечно, є Державний фонд регіонального розвитку. То дієвий інструмент розвитку інфраструктури на місцях. У 2015 році волиняни використали 86,6 млн грн коштів фонду. В 2016 році – 91,5 млн грн. Варто наголосити: ще 20 додаткових мільйонів спрямували саме як співфінансування з місцевих бюджетів.

Більш ніж символічним було відкриття загальноосвітньої школи I-III ступенів, що у с. Житнівці Камінь-Каширського району. Залучивши 16539,665 тис. грн через Державний фонд регіонального розвитку, вдалося не лише завершити довгобуд у віддаленому селі, а радше довести, що в глибинці освіта може бути не менш доступною та якісною, аніж у великому місті. Сучасний навчальний заклад повністю оснастили необхідним інвентарем, обладнанням та наочністю. Здійснили благоустрій території, відремонтували дорогу, аби діти з ближніх сіл без проблем діставалися до школи.



Завершення будівництва великого загальноосвітнього навчального закладу в с. Білині Ковельського району, відкриття якого відбулося у січні 2017 року, стало черговим підтвердженням ефективності пропонованого державою механізму вирішення проблем регіонального розвитку. Новосілля школярі, педагогічний колек-

**300 мільйонів гривень. Саме таку суму минулоріч спрямували на розвиток інфраструктури місцевих громад Волинської області. Амбітні, інтенсивні, а почасти й безпрецедентні реформи, започатковані в Україні, помітними позитивними змінами поволі проростають на теренах регіонів. На Волині зокрема. Крок за кроком прикордонний край, котрий фактично є воротами до Європи, до неї ж наближається, активно впроваджуючи інфраструктурні проекти.**

Формула успіху доволі проста: чітка регіональна політика на рівні держави, можливість планувати власний розвиток на рівні регіонів та усвідомлене бажання змінити країну, починаючи з себе та території, де проживаєш. Так, ще у 2014 році на Волині, втілюючи інвестиційні та інфраструктурні проекти від масштабних до зовсім дрібних, запровадили співфінансування з бюджетів усіх рівнів як основоположний принцип. Про результат найліпше, певно, говорити мовою цифр. 25 проєктів у 2015 році реалізували через Державний фонд регіонального розвитку, ще 22 – минулоріч. А коштом субвенції з Державного бюджету на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій, у поєднанні з власними ресурсами місцевих бюджетів, вдалося реалізувати понад 250 проєктів. Як наслідок, за два роки помітно скоротилася кількість довгобудів та недобудов, закладених у попередні роки, – на 186 млн грн. За сухою статистикою – нові школи в глибинці, сучасні дошкільні заклади, заклади культури тощо.





тив та й уся білинська громада чекала із... 2011 року. Отже, і не дивно, що запуск у експлуатацію нового приміщення став історичною подією для села та й району в цілому. Загалом коштував об'єкт 29217,355 тис. грн: зокрема, лише у 2016 році було виділено коштів ДФРР — 19 903,510 тис. грн, а з обласної казни — 2 211,5 тис. грн.

З-поміж інвестиційних об'єктів, реалізованих на Волині упродовж останніх двох років, — не лише школи. Залучивши кошти Фонду регіонального розвитку, здійснили будівництво мереж водовідведення у Луцьку (6195,906 тис. грн), реконструювали четверту чергу водогону в Устилузі (359,26 тис. грн), реконструювали дах стаціонарного відділення Заболоттівської ЦРЛ № 2 Ратнівського району (1028,025 тис. грн), здійснили реконструкцію приміщення під ЦНАП у Ковелі (990 тис. грн), збудували полігон твердих відходів у Ківерцях (1002,14 тис. грн) тощо.

Однак особлива втіха — дошкільні установи. Чи не найприємніші моменти — відкриття дитячих садочків, збудованих на сучасний манер й обладнаних від «А» до «Я». Використавши фінансовий ресурс державного Фонду регіонального розвитку, на Волині ввели в експлуатацію не один заклад. Зокрема — на 40 місць у с. Холонів Горохівського району. Невеликий за столичними мірками садок — омріяний для тамтешнього люду, позаяк діточок навчали в старому й аварійному приміщенні. 3 грудня 2015 року малеча — у направду розкішному закладі, на будівництво якого залучили кошти ДФРР (8173,355 тис. грн). ▶





## «СОЦЕКОНОМ»: ГРОМАДИ ЗРОБИЛИ ПОМІТНИЙ КРОК ДО РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ

Варто наголосити, що впродовж останніх декількох років область отримує з Державного бюджету субвенцію на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій. Постановою Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 395 бюджету області затвердили 48,5 млн грн. Завдяки спільній роботі народних депутатів України, місцевих органів влади та місцевого самоврядування обсяг цієї субвенції збільшено до 84,9 млн грн.

Результати використання цього державного ресурсу відчула більшість територіальних громад Волині. Залучаючи фінанси «соцеконому» та у поєднанні з власними ресурсами місцевих бюджетів, вдалося реалізувати понад 250 проектів, які передбачають як встановлення дитячо-спортивних майданчиків, так і реалізацію вартісних проектів.

Яскравий приклад — із залученням цієї субвенції у сумі 15,8 млн грн будують школу № 27 (раніше ж ввели в експлуатацію дитячий садок) у 55 мікрорайоні обласного центру Волині. Звісно, долучається й місто: спрямували на цей об'єкт коштів міського бюджету у сумі 12,7 млн грн. На 1 січня 2017 року фактично освоєно 77,6 млн грн субвенції.

А під завісу 2016 року у м. Камінь-Каширському запрацювала зала для занять важкою атлетикою. Мрію тамтешніх спортсменів, котрі демонструють результати чемпіонів області, втілили в життя, зокрема, й завдяки можливості залучити субвенційні кошти, провівши реконструкцію приміщення колишньої котельні. Здавалося б, то — невеликий інвестиційний об'єкт, водночас — із помітною соціальною складовою, значення якої жодним чином не варто применшувати.



Окрім того, так званий «соцеконом» дав можливість владити дрібні, але загалом вартісні проблеми. У 2015 та 2016 роках цільовою державною субвенцією навчальні заклади області забезпечили таким необхідним інвентарем — комп'ютерна техніка, меблі, методичне обладнання, інвентар для шкільних лабораторій, дошкільні установи — меблями для наймолодших, заклади культури — оргтехнікою та музичними інструментами.





## РЕАЛЬНІ КРОКИ ВОЛИНСЬКОГО УСПІХУ

Зрозуміло, що змінити країну, навіть за умови активного й ефективного впровадження реформ, практично неможливо за умови стагнації на місцях, у регіонах. Вітер реформ не оминув Волинь. Останні два роки позначилися запровадженням кардинально інших підходів до багатьох сфер життя краю. Перші плоди успіху поки ледь помітні, але відчутні. Зокрема, у бюджетонаповненні та використанні наявних ресурсів.

Динаміка наповнення бюджетів більш ніж оптимістична. Минулорічні показники – понад 2,5 млрд надходжень до загального фонду місцевих скарбниць – справжній рекорд для Волині. На порівняно з 2015 роком, цифра зросла майже на 850 млн грн. А ще буквально три-чотири роки тому цифра виконання не була більшою за 1,2 млрд грн. Впорядкування системи використання земельних ресурсів, над чим працювали упродовж 2015 року й практично завершили у 2016 році, запровадження минулоріч ефективного використання водних ресурсів, повернення на Волинь великих платників податків тощо. Всі ці заходи дали результат і, відповідно, фінансовий ресурс.

Вперше у 2016 році ми отримали субвенцію з Державного бюджету на соціально-економічний розвиток інфраструктури п'яти об'єднаних територіальних громад, обсяг якої становить 26,5 млн грн. За ці кошти проведено роботи з реалізації понад 60 важливих для відповідних територій інвестиційних проектів. На депозитних рахунках органів місцевого самоврядування у 2016 році акумульовано понад 200 млн грн, а

такого запасу коштів досі не фіксували. Активна позиція влади на місцях – і на кінець минулого року на Волині взагалі не фіксували кредиторської заборгованості, це при тому, що восени 2014 року мали величезні борги.

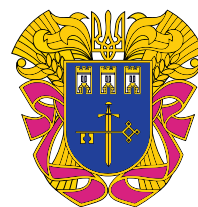


Аналізуючи зроблене й плануючи подальші кроки розвитку регіону, усвідомлюємо, що бюджет 2017 року буде особливо потужним і не менш складним. Ситуація на сході країни вимагає чіткості дій та стійкості поглядів. І від волинян також. Саме тому соціальна складова й надалі залишатиметься пріоритетом. У той же час розвиток регіону в цілому – завдання № 1. Однак у 2017 році маємо намір змінити підходи: 50% ресурсу спрямовувати на розвиток інфраструктури на місцях, стільки ж вкладати в оновлення об'єктів комунальної власності – соціальних закладів, лікарень, доріг тощо. Ефективно змінюючи регіон, поволі змінюємо країну. Отже, Україна має всі шанси, попри виклики та труднощі, наважувати стати «історією успіху» для самого Європейського Союзу.





## ТЕРНОПІЛЬЩИНА НЕ БОЇТЬСЯ ЕКСПЕРИМЕНТУВАТИ



Тернопільська область



**Степан  
БАРНА**

Голова Тернопільської  
обласної державної  
адміністрації

“

*Ми одними із перших відгукуємося на впровадження державних реформ, а також започатковуємо власні ініціативи. Це наш основний ключ до успіху. Прозорість та чесність в роботі – це принципи, які були спалюжені злочинними режимами, але які так необхідні для розвитку України на шляху до повноцінного входження у Європейську спільноту. Вважаємо, що контроль за ефективним використанням бюджетних коштів – запорука якості усіх проектів, що втілюються в області.*

У 2016 році ми заклали надійний фундамент для зростання інвестицій – вперше на Тернопільщині відбувся Форум міжнародного рівня «Тернопільщина Invest-2016», де ми представили реальні проекти розвитку області: було презентовано 30 інвестиційних проектів та понад 50 земельних ділянок для ведення бізнесу. За останній рік динаміка прямих іноземних інвестицій дала приріст і вивела Тернопільщину на 4 місце в Україні. У 2016 році ми прийняли понад 80 іно-

37 років. Народився у с. Нагірянці (Чортківського району Тернопільської області). За першою освітою – історик, за другою – економіст. Пройшов професійне стажування в Іллінойському університеті (США) та Інституті Сходу Варшавського університету. Народний депутат VIII скликання. 2 квітня 2015 року Указом Президента призначений на посаду Голови Тернопільської облдержадміністрації.

Мріє, щоб мирне, українське небо було однаково чистим, як над Галичиною, так і над Кримом та Донбасом. Вважає, що Держава це – передовсім громадяни, і саме вони є владою у країні. У вільний час займається спортом – регбі, вело-прогулянки, досліджує пам'ятні для української державності дати та місця. Улюблене місце відпочинку – гори.

земних делегацій, на сьогодні вже маємо – 7 міжнародних угод. Окрім того, Тернопільщина розпочала освоєння нових ринків в Азійському, Африканському та Австралійському напрямках, а також відновила постачання товарів в Ірландію й Норвегію. Ми маємо чудові показники зростання експорту товарів як до Європи, так і до країн Азії. Експорт до Грузії, наприклад, збільшився у тисячу разів, до Литви – у 1,8 разу, а з Білоруссю обсяг експорту зріс у три рази.





Минулоріч наш економічний потенціал був представлений міжнародній спільноті Польщі, Угорщини, Чехії, Литви. Відбулися Дні Тернопільщини в Угорському Парламенті, зараз готуємося до Днів Європи на Тернопіллі.

В Тернопільській області створено передумови, щоб іноземний інвестор почувався комфортно. Ми також розуміємо, що і місцевий інвестор — це вага підтримка для розвитку краю. Тому впродовж уже двох років ми ведемо діалог з місцевими підприємцями. Результат — більше 10 тисяч нових робочих місць протягом 2015–2016 років. Тернопільщина — аграрна область, середня зарплата на підприємствах цієї сфери близько 5 тис. грн — для жителів сільської місцевості це чудова нагода відмовитися від «заробітчанства» на чужині і бути разом із своїми сім'ями.

#### Приклад:

Товариство з німецько-японськими інвестиціями «СЕ Борднетце-Україна» — міжнародна компанія, заснована фірмою Сумітомо Електрик Борднетце в 2006 році є постачальником систем до міжнародної автомобільної промисловості. У Тернопільській філії «СЕ Борднетце-Україна» знайшли роботу близько 4 тис. місцевих жителів. Протягом 2016 року підприємством розпочато будівництво потужностей у Чортківському районі — перспектива ще 2 тис. робочих місць. В цілому **в реалізацію цього проекту буде вкладено 12 млн євро інвестицій.**



#### Приклад:

Фермерське господарство «Гадз» створене 20 жовтня 2011 року і спеціалізується на вирощуванні фруктів та ягід. В період з 2012 по 2016 роки здійснено посадку близько

600 га саду. З моменту створення господарства **інвестовано власних коштів на суму більше 390 млн грн.**

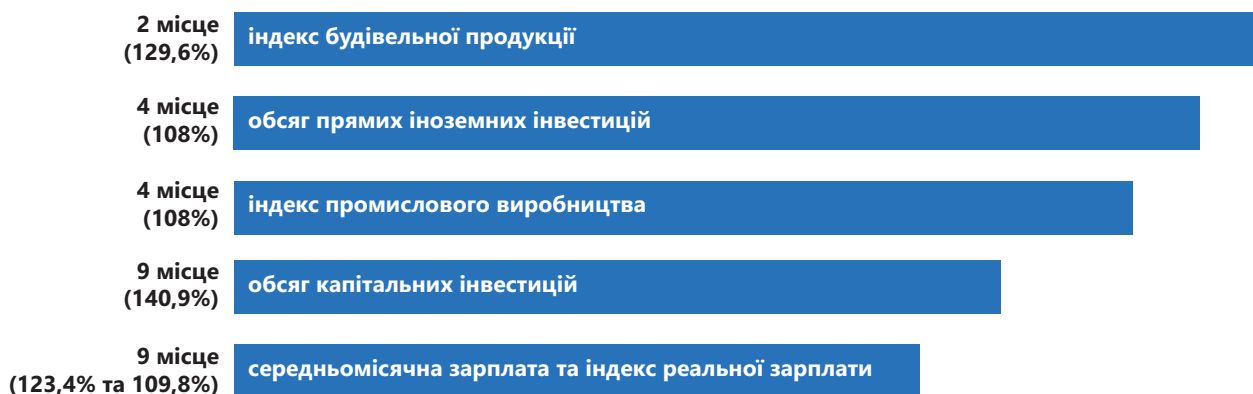


Про те, що умови для ведення бізнесу на Тернопільщині покращуються, свідчить і зростання кількості бажаючих відкрити власну справу. В результаті системної реалізації заходів із підтримки бізнесу протягом 2016 року в області зареєстровано понад 3 тисячі фізичних осіб-підприємців та 425 юридичних осіб. За результатами 2016 року надходження від малого та середнього бізнесу до Зведеного бюджету сягнули 2,4 млрд грн.

Ми створили і презентували каталог «Тернопільщина: перспективний майданчик для бізнесу», завдяки чому постачальники сировини, виробники та споживачі зможуть налагодити співпрацю. Також розробили концепцію створення Центрів підтримки підприємництва в області, у тому числі консультаційних центрів в об'єднаних територіальних громадах. Досягнуто попередньої домовленості з Програмою «Польська допомога» щодо створення таких центрів та навчання фахівців. Також розпочалась робота зі створення Агенції регіонального розвитку. ▶

«З боку адміністрації ми готові надавати всебічне сприяння бізнесу, адже розуміємо, що це робочі місця для наших краян. Водночас зараз ми зайняли позицію максимальної легалізації, адже від цього залежить наповнення місцевих бюджетів та бюджетів громад. Тому чесному бізнесу — підтримка, «нелегалам» — санкції!»

## Тернопільщина у «десятці» кращих в Україні за динамікою зростання:



Водночас за підсумками року 71,1% промислових підприємств області спрацювали прибутково. Важливим є те, що майже 60% від загального обсягу капітальних інвестицій вкладено саме в розвиток реального сектора економіки Тернопільщини. А це – нові елеватори, фруктовосховища, тваринницькі комплекси, сільськогосподарська техніка, виробничі лінії та обладнання. На сьогодні ТОП-5 галузей промисловості Тернопільщини складають: добувна, харчова, деревообробна, металургія, машинобудування. При цьому у кожній із них спостерігається приріст. Порівняно з загальноукраїнським показником у 2016 році особливо успішні результати маємо у харчовій та переробній галузі. В той час як по Україні приріст складає лише 3,9%, в Тернопільській області цей показник – 16,2%.

Зараз ми маємо рекордні за всю історію Тернопільщини державні інвестиції у соціальну інфраструктуру: будуються та вводяться в експлуатацію нові школи, садочки, медичні заклади, очисні споруди, водогони тощо. Динаміка за останні два роки вражає: у 2014 році – 12,46 млн грн; у 2015 році – 127,6 млн грн; у 2016 році – 286 млн грн; у 2017 році очікуємо додаткові надходження.

Ми розуміємо, що довіру і підтримку з боку держави можемо виправдати за умови раціонального та ефективного використання цього ресурсу. Тому одне із «золотих правил» в роботі обласної адміністрації – це контроль за перебігом робіт та якістю результату. Поїздки в райони та громади, і не тільки «для перерізання стрічок» – це звична робоча практика

для Голови обласної адміністрації, заступників, керівників структурних підрозділів.



«Сидячи у кабінеті, порядку в області не наведеш. Тільки виїжджаючи на місце, можна переконатися, в якому стані той чи інший заклад і як почувуються отримувачі послуг. Це може бути школа, лікарня, будинок культури, підприємство тощо. Кожен об'єкт, кожен проект – під пильним наглядом та контролем. Ми поставили собі за мету припинити розкрадання коштів. Немає значення, мала чи велика сума виділена – якість виконання робіт має бути високою. Нам важливо переконатися, що люди відчувають ті позитивні зміни, яких досягає Тернопільщина».



Інновація, яку ми запровадили, змістила фокус уваги з обласного центру на периферію. Тому що наша стратегія – покращення умов життя в районах області та селах. Основні проекти, які реалізуємо зараз спрямовані на покращення інфраструктури. Водночас, оскільки Тернопільська область майже на 70% може замінити споживання природного газу альтернативними джерелами енергії, безумовно, велику увагу приділяємо втіленню проектів з енергоефективності. На цей час у бюджетній сфері області реалізовано 158 енергоефективних та енергозберігаючих проектів – на загальну суму 98,8 млн грн (з них 80,4 млн грн – з державного бюджету).

### Загалом у 2016 році втілено 557 проектів регіонального розвитку:

- 274 проекти – за рахунок субвенції на здійснення заходів із соціально-економічного розвитку окремих територій – обсяг фінансування 61,4 млн грн;
- 230 проектів – за рахунок субвенції на розвиток інфраструктури громад – обсяг фінансування 133,3 млн грн;
- 53 проекти – за рахунок Фонду регіонального розвитку та співфінансування з місцевих бюджетів – обсяг фінансування 91,3 млн грн та 21,1 млн грн відповідно.

Тернопільщина стала лідером у процесі електронного урядування. Запровадження цієї системи змінює саму сутність відносин влади-бізнесу-громадян та є одним із інструментів протидії корупції. На сьогодні за допомогою порталу [Ternopil.gov.org.ua](http://Ternopil.gov.org.ua), можна онлайн отримати понад 130 електронних послуг, серед яких і послуга «Захисти бізнес». Робота ця продовжується та поширюється на усі сфери.

Працювати чесно допомагає і новий вид процедури державних закупівель. Тернопільщина активно долучилася до PROZORRO – з початку запровадження системи нам вдалося зекономити понад 33,3 млн грн.



СОК «Дари Ланів», Кременецький р-н. ПРООН «Місцевий розвиток орієнтований на громаду»

Водночас ми розуміємо, що у розвитку області допоможе тісна співпраця з міжнародними інституціями. Тож в рамках спільного проекту Європейського Союзу та Програми Розвитку ООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» на Тернопільщині успішно впроваджується економічний компонент – створення **сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів**, що є вкрай важливим для агросектора нашого регіону. На сьогодні створено вже шість таких СОКів. Загалом, із 43 ініціативи цього проекту, на Тернопільщині уже завершені, 35, 8 – в процесі реалізації. І це є безумовним успіхом. ▶

На школу у с. Почапинці, Тернопільського району у 2016 році виділено майже 2,5 млн грн (перебіг ремонтних робіт оглядає Голова ОДА Степан Барна)



Зробивши ставку на прозорість та чесність, ми не прогадали – за підсумками минулого року на Тернопільщині суттєво зросло наповнення бюджетів. Так, обсяг загального фонду місцевих бюджетів у 2016 році склав понад 2 млрд грн. Порівняно з 2015 роком – це більше на 46,3%. Додатковий ресурс місцевих бюджетів минулого року склав 803,4 млн грн, в тому числі перевищення – 496,2 млн грн, вільний залишок – 307,2 млн грн. І це не просто цифри – це ресурс, який вкладається у розвиток області. Більше того, Тернопільщина перевищила план стосовно надходження всіх основних видів податків та зборів.

Установлюючи контакт з громадами, ми акцентуємо на необхідності освоювати кошти, які вони отримують на розвиток. Зараз в пріоритеті на Тернопільщині – максимальна легалізація, таку задачу ставимо перед головами районів та громад. Адже, окрім субвенцій з держбюджету, громади можуть отримувати додаткові кошти за рахунок легалізації робочих місць, оренди землі та податків з підакцизних товарів.

### Державні капітальні інвестиції



**274 проекти** – субвенція на соціально-економічний розвиток окремих територій – 53 млн грн

**230 проектів** – субвенція на розвиток інфраструктури громад – 133,3 млн грн

**53 проекти** – ДФРР – 91,3 млн грн + з місцевих бюджетів – 21,1 млн грн

+ близько 300 млн грн на ремонт доріг

Тернопільщина була і залишається лідером у створенні об'єднаних територіальних громад – тепер діючих їх у нас 36, що охоплює третину території області. Ми втішені, що в Тернопільській області розуміють необхідність планування територій як філософію подальшого розвитку країни. З початку реформи пройшло ще зовсім мало часу, а що таке «децентралізація в дії» уже відчують жителі нашого краю. Цифри говорять самі за себе: на розвиток інфраструктури у 2016 році громади Тернопільщини реалізували проектів на суму 133,3 млн грн. Водночас отримали і можливість самостійно розставити пріоритети та спрямувати ці кошти на вирішення своїх найбільш нагальних потреб. Ми бачимо також динаміку і у власних доходах бюджетів громад: 2015 р. – на 86,5 млн грн; 2016 р. – на 125,6 млн грн.



- Обласний центр
- Проектні громади
- Об'єднані громади



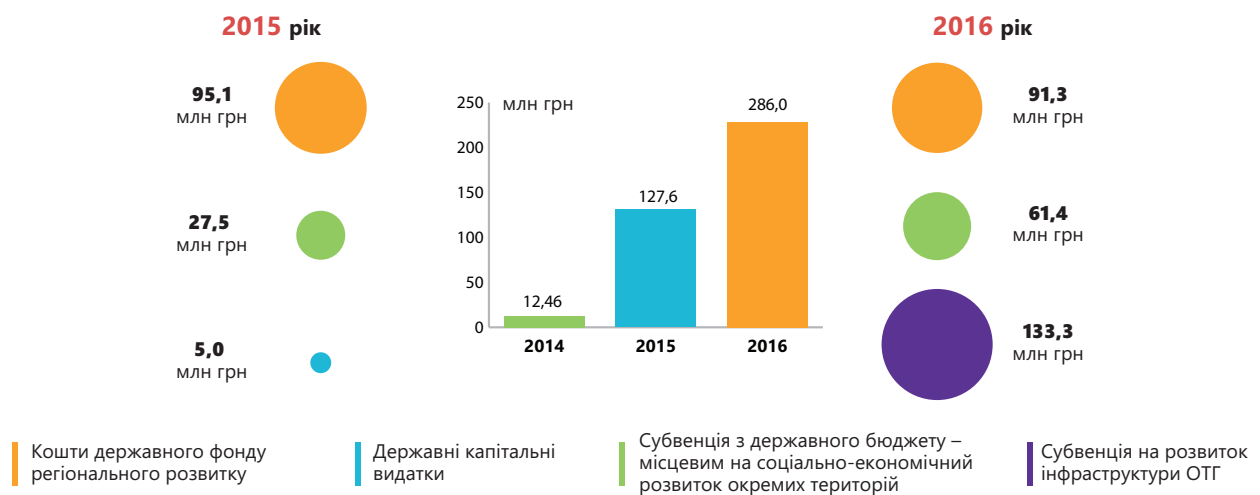
«Успішний розвиток об'єднаних територіальних громад залежить від того, наскільки вони зможуть скористатися механізмами залучення додаткових фінансів, які пропонує їм держава. На голів громад держава і місцеві жителі поклали ряд обов'язків. Обратися головою громади — це не стати містечковим «князем». Це, в першу чергу, нести відповідальність за людей, за розвиток території».

Окрім державної підтримки, наші громади отримують і допомогу донорів. У рамках розвитку громад Тернопільщина стала учасником проекту USAID DOBRE «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність».

Кінцева мета децентралізації — надання реальної можливості для людини отримати

максимальну кількість якісних послуг від органів влади на кожному рівні. Найбільшим досягненням, відколи схвалено концепцію реформи, — є те, що у суспільстві з'явилася критична маса людей, прихильних до неї. Тобто вже чітко сформувалася «філософія» цієї реформи, з якою переважна більшість громадян погоджується. І ми пишаємося, що Тернопільщина — лідер у цьому.

### Динаміка державних капітальних інвестицій в регіональний розвиток Тернопільщини



## СПІЛЬНИМИ ЗУСИЛЛЯМИ РОЗБУДУЄМО БУКОВИНУ



### Чернівецька область



**Олександр  
ФИЩУК**

Голова Чернівецької обласної  
державної адміністрації

“

*Чернівецька область є найменшою в Україні, проте найбільш густозаселеною. Чисте повітря, гори Карпати, мінеральні води, багатство культури і народних традицій та сусідство з Європейським Союзом створюють чи не найсприятливіші умови для розвитку краю.*

Отримавши у 2015-2016 роках додатковий фінансовий ресурс від держави на регіональний розвиток, перед обласною владою чітко постало питання визначення пріоритетів.

«Ми завжди розуміли, який спадок нам дістався від попередніх поколінь, але тепер ми по-новому запитали себе: «Що маємо? Які наші сильні сторони? Що з цього можна зробити?» «Відповівши на ці питання, ми чітко усвідомили, що успіх області закладений в її природному та людському ресурсі», — розповідає голова обласної державної адміністрації Олександр Фищук.

Визначивши пріоритетними напрями розвитку туризм та рекреацію, освіту, науку та охорону здоров'я, крайовою владою почали здійснюватися відповідні кроки. В першу чергу розпочались капіталовкладення у освітню та медичну галузь, адже за останні роки в області майже нічого не будувалося, відповідно, розвивати територію, на якій діти вчаться у дві зміни в старому панському маєтку, якому більше 150 років, замість сучасної школи, дуже важко. Від якості освіти наших дітей залежить те, чи буде в майбутньому жити область, Україна. Водночас пріоритету розвитку освіти та

науки в області надає серйозна мережа науково-освітніх установ знаних в Україні та за її межами, зокрема, Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, Буковинський медичний університет, Інститут термoeлектрики. Останній став своєрідним флагманом на пострадянському просторі у напрямку новітніх розробок в оборонній, космічній, медичній та багатьох сферах народного господарства. Саме тому для нас важливо розвивати наукову діяльність та залучати інвесторів до впровадження наукових розробок в життя, а для цього потрібно виховувати потрібних кадрів та піднімати загальний рівень освіченості населення. Тут все пов'язано.

За два роки за кошти державного фонду регіонального розвитку вдалось реконструювати, відремонтувати та збудувати чимало шкіл, дитячих садочків та медичних закладів. У 2016 році область освоїла 77,4 млн грн (97% виділеної суми), які були спрямовані на 15 об'єктів соціальної інфраструктури. Це реконструкція та будівництво загальноосвітніх шкіл у селах Рідківцях Новоселицького району, Мошанці Кельменецького району, Усть-Путилі Путильського району, дитячого навчального закладу в Карапчеві Вижницького району. Також значний ресурс було спрямовано на обласні заклади охорони здоров'я та соціального захисту населення. Зокрема, здійснено будівництво та реконструкцію в таких закладах, як Чернівецький обласний клінічний онкологічний диспансер, центр медико-соціальної реабілітації дітей, лікарня швидкої медичної допомоги, корпус для проживання матерів-одиначок з дітьми до 18 місяців, протитуберкульозний санаторій в смт Красноільську, психоневрологічний будинок-інтернат села Череша Сторожинецького району, пологове відділення лікарні в місті Хотині.



Окрім того, кошти з державного фонду регіонального розвитку були спрямовані на будівництво об'єктів житлово-комунального господарства, зокрема, другої нитки водогону Лужани-Кіцмань, зовнішніх мереж водопостачання та водовідведення смт Кельменців, каналізаційного колектора міста Заставної та водогону і водонапірних башт у Хотині. Це надзвичайно важливі об'єкти для подальшого розвитку територій, на які важко було знайти фінансування.

«Поряд з коштами державного фонду регіонального розвитку у 2016 році область освоїла ще близько 84 млн грн субвенції з держбюджету на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій, за які вдалося здійснити поточний та капітальний ремонт у 17 освітніх об'єктах області, закупити 4 комп'ютерні класи, збудувати 4 багатофункціональні спортивні майданчики з штучним покриттям, а ще близько

20 млн грн було спрямовано на будівництво злітної смуги Чернівецького аеропорту», — зазначив голова облдержадміністрації. Окремо 45 млн грн отримали об'єднані територіальні громади на розвиток інфраструктури.

Позитивна динаміка у сфері будівництва соціально важливих об'єктів, процеси децентралізації вплинули на загальний стан справ в області. Так, в грудні 2016 року в Чернівцях відкрито нове підприємство з виготовлення електронного та електричного устаткування з іноземними інвестиціями з Німеччини. Вже в січні 2017 року до нас приїхали іноземні інвестори, які планують відкрити в Чернівцях швейну фабрику на 2000 робочих місць. Виробництво, яке не шкодить екологічній системі регіону знаходить у нас підтримку. Вірю, що спільними зусиллями, приймаючи мудрі рішення, ми розбудуємо Буковину на славу Україні.



# ПРОЕКТИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ



Дніпропетровська область



Гліб ПРИГУНОВ

Голова Дніпропетровської обласної ради

“

*Нові ідеї місцевого розвитку орієнтують суспільство на повне використання місцевих ресурсів з метою створення адекватного середовища життєдіяльності і розширеного відтворення на самоврядній території. На територіальну громаду як первинну ланку економічного і соціального розвитку демократичного і громадянського суспільства покладається основна відповідальність щодо такого розвитку. Тому місцеве самоврядування в межах своєї компетенції і повноважень має вирішувати ключові проблеми соціально-економічного розвитку територій.*

У сучасних умовах реформування територіальної організації влади та місцевого самоврядування в Україні у громад з'являються нові можливості врядування та прийняття рішень стосовно власного розвитку. Сьогодні наголошується на необхідності розвитку місцевого самоврядування на основі створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян у всіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад.

Саме на це спрямовано конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування Дніпропетровської області, затверджений розпорядженням голови обласної ради від 9 жовтня 2008 р. № 217-р. Згідно із положенням

про конкурс метою конкурсу є відбір проектів і програм розвитку місцевого самоврядування (далі – проекти і програми), спрямованих на розв'язання актуальних проблем місцевого самоврядування, поширення позитивного досвіду, набутого у процесі їх реалізації, фінансування яких передбачається за рахунок коштів обласного бюджету, відповідних місцевих бюджетів, а також інших джерел, не заборонених чинним законодавством.

Учасниками конкурсу є органи місцевого самоврядування Дніпропетровської області, які в установленому порядку зареєстрували проект або програму розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці, попередньо затверджені рішенням відповідної ради.

## Основні завдання конкурсу:

- ▶ розвиток співпраці органів місцевого самоврядування, суб'єктів підприємницької діяльності, громадських організацій у розробленні та реалізації проектів і програм розвитку місцевого самоврядування;
- ▶ створення фонду підтримки перспективних проектів і програм розвитку місцевого самоврядування;
- ▶ узагальнення та поширення досвіду роботи, спрямованої на розв'язання проблем розвитку місцевих громад;
- ▶ удосконалення інформаційної політики з питань розвитку місцевого самоврядування.

## Основними напрямками, за якими розробляються проекти і програми, є:

- ▶ реформування системи житлово-комунального господарства;
- ▶ розвиток мережі громадського транспорту;
- ▶ удосконалення системи планування, забудови і благоустрою населених пунктів;
- ▶ організація ефективної системи надання послуг населенню;
- ▶ розвиток ефективних механізмів управління;
- ▶ удосконалення процедури прийняття рішень органами місцевого самоврядування;
- ▶ розроблення пропозицій щодо розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування різних рівнів;



- розроблення та реалізація інвестиційної політики місцевого самоврядування;
- розроблення та реалізація проектів енергетика ресурсозбереження, у тому числі в житлово-комунальній сфері;
- розвиток підприємництва;
- модернізація інженерної інфраструктури;
- реформування системи охорони здоров'я, освіти та соціального забезпечення;
- удосконалення механізмів організації громадського порядку, охорони довкілля;
- розвиток туристичної діяльності та курортної справи;
- упровадження механізмів ефективного використання фінансових, земельних, майнових та інших ресурсів розвитку місцевого самоврядування;
- підвищення рівня безпеки життя, зменшення ризику виникнення природних та техногенних катастроф на території адміністративно-територіальної одиниці;
- освітнє, наукове та інформаційне забезпечення розвитку місцевого самоврядування.

#### Категорії учасників та розміри грантів:

**перша категорія** — проекти і програми органів місцевого самоврядування сіл, селищ, міст районного значення. Максимальний розмір гранту — до 80 тис. грн;

**друга категорія** — проекти і програми органів місцевого самоврядування міст, районів з населенням до 50 тис. жителів. Максимальний розмір гранту — до 150 тис. грн;

**третья категорія** — проекти і програми органів місцевого самоврядування міст, районів, районів у містах з населенням від 50 тис. до 100 тис. жителів. Максимальний розмір гранту — до 200 тис. грн;

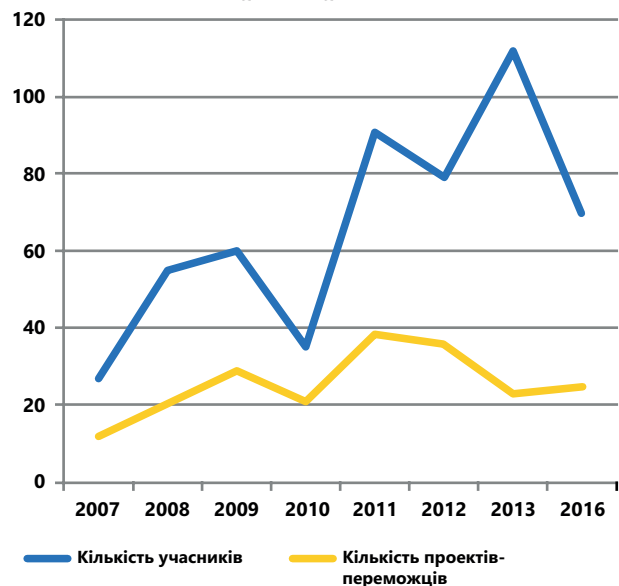
**четверта категорія** — проекти і програми органів місцевого самоврядування міст, районів у містах з населенням понад 100 тис. жителів. Максимальний розмір гранту — до 350 тис. грн.

Від початку конкурсу у 2007 році подано 529 проектів, визнано переможцями 204 проекти, на фінансування яких з обласного бюджету виділено 20,52 млн грн.

У обласному конкурсі проектів та програм розвитку місцевого самоврядування брали участь органи місцевого самоврядування всіх районів Дніпропетровської області. Серед міських рад ситуація децю інша. Вільногірська, Жовтоводська, Нікопольська, Покровська (Орджонікідзевська), Першотравенська та Синельниківська міські ради не подали на конкурс жодного проекту.

Найбільша кількість проектів, які перемогли у конкурсі, надійшла від органів місцевого самоврядування Павлоградського (18), Солонянського (15), Криворізького (14), Нікопольського (14) та Юр'ївського (11) районів. Лідером серед міських рад є Криворізька міська рада, яка підготувала вісім проектів-переможців. ▶

Динаміка кількості учасників та переможців конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування Дніпропетровської області



Показники Дніпропетровського обласного конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування за 2007–2016 роки

Рік проведення конкурсу	Кількість учасників	Кількість проектів-переможців	Обсяг фінансування
2016	70	25	4,72 млн грн
2013	112	23	1,5 млн грн
2012	79	36	3,0 млн грн
2011	91	38	3,5 млн грн
2010	35	21	2,5 млн грн
2009	60	29	2,5 млн грн
2008	55	20	2,0 млн грн
2007	27	12	0,8 млн грн
Усього	529	204	20,52 млн грн



**Відповідно до спектра управлінської діяльності органів місцевого самоврядування та пріоритетних напрямів регіональної політики на обласний конкурс були подані такі проекти:**

- розроблення та реалізація інноваційних проектів реформування системи житлово-комунального господарства – 38;
- розвиток культури, туристичної діяльності та курортної справи – 47;
- розроблення та реалізація проектів енергосzczeszczenia – 26;
- реформування галузі освіти – 30;
- розвиток фізичної культури та спорту – 7;
- реформування галузі охорони здоров'я – 23;
- реформування галузі соціального захисту – 4;
- екологічні проекти – 3;
- розвиток ефективних механізмів управління територіями – 10;
- інші напрями діяльності органів місцевого самоврядування, спрямовані на розвиток територіальних громад – 14.

Таким чином, конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування Дніпропетровської області став масштабним та системним інструментом розвитку регіону. Проекти, які подаються на конкурс, демонструють різноманітність актуальних проблем місцевого самоврядування, охоплюють майже весь спектр напрямів його діяльності. Як показав аналіз змісту проектів, що перемогли у конкурсі за

роки його проведення, найбільшу питому вагу в загальній кількості мають ті, які стосуються розвитку культури, освіти та охорони здоров'я, реформування системи житлово-комунального господарства, реалізації проектів енергосzczeszczenia.

Можна з упевненістю говорити про те, що конкурс є прикладом сучасного підходу до управління на основі проектного менеджменту, який довів свою ефективність в розвинених країнах. Органи місцевого самоврядування, перетворюючись із об'єкта управління на суб'єкт управління, завдяки конкурсу мають можливість реалізовувати самостійно прийняті рішення щодо власного розвитку. Посадові особи місцевого самоврядування отримують необхідні сучасні знання у сфері розробки та реалізації проектів, забезпечуючи більшу конкурентоспроможність своїх громад.

**Якісне управління на місцевому та регіональному рівнях передбачає побудову системної взаємодії органів місцевого самоврядування, представників бізнесу і громадянського суспільства. Тому вдосконалення механізмів реалізації конкурсу має ґрунтуватися на залученні широкого кола представників громад до процесів ініціювання місцевих проектів розвитку.**





# СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА І РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЗАКАРПАТТЯ



Закарпатська область



**Олег ЛУКША**

Голова правління Агентства місцевого розвитку та інформаційних ресурсів «Європоліс», координатор Регіональної експертної спільноти Закарпаття Всеукраїнської мережі РЕГІОНЕТ

**Позитивна динаміка інституційного і ресурсного зміцнення цієї платформи на Закарпатті є доволі переконливою:**

- ▶ впродовж останніх 8–10 років число суб'єктів, що реально здійснювали ініціативні чи грантові проекти ТКС (включаючи органи державної влади і місцевого самоврядування, бюджетні організації, комунальні підприємства, громадські об'єднання і благодійні фонди, бізнес-асоціації), зросло на 50–60% і становить нині близько 380 таких суб'єктів;
- ▶ лише за Програмами Європейського Інструменту Сусідства і Партнерства (ЄІСП) «Угорщина – Словаччина – Румунія – Україна» та «Польща – Україна – Білорусь», що діяли у 2007–2015 рр., на Закарпатті виконувалось 45 проектів ТКС із загальним обсягом більше 16,0 млн євро та 8 проектів ТКС із загальним обсягом більше 6,3 млн євро. ▶

“

*Унікальне геостратегічне розташування Закарпатської області на збігу кордонів України з 4 країнами-сусідами та членами ЄС (Словаччиною, Угорщиною, Румунією і Польщею) ще від 1991 року постійно ставило питання щодо транскордонного співробітництва (ТКС) в якості як платформи, так і одного з потужних інструментів розвитку регіону (див. карту-схему центрального міжрегіонального розташування Закарпаття).*



За рахунок Програми ЄІСП «Угорщина – Словаччина – Румунія – Україна» вдалося вирішити питання щодо фінансування розбудови пунктів пропуску, які мають важливе економічне значення як для області, так і для держави загалом. Зокрема, «Лужанка – Берегшурань», що на українсько-угорському кордоні, «Дяково – Халмеу» – на українсько-румунському та «Ужгород – Вишне Немецке» – на українсько-словацькому кордоні. Водночас, багато зроблено у сфері збереження навколишнього середовища, особливо в організації протиаводкових заходів, впровадженні нового управління водними ресурсами та збереженні лісового господарства.

Завдяки реалізації проектів в рамках Програми ЄІСП «Польща – Білорусь – Україна» в області вдалось розвинути інфраструктуру та напрямок активного туризму. Розвинуто співпрацю між містами Польщі та України через просування нових центрів туризму та рекреації на прикордонних територіях, що сприяє економічному зростанню по обидві сторони кордону завдяки підтримці і популяризації активного туризму. Водночас розвинуто інфраструктуру з водопостачання, підвищено якість води та налагоджено безперервне водопостачання в місті Хусті. Доволі успішно виконано проекти в соціальній сфері. Так, реалізовано проект націлений на вирішення проблеми недостатніх освітніх можливостей для дітей із сільської місцевості, розвитку сільських громад шляхом створення місцевих партнерств для реалізації альтернативних рішень у сфері дошкільної підготовки. Важливу роль відіграло проведення тренінгів для вихователів та адаптація досвіду польських спеціалістів українською стороною. Також було створено хоспіс для покращення стандартів життя важкохворих людей та їхніх сімей у Закарпатській області та Підкарпатському воєводстві, зокрема, надання доступу до якісної медичної допомоги незалежно від виду захворювання та покращення якості паліативних послуг.

**Отже, якщо при розробці у 2006 році Регіональної стратегії розвитку Закарпаття – 2015 в ній була затверджена окрема стратегічна ціль «Поглиблення транскордонної та єврорегіональної співпраці», котра у підсумку загалом була досягнута, то розробники нової Стратегії розвитку Закарпатської області на період до 2020 року дійшли обґрунтованого висновку: ТКС в регіоні цілком дозріло до того, щоб з окремої стратегічної цілі трансформуватись і на різногалузеву платформу, і на інструмент, та, зрештою, навіть на помітну інвестиційну складову регіонального і місцевого розвитку Закарпаття.**

**Таким чином, ТКС нині в тих чи інших програмах і проектах присутнє в усіх 4 стратегічних цілях стратегії розвитку Закарпаття – 2020:**

**Ціль 1:** Розвиток людського та соціального капіталу.

**Ціль 2:** Формування конкурентоспроможності та інноваційності економіки.

**Ціль 3:** Інтегрований розвиток сільських і міських територій (випереджаюче врахування формування об'єднаних територіальних громад).

**Ціль 4:** Забезпечення якості і безпеки довкілля та просторової гармонії.

Водночас із затвердженням у березні 2015 року Стратегії розвитку Закарпаття – 2020 у цей же період 2014–2016рр. у регіоні спільними зусиллями обласної ради, обласної держадміністрації, асоціації органів місцевого самоврядування та низки громадських об'єднань відбулись процеси формування участі Закарпатської області як у стратегіях і програмах ТКС білатерального типу (зокрема українсько-словацького і українсько-угорського ТКС), так і мега-регіонального характеру (зокрема у Карпатському та Дунайському регіонах).

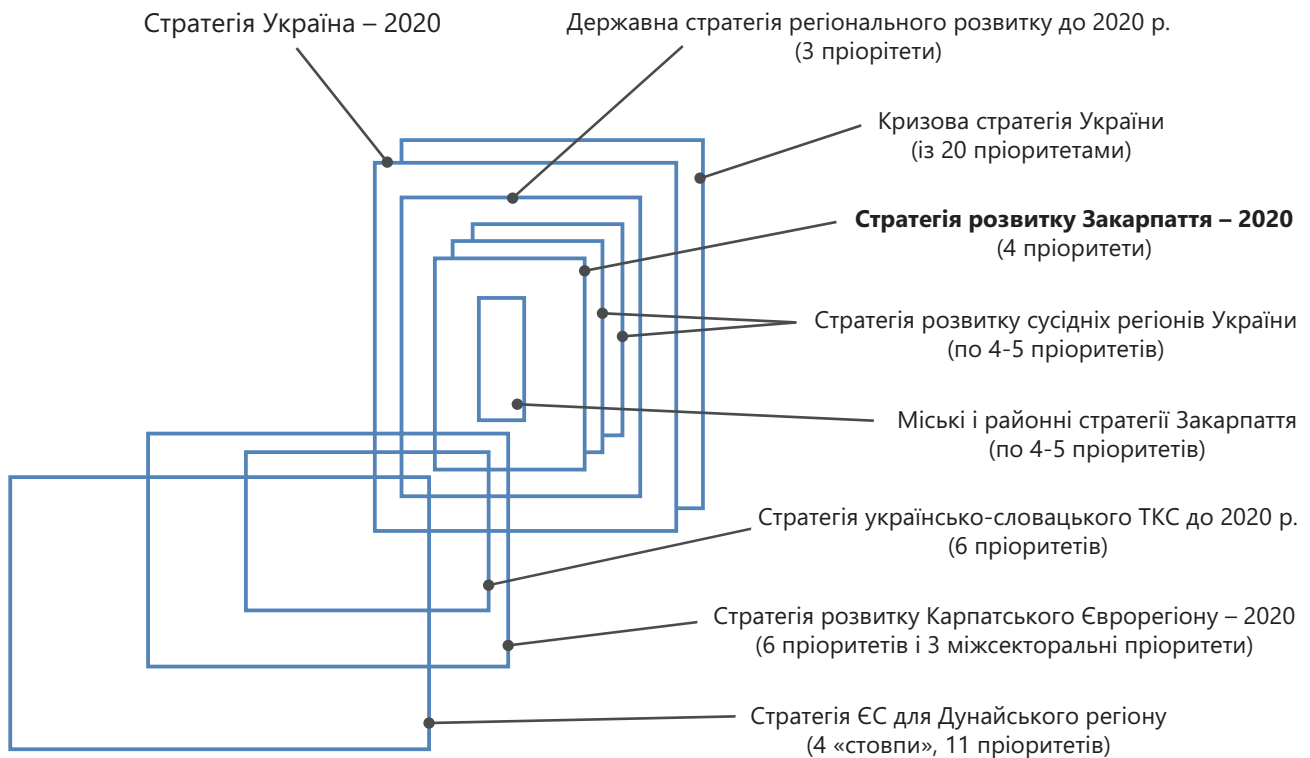
**Варто перелічити ці важливі розробки:**

- ▶ Стратегія розвитку словацько-українського ТКС до 2020 року (зі спрямуванням на розвиток співробітництва між краями Східної Словаччини і Закарпаття; 6 пріоритетів).
- ▶ Програма розвитку співробітництва між Закарпатською обласною держадміністрацією і Закарпатською обласною радою та Загальними зборами області Саболч-Сатмар-Берег (Угорщина), яка здійснюється в рамках вперше реалізованого в Україні нового механізму ТКС – Європейського об'єднання територіального співробітництва (ЕОТС) «Тиса».
- ▶ Стратегія Карпатського Єврорегіону – 2020 (розроблена для Міжрегіональної Асоціації «Карпатський Єврорегіон» за участю прикордонних регіонів України, Угорщини, Словаччини, Румунії та Польщі; 6 пріоритетів і 3 міжсекторальні пріоритети).
- ▶ Комплексне бачення участі України в реалізації Стратегії ЄС для Дунайського регіону (розробка української частини Міжнародної мережі організацій громадського суспільства Дунайської стратегії для Одеської, Закарпатської, Чернівецької та Івано-Франківської областей; 11 пріоритетів).



Схема гармонізації пріоритетів Стратегії розвитку Закарпаття – 2020 зі стратегіями інших рівнів демонструє стрижневе місце саме Регіональної стратегії у «матрьосшій стратегії» як вищого, так і нижчого (міські і районні стратегії) рівнів, а також – стратегіями ТКС. Звісно, окрім гармонізації пріоритетів, природно, за нею слідують і гармонізація операційних цілей і завдань стратегій і Планів їх реалізації.

### «Матрьоска» гармонізації пріоритетів Стратегії розвитку Закарпаття – 2020

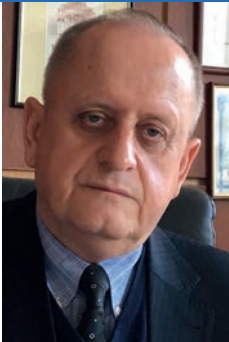


Більш детально з новими підходами в обґрунтуванні регіональної специфіки стратегічного планування Закарпаття можна ознайомитись у нашій роботі: Лукша О.В., Рябоконт П.А. Інноваційні підходи у стратегічному плануванні і управлінні розвитком регіону в умовах системних реформ // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2016. Вип. 1 (47), т. 2. С. 49–58.

Нині Закарпаття займає активну позицію у процесі підготовки разом з представниками Європейської Комісії та держав-членів ЄС спільних операційних програм прикордонного співробітництва ЄІСП на 2014–2020 роки. При повноцінному розгортанні цих операційних програм ЄС обсяги фінансування проектів стратегічного значення через механізми ТКС на Закарпатті можуть бути цілком співрозмірними з обсягами Державного фонду регіонального розвитку, що розподіляється щорічно на регіон.



# МІСТОБУДІВНА ДОКУМЕНТАЦІЯ – ШЛЯХ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ



**Олександр  
ЧИЖЕВСЬКИЙ**

Кандидат архітектури,  
директор ДП «Український  
науково-дослідний і  
проектний інститут  
цивільного будівництва»  
Мінрегіону України



**Тетяна  
КРИШТОП**

Кандидат технічних наук,  
заступник директора  
ДП «Український науково-  
дослідний і проектний інсти-  
тут цивільного будівництва»  
Мінрегіону України

Реформа місцевого самоврядування спрямована на створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності, надання населенню органами місцевого самоврядування високоякісних і доступних адміністративних, соціальних та інших послуг на відповідних територіях, узгодження інтересів держави та територіальних громад (Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р).

“

**Шлях до сталого та гармонійного розвитку територій – це розроблення і впровадження в практичну діяльність органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування, юридичних та фізичних осіб містобудівної документації, яка є інструментом регулювання планування, забудови та іншого використання територій.**

Вимоги містобудівної документації є обов'язковими для виконання всіма суб'єктами містобудування. Програми господарського, соціального та культурного розвитку регіонів та населених пунктів повинні узгоджуватись з містобудівною документацією відповідного рівня.

**Рішення містобудівної документації регіонального рівня (схеми планування територій областей, районів та їх окремих частин) містять:**

- ▶ прогнозування розвитку територій;
- ▶ обґрунтування розподілу земель за цільовим призначенням;

- ▶ взаємоузгодження державних, громадських та приватних інтересів;
- ▶ визначення і раціональне взаємне розташування зон житлової та громадської забудови, виробничих, рекреаційних, природоохоронних, оздоровчих, історико-культурних зон і об'єктів;
- ▶ розвиток інженерно-транспортної інфраструктури.

Відповідно до вимог Концепції реформування місцевого самоврядування основними повноваженнями органів місцевого самоврядування обласного рівня буде забезпечення регіонального розвитку; охорони навколишнього природного середовища; розвитку обласної інфраструктури, насамперед обласних автомобільних доріг, мережі міжрайонних та міжобласних маршрутів транспорту загального користування; професійно-технічної освіти; надання високоспеціалізованої медичної допомоги; розвитку культури, спорту, туризму.

**Виходячи з цього, головними завданнями схеми планування території області є:**

- ▶ розроблення раціональної планувальної організації території;
- ▶ забезпечення оптимальних умов проживання населення;
- ▶ розвиток галузей господарського комплексу з врахуванням загальнодержавних та регіональних інтересів;
- ▶ охорона навколишнього природного середовища та культурної спадщини;
- ▶ вдосконалення системи розселення;
- ▶ створення транспортної та інженерної інфраструктури;
- ▶ забезпечення цивільного захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру.



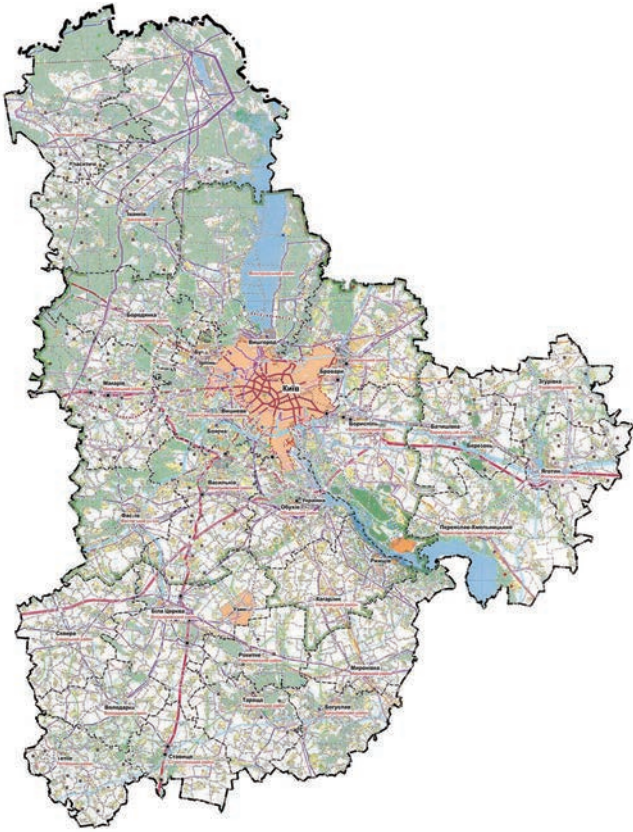


Схема планування території Київської області

Так, наприклад, схема планування території Київської області, що розроблена в 2013 році нашим інститутом, містить принципи рішення з функціонального зонування території за видами переважного використання, планувальної організації території, взаємопов'язаного комплексного розміщення основних об'єктів виробництва, транспорту та інженерної інфраструктури, розвитку інвестиційно-привабливих територій, реструктуризації господарського комплексу (промисловості, сільського та лісового господарства, соціальної сфери, рекреаційно-оздоровчої та туристичної галузі), охорони навколишнього природного середовища та культурної спадщини, цивільного захисту.

**В схемі планування території району** на підставі всебічного аналізу природно-кліматичних, інженерно-геологічних та інженерно-будівельних умов, земельних, водних, лісових, мінерально-сировинних ресурсів, гео економічного, демографічного, виробничого, науково-технічного, рекреаційного, оздоровчого, туристичного та історико-культурного потенціалу, рівня забезпеченості соціальною та інженерно-транспортною інфраструктурою та з врахуванням державних, громадських і приватних інтересів обґрунтовано майбутні потреби і переважні напрями використання території району, визна-

чено її перспективне функціональне зонування та планувальну структуру, розроблено прогноз містобудівного та соціально-економічного розвитку (стратегію реформування господарського комплексу, перспективну чисельність та зайнятість населення, обсяги будівництва об'єктів міжселеного обслуговування, напрями розбудови дорожньо-транспортної та інженерної інфраструктури в ув'язці із загальнодержавною та обласною системами, пропозиції щодо територіальної організації рекреаційно-оздоровчої та туристичної системи), запропоновано містобудівні заходи щодо забезпечення санітарного благополуччя, охорони навколишнього природного середовища, територій та об'єктів природно-заповідного фонду, нерухомих об'єктів культурної спадщини, а також інженерно-технічні заходи цивільного захисту території та населення району.

**Схема планування території району є першоосновою для розроблення системи стратегічних, прогнозних і програмних документів щодо здійснення регіональної політики з врахуванням державних інтересів, а також інтересів територіальних громад цього району.**

Важливою складовою схеми планування території району є перелік планувальних обмежень використання території. Він містить санітарно-захисні зони, округи (зони) санітарної охорони навколо відповідних територій і об'єктів, охоронні зони пам'яток культурної спадщини, водоохоронні зони та прибережні захисні смуги водних об'єктів, зони радіаційного й іншого техногенного забруднення довкілля, можливих надзвичайних ситуацій від потенційно небезпечних природних і техногенних об'єктів тощо. На територіях, які потрапили в межі цих зон, відповідними радами встановлюється обмежений режим використання, що має враховуватись в подальшому при розробленні земельно-порядкової документації та наданні земельних ділянок забудовникам.

У складі схеми планування території району також визначаються території спільних інтересів суміжних населених пунктів, а також на підставі аналізу потужностей об'єктів соціальної сфери та радіусів їх доступності обґрунтовується розвиток місцевих систем розселення, які є прообразом майбутніх територіальних громад. Тому схеми планування територій районів повинні використовуватись при складанні перспективних планів формування об'єднаних територіальних громад. ▶

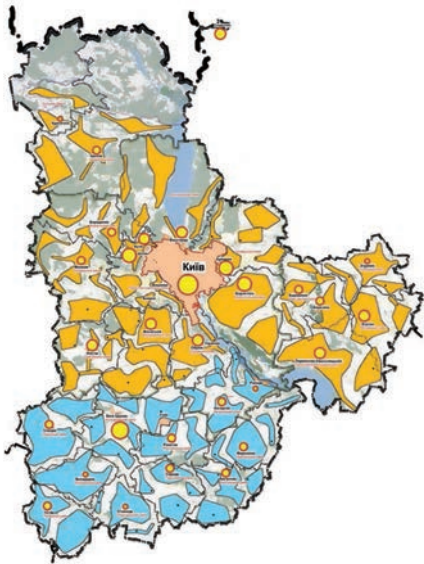


Схема систем розселення

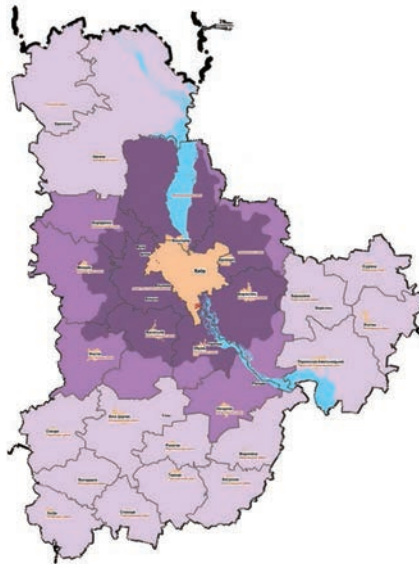
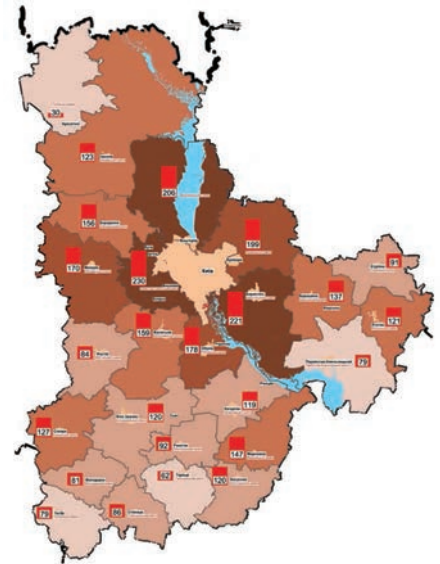


Схема розвитку інвестиційно привабливих територій



Рівень соціально-економічного розвитку

**Відповідно до вимог Концепції реформування місцевого самоврядування основними повноваженнями органів місцевого самоврядування базового рівня є забезпечення:**

- ▶ планування розвитку території громади;
- ▶ місцевого економічного розвитку (залучення інвестицій, розвиток підприємництва);
- ▶ територіальної доступності отримання послуг на території громади, де проживає особа;
- ▶ розвитку місцевої інфраструктури, зокрема, доріг, мереж водо-, тепло-, газо-, електропостачання і водовідведення, інформаційних мереж, об'єктів соціального та культурного призначення;
- ▶ організації пасажирських перевезень на території громади;
- ▶ управління закладами середньої, дошкільної та позашкільної освіти;
- ▶ надання послуг швидкої медичної допомоги, первинної охорони здоров'я, з профілактики хвороб;
- ▶ розвитку культури та фізичної культури (утримання та організація роботи будинків культури, клубів, бібліотек, стадіонів, спортивних майданчиків);
- ▶ надання соціальної допомоги через територіальні центри;
- ▶ гасіння пожеж;
- ▶ надання житлово-комунальних послуг (централизоване водо-, теплопостачання і водовідведення, вивезення та утилізація відходів);

- ▶ вирішення питань забудови території (відведення земельних ділянок, надання дозволів на будівництво, прийняття в експлуатацію);
- ▶ благоустрою території.

Для реалізації цих повноважень Концепція передбачає в 2015–2017 роках забезпечити новостворені територіальні громади схемами планування території та генеральними планами. Це дозволить запровадити ефективні механізми участі громадськості у виробленні органами місцевого самоврядування управлінських рішень з питань визначення стратегії розвитку територіальної громади, призведе до підвищення ефективності використання ресурсів, покращення інвестиційної привабливості територій, зниження соціальної напруги.

У зв'язку з відсутністю в законодавстві такого виду містобудівної документації як «схема планування території об'єднаної територіальної громади» при розробленні цієї документації на цьому етапі доводиться користуватись нормою Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності», що визначає можливість розроблення схеми планування території окремої частини району, якою може бути об'єднана територіальна громада. Але такий підхід суперечить головній ідеї реформи децентралізації.



При роботі над схемою планування території об'єднаної територіальної громади проводиться докладний аналіз ресурсного потенціалу території, оцінюються природно-кліматичні, інженерно-геологічні, інженерно-будівельні, санітарно-гігієнічні умови, характеризується функціонально-планувальна структура, соціальна й інженерно-транспортна інфраструктура. На підставі такої комплексної оцінки території формуються пропозиції щодо перспективи містобудівного розвитку території громади: пропонується вдосконалена планувальна організація, обґрунтовуються напрямки економічного та територіального розвитку населених пунктів (у тому числі їх проектні межі), проводяться розрахунки перспективної чисельності населення, необхідної потужності об'єктів соціальної й інженерної інфраструктури, розробляються рекомендації з охорони навколишнього природного середовища.

Генеральний план населеного пункту призначений для обґрунтування довгострокової стратегії планування та забудови території населеного пункту. Виключно після затвердження генплану можливе використання земель за новим функціональним призначенням. Після затвердження його сесією органу місцевого самоврядування генплан отримує силу місцевого закону і виконання його регламентів є обов'язковим. Генплан враховує не тільки побажання інвесторів з точки зору економічного розвитку населеного пункту і окремих його частин, але в ньому розраховується площа районів житлової та виробничої забудови, обсяги перспективного будівництва об'єктів соціальної та інженерної інфраструктури, необхідні для функціонування сталого й гармонійного розвитку поселення. Також враховуються сучасні соціальні та екологічні стандарти. До соціальних стандартів, для виконання яких резервуються відповідні території, відносяться будівлі культурного та побутового обслуговування, навчальні заклади (школи, дитячі садки), приміщення та будівлі медичного обслуговування, комунальні об'єкти, що гарантують необхідний санітарний режим у населеному пункті та відповідають сучасним стандартам екологічної безпеки. Така документація дозволяє в реальній прив'язці до зонування населених пунктів розробляти програми економічного і соціального розвитку, збереження природних ресурсів і підтримання санітарно-епідеміологічної, протипожежної та інших видів безпеки. Але головне, що дотримання положень та вимог сучасної містобудівної документації є гарантією забезпечення високих стандартів соціально-культурного та побутового обслуговування, забезпечення належного рівня охорони здоров'я й освіти.

Згідно із Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності» з 1 січня 2015 р. у разі відсутності плану зонування території або детального плану території передача (надання) земельних ділянок із земель державної або комунальної власності у власність чи користування фізичним та юридичним особам для містобудівних потреб, а також зміна цільового призначення земельних ділянок, яка не відповідає цій містобудівній документації, забороняються. Тому реалізація громадянами своїх намірів забудови, а бізнесменами – інвестиційних проектів потребує наявності планів зонування території або детальних планів території для видачі забудовникам містобудівних умов та обмежень.

Основними результатами **плану зонування території (зонінгу)** є схема зонування, на якій відображені межі та кодові позначки територіальних зон, а також містобудівний регламент кожної зони, який включає перелік переважних, допустимих та супутніх видів дозволеного використання земельних ділянок, граничні параметри об'єктів дозволеного нового будівництва та реконструкції (містобудівні умови та обмеження).

**Детальний план території** у межах населеного пункту уточнює положення генерального плану населеного пункту та визначає планувальну організацію, функціональне призначення, просторову композицію, параметри забудови та ландшафтної організації частини території (її структурно-планувального елемента), призначеної для комплексної забудови.

Детальний план території за межами населеного пункту розробляється відповідно до схеми планування території (частини території) району або області з урахуванням державних і регіональних інтересів. Об'єктом такого детального плану може бути територія з певним функціональним використанням (виробнича, рекреаційна, садового товариства) або окрема земельна ділянка для розміщення об'єкта будівництва.

Детальний план розробляється з метою забезпечення комплексної забудови території, зокрема, уточнення планувальної структури та функціонального призначення території, встановлення червоних ліній, ліній регулювання забудови та інших планувальних обмежень використання території, обґрунтування формування та цільового призначення земельних ділянок, визначення потреб у підприємствах та установах обслуговування та місць їх розташування, організації комплексного благоустрою та озеленення, встановлення обсягів та послідовності реконструкції існуючої забудови. У детальних планах території більш детально і



Схема планування території Михайлівсько-Рубежівської сільської ради

конкретно розробляється інженерна інфраструктура з оптимізацією трасування вулиць та інженерних мереж, визначаються місця розташування інженерних споруд (підстанції, свердловини та насосні станції з відповідними охоронними і санітарними зонами), надаються пропозиції щодо організації відведення дощових вод.

Елементом детального плану території є також детальне розроблення транспортної схеми, зокрема, руху легкового, вантажного, громадського транспорту, організація пішохідного руху до головних зупинок громадського транспорту. На цій стадії розроблення містобудівної документації проектується профілі вулиць, які включають резерви території для інженерного обладнання, транспортних зупинок, зовнішнього освітлення вулиць та озеленення.

Для малоповерхової садибної забудови особливим елементом детального плану території є розподіл сельбищних територій у межах червоних ліній на окремі ділянки. Критерієм оптимізації такого розподілу може бути задана площа окремої ділянки і в деяких випадках – необхідність однакового розміру сусідніх ділянок.

Для багатоповерхової забудови сучасним елементом детального плану території може бути розмежування прибудинкових територій, кожна з яких повинна відповідати нормативним вимогам, пов'язаним із нормами заселення окремого будинку. Безумовно, ескіз забудови, що проектується на цій містобудівній стадії, не є однозначним і обов'язковим для архітекторів, що виконують наступні проектні стадії. Але в багатьох випадках обґрунтований ескіз забудови є підставою для дуже уважного відношення до нього, бо він забезпечує композиційну ієрархію об'єктів містобудівного ансамблю, основні композиційні акценти і підпорядковані по композиції об'єкти, а головне – він гарантує збереження нормованих показників щільності забудови.

**Одним з головних результатів детального плану території є проект містобудівних умов та обмежень.**

Відповідно до вимог Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» всі містобудівні роботи виконуються нами із застосуванням ГІС-технологій, що забезпечує органам місцевого самоврядування – замовникам цих робіт можливість швидкого створення містобудівного кадастру як інструменту оперативного та прозорого прийняття якісних управлінських рішень.





## СТВОРЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ПРАКТИЧНОГО ЦЕНТРУ РОЗВИТКУ БАГАТОФУНКЦІОНАЛЬНИХ КООПЕРАТИВІВ



**Таміла  
ЛЕПЬОШКІНА**

Координатор заходів Проекту ЄС «Створення регіонального навчально-практичного центру розвитку багатофункціональних кооперативів»

“

*Є одним з 5 проектів, спрямованих на розвиток сільського господарства України в рамках програми ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні».*

Проект виконується управлінням агропромислового розвитку Черкаської обласної державної адміністрації у співпраці з Черкаською обласною радою та НУО «Ресурсний центр АНГО». Розвиток сільських територій визначено одним зі стратегічних пріоритетів Черкаської області до 2020 року.

**Мета проекту** — зменшення рівня безробіття на селі за рахунок створення щонайменше 50 сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (СОК) та надання їм матеріально-технічної підтримки.

Нині створено 51 кооператив: 7 — із сушіння фруктів, 3 — із вирощування плодово-ягідних культур, решта вирішила зайнятися кролівництвом. Завдяки ЄС члени новостворених СОК пройшли навчання в рамках підтримки розвитку кооперативів, за кошти проекту отримали сушарки для фруктів та міні-ферми для вирощування кролів. Кооперативи із вирощування плодово-ягідних культур отримали понад 6 тис. куців смородини за кошти ЄС.

На сьогодні завдяки реалізації проекту вже створено понад 200 робочих місць. Очікується, що кількість робочих місць у новостворених кооперативах сягне 1000. Кооперативи з вирощування кролів вже знайшли свій ринок збуту — супермаркети Черкас та Києва.

На початку літа 2016 року в рамках проекту ЄС 7 СОК отримали у користування обладнання для сушіння, і вже є перші результати роботи кооперативів за минулий сезон. Зокрема, у СОК «Суховій», що із села Шубині Стави Лисянського району, сушили: яблука, абрикоси, сливи, прянощі та гарбузове насіння. Для діяльності кооперативу залучали трактор, легковий автомобіль з







прицепом та помпу для промивки насіння гарбуза. Орієнтовно переробили 1,3 тонни фруктів та овочів (приблизно 200 кг готової продукції). За сприяння сільської ради отримали дозвіл на будівництво приміщення для кооперативу. Для зменшення витрат на споживання електроенергії встановили двотарифний лічильник.

Не відставали й інші кооперативи: СОК «Дари садів» (с/т Лисянка) виробив орієнтовно 170 кг сушні (малина, смородина, яблука та груші) та реалізовував продукцію в оздоровчий табір «Пролісок»; СОК «ННП 2016» (с. Малі Канівці Чорнобаївського району) – 120 кг сушні (малина, кизил, сливи, груші та яблука), СОК «Березняки» (с. Березняки, Смілянського району) – 200 кг сушні (фрукти) та планують сушити овочі для сухих супів (борщів) для військових в зоні АТО. Членами кооперативу СОК «Березняки» є учасники АТО.



СОК «Родзинка» (с. Костянтинівка, Смілянський район) та СОК «Нова кооп» (с. Івківці, Чигиринський район) розширили асортимент сушні за рахунок полуниці, суниці та вишні.

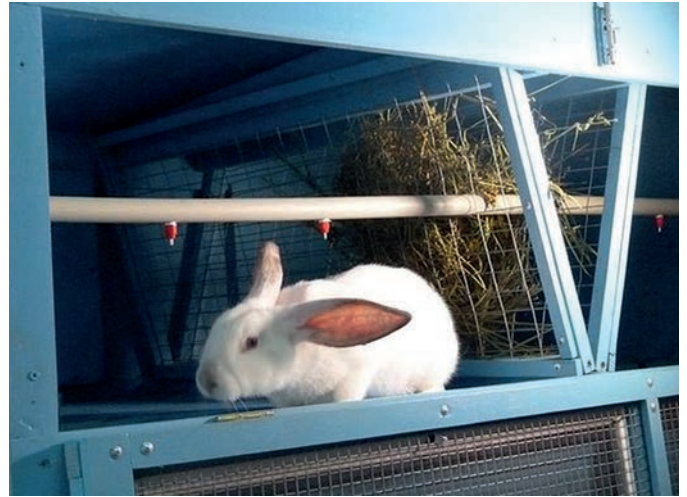
СОК «Красногірський» (Золотоніський район) наразі спеціалізується на сушці насіння гарбузів, але у наступному році планують сушити яблука та груші (дички), а також посадити 6 га гарбузів.

Восени 2016 року, члени 3 СОК із вирощування плодово-ягідних культур висадили на власних ділянках 6 тис. кущів смородини, які були закуплені за кошти проекту.

Більш того, наприкінці листопада 2016 року в рамках проекту було відкрито регіональний Центр розвитку багатофункціональних кооперативів. Приміщення для Центру було реконструйовано за кошти ЄС. Центр надає







юридичний, ветеринарний, зоотехнічний, бухгалтерський, управлінський та інший супровід господарській діяльності новостворених кооперативів області. На початку грудня минулого року до Центру завезли самців та сукрільних самок каліфорнійської породи, і вже на початку нового 2017 року з'явилися кролята, які невдовзі будуть передані кооперативам.

Незабаром у Центрі розпочнуться навчально-практичні семінари для новостворених кооперативів, які на сьогодні потребують фахової допомоги з питань бухгалтерського обліку та звітності, організації роботи кооперативу, збуту продукції та технологічних аспектів ведення обраного напрямку діяльності.

Супутній результат проекту – у селі Рубаному Мості Лисянського району (Черкаська область) жителі працюють на підприємстві, яке виграло конкурс на виготовлення міні-ферм для вирощування кролів на замовлення проекту.

По завершенні проекту планується обрати територію з найбільшою концентрацією кооперативів і найкращою ресурсною базою для формування виробничого кластера. А потім поширюватимуть успішний досвід в інших районах області.

Загальна вартість проекту «Створення регіонального навчально-практичного центру розвитку багатofункціональних кооперативів» складає понад 617 тис. євро, з яких 79,97% фінансує ЄС в рамках програми «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». Проект розпочав свою діяльність у січні 2015 року. Тривалість проекту становить 30 місяців.

[www.coopcenter.org.ua](http://www.coopcenter.org.ua)



## УКРАЇНСЬКІ ПОСТАЧАЛЬНИКИ В ПРІОРИТЕТІ

“

*Розвиток локальних постачальників – один з бізнес-принципів Nestle. Адже компанія завжди повинна мати альтернативу. Якщо випадково щось станеться з основним постачальником сировини або пакувальних матеріалів, завжди має бути резерв, щоб уникнути збоїв у роботі фабрик. Проте, як організовано роботу з постачальниками в Україні розповідають у Nestle в Україні.*

Збільшення експортного потенціалу українських аграріїв, перехід від виробництва сировини до переробки продукції, вдосконалення стандартів виробництва та якості продукції – одні з важливих завдань проекту «Господар», який компанія Nestle в Україні розвиває з 2008 року. Поряд зі зростанням якості продукції та запровадженням ініціатив з її переробки, велику цінність для проекту має також і розвиток сільської місцевості та інфраструктури як запорука сталого розвитку в майбутньому. У 2016 році Nestle налагодила співпрацю з Сумським аграрним університетом. Цей вищий навчальний заклад був обраний для розвитку програми RISE (Response Inducing Sustainable Evaluation), програми оцінки стабільного розвитку фермерського господарства, що дає змогу швидко та чітко визначити шляхи вдосконалення сільськогосподарського виробництва на рівні господарства. Програму було засновано в 2000 році в Бернському університеті прикладних наук (Швейцарія). Від моменту створення програму вже застосували у 53 країнах світу у понад 2500 фермерських господарствах. Програма аналізує такі важливі показники, як використання відновлюваних джерел енергії, внесок в збереження клімату, сприяння збереженню біосфери в процесі діяльності фермерського господарства, умови праці та економічну ефективність. Співпраця Бернського університету прикладних наук та Сумського аграрного університету за програмою RISE стала можливою саме завдяки ініціативі проекту «Господар» та є однією з важливих етапів в розвитку аграрного ринку України.

Проект «Господар» є яскравим прикладом ініціатив компанії зі Створення спільних цінностей, які сфокусовані на сферах раціонального харчування, працевлаштування молодих людей та розвитку сільського господарства. Цей проект з розвитку локальних постачальників було запроваджено для українського ринку та інших ринків компанії. Nestle в Україні консулює локальних постачальників у питаннях перспективи експорту, вимог до якості сировини та готує до аудитів з боку інших фабрик Nestle. Якщо цим постачальником зацікавляться інші ринки Nestle, фахівці компанії допоможуть йому налагодити експортні поставки. Є конкретні приклади: український виробник молока почав постачати сировину до фабрики Nestle в Ізраїлі, а також веде переговори про поставки до Індії. Аналогічні приклади – з виробниками томатної пасти.

**Nestle в Україні не висуває вимог до розміру фермерського господарства та основний акцент робить на перевірі та відповідності виробничих процесів згідно з ISO22000.**

«Маємо різні приклади розвитку підприємств постачальників різної потужності, – коментує Юрій Демкович, директор з управління персоналом та зв'язків з громадськістю. Ми практично з нуля розвинули постачальника овочів на Волині. Він наразі переробляє дійсно велику кількість продукції, і розвинули відносно невеликого виробника на Львівщині, у якого працює близько 30 працівників, він постачає печериці».

Сьогодні частка української сировини на трьох фабриках Nestle в Україні – «Світоч», «Мівіна», «Торчин» – становить 75–80%. Українська продукція – це томатна паста, печериці, цибуля, капуста, морква, огірки, олія, сіль, цукор, борошно, яйця, патока, крохмаль, оцет, спирт, коньяк, частина спецій, гірчиця. Майже 90% пакувальних матеріалів закуповується в Україні.



До всіх постачальників сировини і пакувальних матеріалів Nestle має єдиний підхід: вони повинні проходити аудит. Передбачене щорічне і щотрирічне проведення аудиту усіх без винятку постачальників – сировини й пакувальних матеріалів. Кожен має відповідати стандартам Nestle.

Якщо говорити про постачальників сировини, консультації компанії стосуються переважно процесів переробки: як налаштувати систему, яке обладнання обрати, де проводити моніторинг, щоб це було ефективно. Nestle цікавлять усі технологічні процеси постачальника – від збирання врожаю до зберігання, переробки і відвантаження на наші фабрики. В яких умовах усе це відбувається. Як вибудовано процес переробки, на якому обладнанні. Чи є потенційний ризик потрапляння сторонніх предметів від цього обладнання. Якими хімічними речовинами оброблялися поля, які токсини потенційно можуть потрапити у сировину.

«Компанія також займається розвитком постачальників, навчанням, – розповідає Юрій Демкович. – Це періодичне інформування щодо вимог Системи якості, проведення відповідних тренінгів. В Україні такі тренінги проводяться з 2011 року. Необхідність в цьому є через те, що розвиваються ринки, з'являються нові технології, а отже, змінюються вимоги, стають більш досконаліми стандарти компанії».

**Як стати постачальником Nestle? На головному сайті компанії є розділ «Для постачальників», в якому викладені умови для підприємств, які бажають запропонувати свої послуги, і вказана адреса, за якою надсилати пропозиції.**

Ханс ЙОР, голова департаменту сільського господарства Nestle S.A  
Ансгар БОРНЕМАНН, генеральний директор Nestle в Україні та Молдові



## ПОДОЛАННЯ ДИСПРОПОРЦІЙ У РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ В УКРАЇНІ – ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ



**Сергій  
МАКСИМЕНКО**

Радник з питань регіонального розвитку, Проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні»

“

*Цей текст є скороченим варіантом аналітичного звіту, підготовленого експертами ЄС у рамках Проекту ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні», 2013–2017 ([www.surdr.eu](http://www.surdr.eu)). Він містить цікаві пропозиції та рекомендації щодо удосконалення окремих інструментів державної регіональної політики, зокрема, йдеться про «подолання депресивності», тобто цілеспрямовані зусилля з допомоги тим територіям країни, які суттєво відстають від інших за основними показниками соціально-економічного розвитку.*

Спроби зосередити увагу на проблемах певних територій стали характерною рисою державної регіональної політики України з самого початку, тобто з кінця дев'яностих років минулого століття.

Державна регіональна політика забагато уваги приділяла питанню депресивності, яку насамперед розуміли **не на регіональному рівні, а на субрегіональному, тобто на місцевому рівні**. На відміну від законодавчих норм чи стратегічних положень, на практиці увага політиків зосереджується саме на політиці стосовно територій з соціально-економічними проблемами місцевого характеру. Це класичний підхід до (депресивності) «невеликих територій», який можна спостерігати у багатьох країнах, незалежно від наявності у них політики регіонального розвитку. У цьому випадку не йдеться про регіональний розвиток. Навіть якщо було б доцільно включити цей підхід до політики регіонального розвитку (за її наявності), він мав би стати лише одним з її елементів. У політиці регіонального розвитку є питання

більш фундаментального характеру, які потребують регулювання.

**Прийнятий підхід до подолання депресивності територій виявився безуспішним. Загалом він застосовувався до областей, районів (промислових і сільських) та міст і характеризувався такими елементами:**

- ▶ комплексні індикатори визначення депресивності території;
- ▶ складні процедури;
- ▶ на практиці механізми реалізації політики не були підтримані асигнуваннями або фінансовими зобов'язаннями на основі щорічних або багаторічних програм;
- ▶ на практиці такий підхід зустрів сильний супротив з боку територій, які мали отримати цей статус;
- ▶ а також не розроблено і не затверджено жодної програми, спрямованої на подолання місцевої депресивності.

Увага до невеликих територій призвела до надмірного залучення центрального уряду (до недавнього часу – Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (МЕРТ) як основного адміністратора/реалізатора політики РР), який мав вирішувати найменші дрібниці, що стосувалися невеликих територій. У країні такого розміру, як Україна, така «турбота» не може бути ефективною чи дієвою на відстані. Це не відповідає загальному курсу на децентралізацію і не є прикладом ефективного використання ресурсів і кадрового потенціалу.

Міністерство готувало два блоки статистичної інформації: (1) дуже загальні індикатори на рівні області; (2) більш конкретизовані індикатори стосовно невеликих міст (менше 50 000 мешканців) в рамках основного напрямку своєї діяльності з моніторингу «депресивних територій» як потенціальної об'єктів спеціальних заходів.

Ці спеціальні заходи ніколи не проводилися з різноманітних причин, які проаналізовані нижче: місцеві території з супротивом сприймають статус депресивної території, оскільки додаткові кошти на фінансування програм для таких територій або взагалі були відсутні, або вкрай обмежені. Також можуть бути суто політичні міркування, через які міський голова (міська



рада) відмовляється від цього сумнівного статусу – політичні опоненти можуть використати цей «статус» як елемент критики влади, що його дістала. Окрім того, на національному рівні концепція такої програми взагалі ніколи не узгоджувалася відповідно до передбачених законом механізмів.

У політиці регіонального розвитку необхідно забезпечити баланс, який був порушений так званою політикою невеликих територій. Відновлення балансу має узгоджуватися з характеристиками політики, які проаналізовано вище. Загалом область є оптимальним територіальним рівнем, на якому необхідно визначити і структурувати фактори, що пов'язані з регіональною конкурентоспроможністю і мають економічний характер, а також фактори, що пов'язані з рівнем зайнятості та навичками, доступністю/сполученням, забезпеченням основних послуг (водопостачання/каналізація, керування відходами, дороги місцевого та іноді загальнодержавного значення). Ці фактори визначають рішення щодо господарської діяльності та інвестицій. Стратегії та плани регіонального розвитку мають зосереджуватися на детальному плануванні цих елементів. Регіони, які характеризуються відносною диспропорцією, повинні отримувати певну додаткову допомогу для вирішення своїх проблем. Найкращим способом вирішення цього завдання є ефективні механізми партнерства за участю органів місцевого самоврядування, територіальних органів державної влади, а також інших ключових зацікавлених сторін.

## СПРЯМОВАНІСТЬ ПОЛІТИКИ

**Спрямованість політики на подолання регіональних диспропорцій має чітко підпорядковуватися ідеї підвищення конкурентоспроможності всіх регіонів і забезпечення максимальної інтеграції багатьох національних галузевих пріоритетів у регіональні і місцеві потреби.**

Підхід до так званих регіонів «депресивності» має кардинально змінитися. Цей підхід повинен посісти своє чільне місце як механізм, за допомогою якого область у співпраці з відповідними місцевими органами влади виявляє будь-яку гостру місцеву «проблему» і, за потреби, визначає її особливим пріоритетом у загальній стратегії регіонального розвитку та визначає план подолання цієї проблеми.

Відповідно до нашої пропозиції заявлена спрямованість або мета політики при визначенні територіальних диспропорцій має забезпечува-

ти більш комплексну допомогу за рахунок надання додаткової фінансової допомоги. Отже, якщо у певний момент часу неможливо забезпечити «додаткову фінансову допомогу» у контексті середньострокової бюджетної програми, тоді процес виявлення нових територіальних диспропорцій не повинен проводитися. **Інакше кажучи, немає сенсу визначати територіальні диспропорції за відсутності чіткого наміру забезпечити додаткову допомогу.**

## ПРИНЦИПИ

Розглядаючи питання диспропорції, пропонуємо застосовувати такі принципи:

- ▶ **обмежена увага до питання диспропорції** – в рамках загалом комплексної політики регіонального розвитку, яка дозволяє кожному регіону реалізувати свій економічний, соціальний та інший потенціал та оптимально сприяти національному розвитку – необхідно забезпечити, щоб усі регіони та громадяни мали засоби для адекватної участі у розбудові країни;
- ▶ підхід до подолання міжрегіональної та місцевої диспропорції, так само, як і підхід, покладений в основу ширшої політики регіонального розвитку, має спиратися на принципи **субсидіарності, простоти і прозорості**;
- ▶ основні процеси планування і реалізації заходів з подолання диспропорції мають бути ідентичними процесам, які передбачені ширшою політикою регіонального розвитку;
- ▶ проблему місцевої диспропорції необхідно вирішувати у контексті стратегії та плану розвитку кожного регіону. В обох випадках її слід розглядати як проблему аналізу і, можливо, у контексті подолання «місцевої диспропорції» як певного пріоритету.

## МЕТОДИКА

1. Відсталі регіони будуть продовжувати визначати за рівнем ВРП у розрахунку на одну особу, що має бути менше 75% від середнього показника за минулі три роки, стосовно яких є дані. Цей статус надається регіону на сім років, тобто у поточному циклі – до 2020 року.

2. Державний фонд регіонального розвитку виділятиме ресурси, що відповідатиме середньостроковій бюджетній програмі, на три роки (за можливості) з огляду на те, що 80% усіх ресурсів виділятимуть усім регіонам відповідно до індексу у розрахунку на одну особу, а 20% використовуватимуть як доповнення для «відсталих регіонів», що виділятимуть відповідно до фіксованої формули. Хоча можна використовувати й інші індикатори, важливо зберегти простоту і прозорість. ▶

**3.** Кожен регіон в рамках власної стратегії регіонального розвитку має проаналізувати відносно гостру проблему місцевого характеру у контексті загальної просторової динаміки усього регіону. Міністерство може надавати настанови стосовно необхідного для стратегії рівня опису цієї проблеми. При цьому необхідно обов'язково враховувати основні питання, наприклад, тенденції та поточну ситуацію з точки зору довілля, безробіття, середньої заробітної плати, основних індикаторів рівня охорони здоров'я та основних екологічних індикаторів (якщо відповідні дані наявні на місцевому рівні). Цей аналіз буде потрібен як елемент усіх стратегій регіонального розвитку. Після початкової дискусії регіони визначатимуть у своїй стратегії, чи доцільно визначити певне співвідношення (менше 15%) регіональних асигнувань, які будуть спрямовані на подолання місцевої диспропорції. У такому випадку їм необхідно продемонструвати, що відповідні території задовольняють певним критеріям і згодні вважатися «територіями з соціально-економічними проблемами місцевого характеру».

**4.** Пропонуємо такі критерії визначення «території з соціально-економічними проблемами місцевого характеру»: **визначення районів і міст має здійснюватися за зареєстрованим показником безробіття (середнім за останні два роки, стосовно яких наявні дані), що принаймні у 1,5 разу вище за середній рівень усієї області (визначеного за останні два роки, стосовно яких наявні дані).**

**5.** Загалом не більше 16% населення регіону (області) можуть підпадати під території, визначені як «територія з соціально-економічними проблемами місцевого характеру». При визначенні цього показника були змодельовані декілька сценаріїв з дещо різними критеріями. Зрештою, пропонуємо визначити території з соціально-економічними проблемами місцевого характеру виключно за рівнем безробіття відносно більш ширшої області, частиною якої є відповідний район чи місто (у випадку міст) (тобто райони, де рівень безробіття на 50% вище рівня, середнього по області). Під цю категорію підпадає 192 адміністративно-територіальних одиниць (районів або міст), які складають приблизно 16% від загальної кількості (у моделі за даними 2012 року; дані про АР Крим та Луганськ відсутні).

**6.** За потреби з метою забезпечення верхньої граничної межі населення 16% регіон (область) має право підняти критерії стосовно фіксованого рівня безробіття відносно середнього для регіону показника (тобто у 1,5 разу вище за середній рівень області). Так само за бажанням регіон (область) може визначити менший відсоток

населення. Критерії мають забезпечити визначення «територій з серйозними соціально-економічними проблемами місцевого характеру». Міські голови та міські ради таких муніципалітетів повинні погодитися та прийняти статус «території з соціально-економічними проблемами місцевого характеру» на момент прийняття регіоном стратегії регіонального розвитку. Цей статус зберігатиметься 3 роки, тобто упродовж періоду реалізації плану.

**7.** Ресурси, спрямовані на такі території, будуть відокремлені і сконцентровані довкола однієї широкої «пріоритетної соціально-економічної проблеми місцевого характеру»: ці ресурси не можуть використовуватися іншими територіями області. Так само території з соціально-економічними проблемами місцевого характеру не можуть отримувати ресурси з ширшого «конверту», наданого області.

**8.** Якщо регіон приймає рішення визначити пріоритетність певної соціально-економічної проблеми місцевого характеру в рамках стратегії чи плану, пропонуємо запровадити правило про те, що загальний рівень асигнувань територіям з соціально-економічними проблемами місцевого характеру має бути принаймні у 1,5 разу більше від процентного показника охоплення населення. Правило пропорційності забезпечить фактичне отримання територіями з таким статусом фінансових ресурсів у більшому обсязі, аніж в інших випадках за відсутності такого статусу. Якщо охоплення населення за тим чи іншим пріоритетом, визначеним на муніципальному рівні, становить 10%, тоді відповідний пріоритет має отримати кошти у сумі щонайменше 15% від загальних ресурсів, що виділяються області.

**9.** Кожен регіон має – у контексті загальної методології, розробленої Мінрегіонбудом, – структурувати стратегію за пріоритетами. Якщо регіон пропонує пріоритет для «територій з соціально-економічними проблемами місцевого характеру» (відповідно до критеріїв), ресурси, які виділяються для цього пріоритету, резервуються саме для цих територій і не можуть використовуватися для інших. З цієї причини особливий пріоритет для територій з соціально-економічними проблемами місцевого характеру може включати усі заходи і дії, які відповідають усім іншим пріоритетам стратегії чи плану.

**10.** Поняття пріоритету подолання соціально-економічних проблем місцевого характеру може включати усі заходи, передбачені за усіма іншими пріоритетами: у цьому сенсі йдеться про «комплексний пріоритет». Однак принаймні 30% ресурсів, виділених на подолання пріоритетних проблем місцевого характеру, має зосереджуватися на заходах, які не пов'язані з розбудовою інфраструктури (тобто на «м'яких»



заходах). Це має забезпечувати запровадження інноваційних та ширших підходів. Території, які визначено територіями з соціально-економічними проблемами місцевого характеру, зможуть подавати заявки на отримання коштів лише відповідно до пріоритетної проблеми місцевого характеру: це, як і раніше, забезпечуватиме доступ до усіх заходів програми (адже йдеться про визначення комплексного пріоритету) і водночас забезпечить певну конкуренцію між цими територіями за отримання виділених їм ресурсів.

**11.** Показник співфінансування, який мають забезпечити місцеві партнери для проектів, що фінансуються за пріоритетним напрямком подолання проблем місцевого характеру, становить щонайменше 2% і навіть більше, якщо це буде вирішено на рівні області.

**12.** Якщо певну проблему місцевого характеру визначать особливим пріоритетом відповідно до встановлених критеріїв, буде створено відповідний спеціальний координаційний комітет у складі голів муніципальних утворень, визначених як «території з соціально-економічними проблемами місцевого характеру». Мета цього колегіального органу — забезпечити надання допомоги відповідним керівникам муніципальних утворень у запровадженні ними ефективних процесів розвитку з метою мобілізації місцевих суб'єктів для подолання проблем місцевого характеру. Цей колегіальний орган не виконує управлінської ролі і за усіма аспектами підпорядковуватиметься ширшим механізмам управління та моніторингу програми. Він має надавати пропозиції стосовно залучення місцевого населення у спільну діяльність з розвитку «на основі громад», зосереджуючи увагу на покращенні якості життя у відповідних територіях. У цьому зв'язку можуть передбачити конкретну технічну допомогу.

**13.** Не передбачається процес, згідно з яким місцеві соціально-економічні проблеми визначаються органами центральної влади з метою визначення «територій з соціально-економічними проблемами місцевого характеру» у політиці розвитку регіонів. Однак міністерство має право перевіряти, чому певні муніципалітети були визначені «територіями з соціально-економічними проблемами місцевого характеру».

**14.** У якості ЦОБВ, відповідального за політику розвитку регіонів, Міністерство регіонального розвитку забезпечуватиме певну методологічну підтримку для регіонів стосовно вищевказаного процесу. Регіон забезпечуватиме методологічну підтримку для суб'єктів муніципального рівня, а також у контексті регіонального партнерства. У цьому процесі міністерство має утримуватися від прямої комунікації з муніципалітетами за винятком ситуацій, коли будуть виявлені серйозні порушення.

## РЕЗУЛЬТАТИ І ПЕРЕВАГИ

**Запропоновані зміни мають забезпечити:**

- ▶ простоту і прозорість (якщо система не стане простою і зрозумілою, зберігатимуться сумніви щодо її прозорості);
- ▶ економію адміністративних ресурсів;
- ▶ адекватну спрямованість на подолання міжрегіональної диспропорції та місцевих проблем з урахуванням того факту, що усі регіони України і більшість їх територій потребують значної державної фінансової підтримки;
- ▶ залучення місцевих громад і громадян, особливо, на територіях з найбільшими соціально-економічними проблемами.

**Міністерство, що відповідає за управління політикою регіонального розвитку, має ще раз підтвердити ключові засади цієї політики, а саме:**

- ▶ підвищувати **конкурентоспроможність всіх регіонів** з метою забезпечення сталого і збалансованого розвитку, що сприяє економічній інтеграції України до Європейського Союзу;
- ▶ допомагати деяким відсталим регіонам підвищувати власну конкурентоспроможність і долати розрив за рівнем розвитку відносно інших регіонів України;
- ▶ надати регіонам можливість визначати власні підходи до регіонального розвитку з урахуванням своєї внутрішньої динаміки, у т.ч. будь-яких гострих локальних проявів диспропорції.

## POST SCRIPTUM

Слід відзначити, що відповідні і відповідальні урядові структури робили аналіз впровадження інструментів подолання депресивності і намагалися внести корективи, оскільки достатньо швидко стало зрозумілим, що запропонований підхід не працює. Але шукали не зовсім там. Намагалися покращити окремі операційні складові замість кардинального перегляду того рівня врядування, на котрому подібні інструменти мали б діяти. Певною мірою це було відголоском панування патерналістської моделі у відносинах центр — регіони протягом майже усього часу незалежності з 1991 року.

Наведена нижче довідка є гарною документальною ілюстрацією основних дотичних рис та певних вад усього процесу та його нормативно-правового підґрунтя, яке протягом 2001–2014 років вибудовувалося на певній філософії і розумінні політики регіонального розвитку, що були суб'єктивно домінуючими та багато у чому не відповідали сучасним інтегрованим підходам

у дусі запровадження багаторівневого врядування з урахуванням принципу субсидіарності.

Наводимо цей документ для читача без технічних коментарів. Висновки мають бути зроблені у контексті імперативу збалансування державної регіональної політики на основі засадни-

чих принципів та підходів, прописаних у Законі «Про засади державної регіональної політики» (5 лютого 2015 р. № 156-VIII) та що впроваджуються Урядом України, зокрема, через сучасні адекватні підходи щодо реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року.

## ДОВІДКА ПРО РЕАЛІЗАЦІЮ ЗАКОНУ УКРАЇНИ «ПРО СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ» (ЩОДО СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ДЕПРЕСИВНИХ ТЕРИТОРІЙ)

Інструменти стимулювання розвитку регіонів визначені у Законі України «Про стимулювання розвитку регіонів» (далі – Закон). Одним з таких інструментів є визнання територій депресивними та розроблення програм подолання депресивності цих територій.

З метою реалізації основних положень Закону відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 2 березня 2010 р. № 235 Міністерством економічного розвитку і торгівлі щорічно здійснюється моніторинг соціально-економічних показників розвитку регіонів, районів та міст обласного, республіканського в Автономній Республіці Крим значення для визнання територій депресивними.

За період дії Закону з 2006 по 2009 роки було встановлено, що в кожній із груп територій (регіони, промислові райони, сільські райони, міста обласного і республіканського в Автономній Республіці Крим значення) не існувало жодної території, показники якої відповідали умовам депресивності, визначеним в Законі.

Це значною мірою було пов'язано з тим, що Законом було передбачено, що депресивною може бути визнана територія з найнижчими (мінімальними) або найвищими (максимальними) показниками розвитку протягом декількох років (регіони – 5 років, інші території – 3 роки) одночасно, тобто таким вимогам мала відповідати лише одна територія відповідної групи.

Так, зокрема, впродовж 2006–2010 років Чернівецька область мала найнижчі серед областей країни показники валового регіонального продукту у розрахунку на 1 особу, за виключенням 2008 року, коли найнижче значення цього показника мала Тернопільська область.

Такі результати практичного застосування Закону засвідчили необхідність удосконалення процедури визнання територій депресивними шляхом порівняння показників розвитку, за якими території визнаються депресивними, із середніми значеннями цих показників серед територій відповідної групи, оскільки саме середні показники дають уяву про загальний стан соціально-економічного розвитку територій.

Крім того, необхідним було введення граничних рівнів відхилення соціально-економічних показників розвитку територій від середніх показників розвитку відповідних груп територій, що надавало б можливість встановити межі відхилення показників конкретної території від відповідного середнього показника її групи для визнання території депресивною.

З цією метою та враховуючи результати моніторингу показників розвитку регіонів, районів, міст обласного і республіканського в Автономній Республіці Крим значення, які здійснювалися у 2006–2008 роках, департаментом було розроблено Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів», який 25 червня 2009 р. було прийнято Верховною Радою України.

Відповідно до нової редакції Закону департаментом підготовлено нову редакцію Порядку здійснення моніторингу соціально-економічних показників розвитку регіонів, районів та міст обласного, республіканського в Автономній Республіці Крим значення для визнання територій депресивними, який був затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 2 березня 2010 р. № 235 (далі – Порядок).

Внесеними змінами передбачено, що депресивними можуть бути визнані промислові та сільські райони, міста обласного та республіканського в Автономній Республіці Крим значення, коли протягом останніх трьох років одночасно відповідні соціально-економічні показники території є вищими або нижчими граничних рівнів відхилення цих показників від середніх значень відповідної групи територій.



Граничні рівні відхилення визначені як коефіцієнти, що відображають різницю стандартного відхилення показників від їх середнього значення і встановлені в розмірі 0,75 для нижчих та 1,25 для вищих характеристик показників розвитку території відповідних груп.

Ці зміни дозволили у 2011 році здійснити моніторинг за удосконаленою методикою визнання території депресивними, за результатами якого вперше за період дії Закону 4 міста обласного значення (м. Токмак Запорізької області, м. Новий Розділ — Львівської, міста Ізюм та Первомайський — Харківської області) були визнані депресивними. Постановою Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2011 р. № 1108-дск «Про надання статусу депресивних території деяким містам обласного значення у 2011 році» цим містам обласного значення було надано статус депресивних територій.

За результатами моніторингу 2012 року визнано, що 12 міст обласного значення мають показники соціально-економічного розвитку, які відповідають критеріям депресивності, серед них 4 міста, які вже мають статус депресивних територій, та 8 нових міст обласного значення (м. Бердичів Житомирської області, міста Переяслав-Хмельницький та Ржищів — Київської, м. Олександрія — Кіровоградської, міста Лебедин, Глухів та Шостка — Сумської, а також м. Ватутіне Черкаської області).

## ВИСНОВКИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ МОНІТОРИНГУ

Листом Мінекономрозвитку від 30 липня 2012 р. № 2822-06/28616-08 були надані Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласним, Київській та Севастопольській міським держадміністраціям для розгляду та підготовки пропозицій щодо надання зазначеним 8 містам статусу депресивних територій, відповідно до п. 9 Порядку.

Облдержадміністрації, в адміністративно-територіальному підпорядкуванні яких знаходяться території, визнані депресивними, повідомили про відмову органів місцевого самоврядування зазначених міст від надання їм статусу депресивних.

Крім надання статусу депресивних території зазначеним 4 містам обласного значення, Постановою Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2011 р. № 1108-дск було доручено Мінекономрозвитку разом з іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади підготувати програми подолання депресивності вищезгаданих депресивних територій.

Оскільки такі програми за своїм змістом є державними цільовими програмами, то відповідно до Закону України «Про державні цільові програми» їх підготовці передуює підготовка відповідних концепцій державних цільових програм. У зв'язку із чим Мінекономрозвитку підготувало і внесло 24 лютого 2012 року на розгляд Уряду відповідні проекти розпоряджень Кабінету Міністрів України про затвердження концепцій державних цільових програм подолання депресивності цих територій. Зазначені проекти концепцій були опрацьовані Секретаріатом Кабінету Міністрів України та повинні були розглядатися на засіданні Уряду 7 березня 2012 року, проте розглянуті не були.

Слід зазначити, що накладений Кабінетом Міністрів України на зазначену постанову гриф «Для службового користування» значно ускладнив роботу з підготовки програм подолання депресивності територій. Своєчасна підготовка та подання на розгляд Уряду проектів програм подолання депресивності вимагає відповідної комунікації як з органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, так і з представниками наукових установ і підприємцями, до того ж матеріали моніторингу за 2011 рік відповідно до п. 9 Порядку надсилалися на погодження облдержадміністраціям і не містили інформації з обмеженим доступом.

**Обмежений доступ до інформації, пов'язаної з виконанням Постанови Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2011 р. № 1108-дск, не сприяє швидкій і якісній підготовці програм подолання депресивності, а також створює умови можливого неоднозначного трактування дій Уряду щодо підтримки розвитку депресивних територій.**

Враховуючи зазначене, департаментом було підготовлено лист Мінекономрозвитку від 2 серпня 2012 р. № 2822-01/474-04-дск до Кабінету Міністрів України з проханням про зняття грифу «Для службового користування» з Постанови Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2011 р. № 1108-дск «Про надання статусу депресивних територій деяким містам обласного значення у 2011 році».

Зазначена пропозиція керівництвом Уряду підтримана не була. ▶

У разі схвалення Урядом програм подолання депресивності територій, відповідно до статті 12 Закону сума коштів, що передбачається на фінансування всіх програм подолання депресивності територій протягом одного року з державного бюджету, не може бути меншою, ніж 0,2% дохідної частини державного бюджету за відповідний період.

Протягом 2012 року департаментом виконувалися доручення Президента України, Прем'єр-міністра України та Кабінету Міністрів України щодо удосконалення законодавства з питання визнання територій депресивними.

Так, департаментом на виконання Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів» щодо розширення груп територій, які визнаються депресивними, та надання їм такого статусу», який набрав чинності з 1 січня 2012 року, розроблено проект постанови «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 2 березня 2010 р. № 235», яка прийнята Урядом 8 серпня 2012 р. № 738.

Зазначені зміни до Закону передбачають можливість надання статусу депресивних територій населеним пунктам, на території яких з 1996 року були ліквідовані вугледобувні та вуглепереробні підприємства, але не були здійснені в повному обсязі заходи щодо вирішення соціально-економічних та екологічних питань, передбачені проектами ліквідації зазначених підприємств.

З метою приведення Порядку у відповідність до Закону Мінекономрозвитку двічі зверталося до Міненерговугілля та обласних держав-

них адміністрацій, на території областей яких знаходяться зазначені населені пункти, із запитом про надання їх переліків, погоджених Міністром енергетики та вугільної промисловості України.

Міненерговугілля листами від 13 квітня 2012 р. № 2/21-1136 та від 7 червня 2012 р. № 03/21-2248 і № 03/21-2249 надало Мінекономрозвитку інформацію про те, що населені пункти, на території яких з 1996 року були ліквідовані вугледобувні та вуглепереробні підприємства, але не були здійснені в повному обсязі заходи щодо вирішення соціально-економічних та екологічних питань, передбачені проектами ліквідації зазначених підприємств відсутні. Зазначене унеможливає надання цим населеним пунктам статусу депресивних територій та підготовку програм подолання їх депресивності відповідно до чинного законодавства.

У зв'язку із ситуацією, що склалася, та на виконання п. 4 доручення Прем'єр-міністра України від 26 жовтня 2012 р. № 43220/1/1-12 до протокольного рішення від 17 жовтня 2012 р. за результатами засідання Комітету з економічних реформ департаментом здійснюється підготовка проекту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів» щодо розвитку депресивних територій».

Зазначеним законопроектом передбачається внесення змін до Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів», які спрямовані на подальше удосконалення нормативно-правового підґрунтя надання територіям статусу депресивних.





## РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ТА УЧАСТЬ ГРОМАДИ – ДЕЯКІ СПОСТЕРЕЖЕННЯ З ШОТЛАНДІЇ



**Стівен  
ТАППЕР**

Експерт Проекту ЄС  
«Підтримка політики  
регіонального розвитку  
в Україні»

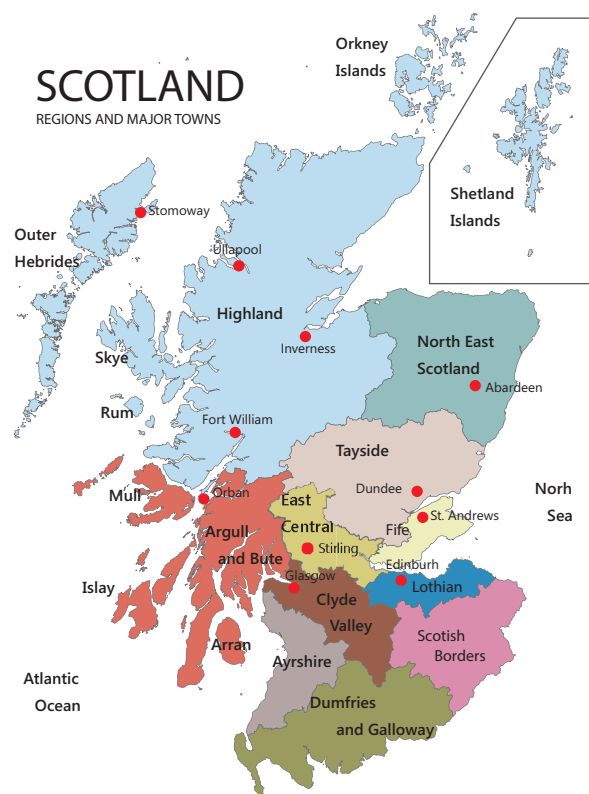
“

*Ця невелика стаття не зможе включити більше, ніж коротке ознайомлення з деякими питаннями регіонального розвитку в одному з регіонів Європейського Союзу, який отримав досвід вирішення проблем свого розвитку за рахунок підтримки фондів ЄС завдяки приєднанню Великобританії до ЄС.*

Ці уроки і спостереження не можуть бути просто використані в Україні, але багато загальних питань розвитку звучать дивно знайомими, а саме:

- наявність значних відмінностей у рівні добробуту між різними районами Шотландії, де позбавлення відповідного рівня життя охоплює не тільки питання доходів, а й доступ до житла і послуг (наприклад, якості медичного обслуговування і забезпечення освіти);
- проблема демографічного зсуву або міграції, яка охопила багатьох громадян, що переїжджають з депресивних сільських районів, зокрема з Хайлендс енд Айлендс, у великі промислові і комерційні центри між Единбургом і Глазго або уздовж Східного узбережжя (Данді, Абердін). Останнє значною мірою, було пов'язане з початком видобутку нафти в Північному морі, але тепер ці області будуть відчувати зростання проблем тому, що ресурси закінчуються, і ця проблема особливо гостро стоїть у віддалених областях, таких як Шетландські острови. Цей приклад повторює події 19-го століття, коли була масова (іноді вимушена) міграція у великі міста та Північну Америку;

- неналежне транспортне сполучення в сільських районах, і особливо в гірських районах;
- пов'язана з міграцією проблема старіння населення в багатьох районах за межами центрального регіону (Глазго – Единбург);
- скорочення багатьох традиційних галузей промисловості, особливо важкої промисловості в центральному регіоні. Це були великі роботодавці – тому їх крах призвів до високого рівня безробіття. Знакові приклади: занепад суднобудування у Клайдсайді (Глазго) і видобутку вугілля у Файфі і навколо Единбурга. Перше призвело до проблем міського розвитку, а останнє до падіння рівня життя в невеликих громадах.



Багато з наведених вище прикладів мають тривалий історичний контекст починаючи з тридцятих років минулого століття. Деякі з них поглибились через Другу світову війну – тому Шотландія здатна продемонструвати стійкі традиції спеціальних заходів з регіонального розвитку починаючи з 1946–1947 фінансових років. Ось чому тривалість цих традицій робить приклад Шотландії особливо цікавим. ▶

## ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І РОЗБУДОВА ПОЛІТИКИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Починаючи з 1997 року Шотландія домоглася повернення свого парламенту (який зник після укладання Союзу із Англією у 1707 році) і його власного виконавчого органу – Шотландського уряду, що отримує все більше делегованих повноважень від уряду Великобританії. З точки зору регіонального та місцевого розвитку найбільш цікаві особливості Шотландського уряду полягають в такому:

- ▶ обов'язки багатьох міністрів/секретарів кабінету (членів Шотландського кабінету міністрів) мають тенденцію бути більш приземленими, ніж зазвичай. Наприклад, розвиток громад або розширення їх повноважень та підвищення соціального захисту зосереджено в межах одного секретаріату кабінету міністрів, тому що це є важливою складовою для багатьох громад;
- ▶ деякі функції, які могли б в іншому місці розглядатися як дуже відмінні між собою, об'єднані на тематичній основі. Наприклад, економічний розвиток у багатьох сільських районах пов'язаний із доступом до мережі Інтернет належної якості – тому не дивно, що питання підключення до Інтернету в поєднанні з розвитком сільських районів знаходяться під контролем секретаріату кабінету міністрів.

Не зупиняючись на цьому докладно, зазначимо, що принцип полягає у виявленні пов'язаних проблем та розгляді їх в рамках єдиної адміністративної структури, якщо це можливо, як засіб мінімізації потенційних проблем координації, які могли б виникнути, якщо б вони

були розділені за більш традиційними принципами. Ефективність цього на практиці може бути предметом для дискусій – тому що міністерські чи міжвідомчі відносини є складними в будь-якому уряді.

Відносно політики слід зазначити, що шотландський уряд має національні програми розвитку для ключових галузей промисловості. Гарним прикладом, що враховує регіональні відмінності, є Шотландська програма розвитку сільських територій, яка має такі цілі:

- ▶ розвиток сільської економіки;
- ▶ підтримка сільськогосподарської та лісової промисловості;
- ▶ захист і збереження навколишнього природного середовища;
- ▶ вирішення проблем зміни клімату;
- ▶ підтримка сільських громад в загальних питаннях.

**Комплексний підхід включає в себе планування використання усіх джерел фінансування (національного бюджету, фондів ЄС) і охоплює не тільки сільське господарство, а усі важливі питання, що мають вплив на громади в сільських районах, які, як правило, мають наряду з містами більш високі темпи падіння рівня життя. У більшості випадків реалізація цих завдань відбувається за участю громад, що докладно буде описано нижче.**

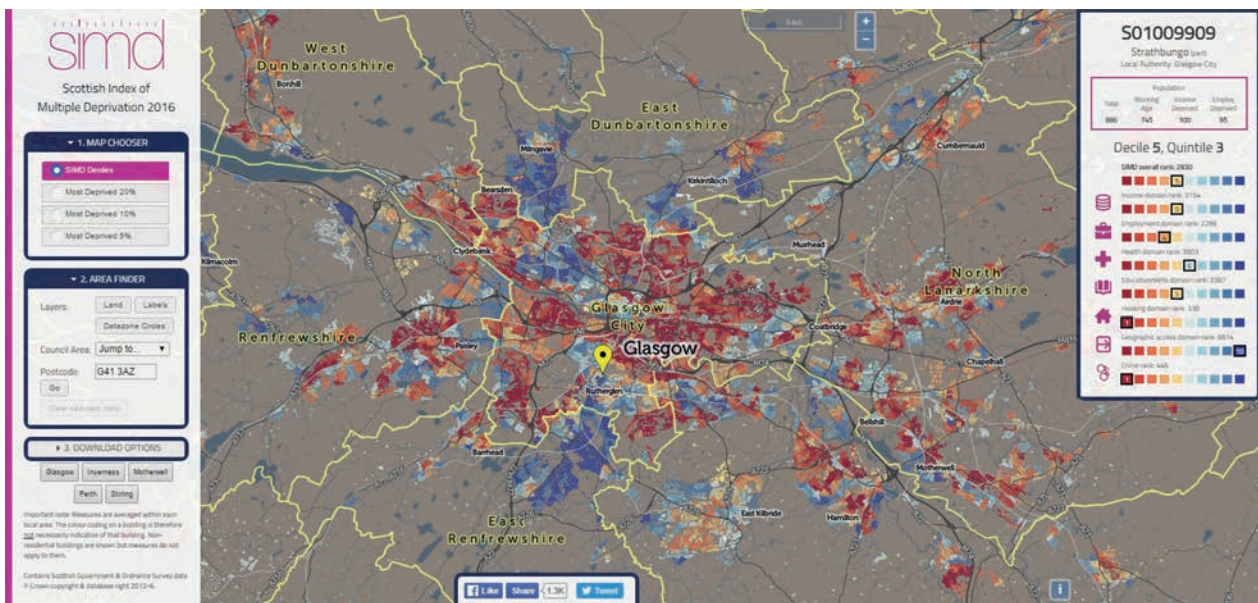




## ОРІЄНТАЦІЯ НА РОЗВИТОК — «ІНДЕКС ПОЗБАВЛЕННЯ ВІДПОВІДНОГО РІВНЯ ЖИТТЯ»

Одним з ключових питань регіонального розвитку є пріоритети спрямування ресурсів: жоден уряд не має невичерпних запасів або людських ресурсів. Необхідність розвитку значно варіюється, тому одним із завдань уряду є зосередження на проблемах громад, які найбільше потребують допомоги.

З цієї причини у Шотландії вже протягом багатьох років використовують так званий Шотландський Індекс рівня життя. Він визначає ступінь, в якій конкретна місцевість потребує підтримки, ґрунтуючись на наявних рівнях доходів, якості житла, доступу до соціальних послуг та освіти, якщо вони істотно нижче за середній показник по країні. Цей метод базується на дослідженнях з використанням 38 показників і результатів, що відображаються на інтерактивній карті, з якою можна ознайомитися за посиланням [www.simd.scot/2016](http://www.simd.scot/2016).



Показники, що відображені на карті, дають зрозуміти, що, наприклад, в Глазго існує набагато більша потреба у державній підтримці, ніж в Единбурзі, оскільки падіння рівня життя більше в Глазго. Ступінь деталізації дуже високий: якщо читач використає пункт меню «2. Area Finder» і введе поштовий індекс (наприклад, G41 3AZ — власний поштовий індекс

автора статті) він отримає безпосередні дані про фактичну кількість населення, рівень доходів і зайнятості на цій території. Використання Шотландської моделі може бути занадто витратним для реалізації в Україні, але подібні системи, побудовані за шотландською моделлю з меншим ступенем деталізації даних, вже застосовуються в інших пілотних регіонах.

Цей інструмент використовується для пошуку найбільш вразливих територій (що потерпають від більш високих темпів зниження рівня життя) під час складання бюджетів і співставлення рівня по регіонах та галузях. Наприклад, якщо у тій чи іншій місцевості спостерігається відносно низький Індекс рівня життя, але спільною проблемою у віддалених сільських районах гірської місцевості визначено недостатній доступ до початкових шкіл, — тоді на основі цього індексу уряд може розглянути додаткове фінансування саме на утримання невеликих сільських шкіл. ▶

## ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Ключову роль для регіонального розвитку в Україні, крім політичних інструментів, виконує Державний фонд регіонального розвитку. Ситуація в Шотландії трохи відрізняється з таких причин:

- у довгій історії вирішення проблем регіонального розвитку в Шотландії ключова роль до 1990-х років належала Агентству шотландського розвитку (SDA). Воно мало регіональні філії/дочірні структури і було створено для стимулювання економічного розвитку, а економічний розвиток на низовому рівні розглядався як необхідна умова для вирішення соціальних питань, таких як демографічний зсув. У той час Шотландія не мала свого власного уряду, тому не було ніякого «шотландського» урядового міністерства, яке б відповідало за регіональний та місцевий розвиток;
- потім, на протязі кількох років, Агентство було трансформовано, але не через закриття, а через корпоратизацію. Сьогоднішня його структура ґрунтується на ієрархії агенції розвитку підприємництва. Ці органи (наприклад: «Хайлендс енд Айлендс Ентерпрайз» [www.hie.co.uk](http://www.hie.co.uk)) беруть участь в підтримці і підприємництва, і громад;
- ця мережа надає гранти для фінансування визначених видів бізнесу і одночасно займається підтримкою проектів розвитку громад і сприянням соціальному підприємству, коли метою є поєднання розвитку бізнесу і вирішення соціальних питань.

Крім того, малі і середні підприємства можуть подати заявку на отримання кредитів з державних джерел (дивіться як приклад [www.goo.gl/SgyyL8](http://www.goo.gl/SgyyL8)) і розраховувати на підтримку з боку приватного сектора, хоча уряд, як і раніше, стурбований тим, що банки не надають достатніх обсягів середньо- і довгострокового фінансування проектів розвитку.

## МІСЦЕВІ ГРОМАДИ ТА ЇХ РОЗВИТОК

На роль громад у Шотландії значною мірою вплинуло прийняття у 2015 році Акта розширення повноважень громад, хоча і раніше існував досить високий рівень децентралізації: регіони могли визначати свої власні цілі розвитку, навіть на рівні місцевих рад. Проте одинадцять положень нового закону, ймовірно, посилять роль місцевих громад у регіональному і місцевому розвитку, оскільки вони включають в себе наступне:

### На національному рівні:

На цьому рівні визнана необхідність встановлення шотландськими міністерствами національних показників для Шотландії в цілому, які є інструктивними для роботи органів державної влади. Органи державної влади та інші організації, що здійснюють державні функції, повинні бути націлені на досягнення цих показників під час виконання делегованих їм повноважень. Це загальне положення, яке спрямоване на те, щоб регіональні та місцеві дії знаходилися у відповідності із загальними національними цілями.

### На рівні планування в громадах:

Акт розширення повноважень громад перераховує усі державні органи, які беруть участь в плануванні розвитку громад, і призначає їм нові обов'язки. Вони формують партнерства громадського планування для кожного напрямку діяльності місцевого органу влади. Ці партнерства повинні підготувати і опублікувати план поліпшення місцевих показників та пріоритетні показники, яким повинна приділятися першочергова увага. Причому зниженню нерівностей приділяється особлива увага. Вони також повинні розробляти «локальні плани дій» для більш низького рівня — для районів, які мають найбільш невідповідні показники. Всі партнери повинні враховувати ці плани під час виконання своїх функцій і повинні докласти відповідних зусиль для поліпшення пріоритетних показників. Участь громад лежить в основі планування. Партнерства громадського планування повинні підтримувати участь громадських організацій на всіх етапах процесу: в розробці та оприлюдненні планів, їх перегляді і представленні звітів про результати роботи.

Слід зазначити, що там, де місцева влада не хоче вступати в діалог з місцевою громадою, Шотландський уряд через відповідного міністра може підштовхнути їх до цього.

### Участь у запитах:

Коли громада вважає, що можна покращити результати, які забезпечують державні органи, вона має можливість залучити своїх представників до участі в процесі виконання цих робіт для їх поліпшення. Це може включати в себе пропозицію постачальникам послуг, — яким чином найкраще задовільнити потреби користувачів за рахунок використання волонтерів, або навіть пропозицію передати повністю надання цих послуг громаді. При цьому, якщо немає достатніх підстав для відмови, державний орган повинен погодитися на прохання і організувати відповідний процес.



## **Повноваження громади щодо придбання землі:**

Акт розширення повноважень громад надає більші права купувати земельні ділянки по всій Шотландії, у міських чи сільських районах, а також вдосконалює процедури. Місцева громада може заявити про свій інтерес до ділянки, і, якщо ділянка підходить для продажу, у громади буде право бути першою у черзі на купівлю. Рішення щодо продажу залежить від власника ділянки, проте навіть без бажання власника громади можуть придбати бездоглядну кинуту землю або ту, що завдає шкоди навколишньому середовищу і благополуччю громади. Це стає можливим, якщо придбання здійснюється в інтересах суспільства і узгоджується з перспективами розвитку земельної ділянки.

## **Запити на передачу активів:**

Це надає громаді право купувати, здавати в оренду, управляти та використовувати землю і будівлі, що належать місцевим органам влади, шотландським державним органам чи міністерствам. Громада повинна визначитись зі своїми планами щодо використання наявних активів і очікуваної користі від них. Державний орган розглядає, крім іншого, чи спрямовані надані пропозиції на поліпшення чи відновлення економічного розвитку, охорону здоров'я, зменшення соціальної або екологічної нерівності.

## **Спільна власність громади:**

Місцеві органи влади зобов'язані вести реєстр наявного майна і публікувати свої пропозиції і пояснення суспільству перед припиненням та змінами у використанні об'єктів спільної власності громади.

## **Місцеві податки (місцеві збори за послуги, аналог комунальних послуг в Україні):**

Акт розширення повноважень громад надає право місцевим органам влади, на додаток до наявних загальнодержавних, встановлювати власні місцеві податки і визначати їх ставки. Це дозволяє краще реагувати на місцеві потреби і забезпечувати їх вирішення.

Як видно з наведеного вище – основна сила регіонального та місцевого розвитку полягає у розширенні повноважень громад в тій чи іншій місцевості. Шотландія має довгу історію проєктів, що були започатковані на рівні місцевих

громад, і закон посилює права, які були набуті в попередні періоди. Це відображає фундаментальне переконання, що розвиток найбільш ефективний тоді, коли його програма збігається з потребами громади, в якій цей розвиток планується і який він здатен принести максимальні соціально-економічні вигоди.

## **ПРИКЛАДИ ПРОЄКТІВ, ОРІЄНТОВАНИХ НА ГРОМАДУ**

Є багато прикладів проєктів, які були розроблені місцевими громадами на низовому рівні по всій Шотландії і стали особливо цінними для розвитку віддалених районів. Деякі з них мають істотну соціальну спрямованість і є прикладами соціального підприємництва, наприклад, виготовлення різноманітних виробів непрацевдатними особами, що використовує соціальний центр на острові Льюїс.

Іншим прикладом може служити «Арос центр» у Портрі на острові Скай ([www.aros.co.uk](http://www.aros.co.uk)). Це культурний центр, що був створений за підтримки місцевого бізнесу, пожертвувань з боку широких кіл суспільства, а також за сприяння агенції економічного розвитку «Хайленд енд Айленд Ентерпрайз». Він має широкий спектр послуг, як комерційних, так і некомерційних, в тому числі: проведення вернісажів і некомерційних виставок, послуг ресторанів і магазинів, театру і кінотеатру тощо. Створення центру стало важливим фактором розвитку в чотирьох сферах: у створенні робочих місць для місцевих жителів; як розважального об'єкта для місцевого населення (яке в іншому випадку витрачало б дві години на поїздку до Інвернесса для відвідування театру і кіно); як каталізатор розвитку індустрії туризму (одна з найбільших галузей для працевлаштування у регіоні Хайленд) і як інструмент захисту місцевої спадщини, в тому числі гельської мови (досі широко використовується на острові Скай). Цей проєкт показує, як об'єкт може бути створений за місцевою ініціативою, що забезпечує імпульс для розвитку в кількох напрямках одночасно і при цьому залишається сталим. Це також урок, який демонструє, що місцеві громади спроможні бути першими в питаннях свого розвитку, а уряд не повинен відігравати в цьому провідну роль.



## ГОТОВІ ДО СПІВПРАЦІ З НІМЕЧЧИНОЮ – ПРОГРАМА ПІДТРИМКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ



**Світлана  
СТЕПАЩЕНКО**

Керівник проектного офісу Програми «Fit for Partnership with Germany» в Україні

Другою за значенням метою є розвиток управлінських компетенцій учасників Програми у сфері міжнародної кооперації. На інтерактивних тренінгах з питань практичного управління підприємством учасники розширюють свої знання у сфері менеджменту (міжкультурний менеджмент, стратегічний менеджмент, менеджмент персоналу, інноваційний менеджмент) та готуються до контактів з німецькими підприємствами. Учасники отримують інформацію про специфіку бізнес-культури Німеччини, удосконалюють свої навички управління, ведення переговорів, складання договорів з міжнародними партнерами, норм, правил та умов роботи на європейському ринку, стандартів власної продукції та багатьох інших дуже важливих для українського бізнесу питань під час виходу на міжнародні ринки, вивчають потенціал збуту власної продукції у Німеччині.

За допомогою Програми українські підприємства не тільки налагоджують співпрацю з німецьким бізнесом, а також під час перебування на бізнес-сесії у Німеччині протягом місяця мають можливість через відвідання чисельних німецьких підприємств ознайомитися з досвідом вирішення багатьох управлінських питань, інновацій, технологій, інженерно-технічних рішень тощо. Відвідуючи німецькі підприємства, учасники отримують досвід та інформацію з перших вуст, знайомляться з сучасним обладнанням та технологіями, а також можуть налагодити індивідуальні контакти з потенційними партнерами. Безпосередньо ознайомитись з обладнанням, матеріалами та технологіями німецьких компаній і закупити їх.

**Таким чином, Програма робить свій внесок до набуття українськими підприємцями глибоких знань, навичок та компетенцій, необхідних для підвищення конкурентоздатності власного підприємства та сталого співробітництва з німецькими компаніями.**

Програма є надзвичайно перспективною в економічному плані як для німецьких підприємств, так й для підприємств країн-партнерів.

“

*Ініційована Федеральним міністерством економіки та енергетики (BMWi) міжнародна Програма є елементом зовнішньоекономічної політики Німеччини. Під девізом «Fit for Partnership with Germany» («Готові до співпраці з Німеччиною») Програма надає можливість підприємствам та організаціям з 19 країн для налагодження контактів та взаємовигідного співробітництва з підприємствами Німеччини. Фінансування Програми здійснюється з бюджету Федерального міністерства економіки та енергетики (BMWi).*

Наразі Програма як дієвий інструмент підтримки зовнішньоекономічної діяльності підприємств країн-партнерів працює з Україною (2001 р.), Азербайджаном, Білоруссю, В'єтнамом, Грузією, Єгиптом, Індією, Іраном, Казахстаном, Киргизстаном, Китаєм, Мексикою, Молдовою, Монголією, Росією, Тунісом, Туркменістаном, Узбекистаном, Чилі.

Коло країн-учасниць Програми постійно зростає за ініціативи Федерального міністерства економіки та енергетики Німеччини.

Найважливішим елементом Програми є можливість налагодити особисті контакти з компаніями у Німеччині, знайти надійних партнерів, для чого учасники проводять індивідуальні переговори з потенційними партнерами, що їх шукають як самі українські менеджери, так і відповідальні за впровадження Програми у Німеччині.



Станом на кінець 2016 року у Програмі взяли участь більш ніж 12 000 управлінських кадрів, з України – майже 1 100. Всі вони є представниками підприємств з високим зовнішньоекономічним потенціалом.

Програма унікальна тим, що створює взаємовигідну ситуацію для всіх учасників. Виграють й німецькі підприємства. Під час перебування в Німеччині підприємці знайомляться з потенційними партнерами, створюють довірчі відносини – фундамент для довгострокового ділового співробітництва. Підприємство, яке направляє свого співробітника для участі у Програмі, також отримує користь від нових контактів, знань та професійних навичок спеціаліста. Результатом стає укріплення та розширення економічних зв'язків між країнами-партнерами, зокрема між Україною та Німеччиною.

### Структура Програми:

- ▶ Перед початком бізнес-сесії у Німеччині учасники проходять триденний підготовчий семінар у Києві. Вони знайомляться з економікою та бізнесом Німеччини, отримують навички зовнішньоекономічної діяльності, удосконалюють свої знання у сфері міжкультурної комунікації. Важливим етапом є конкретизація проекту співробітництва – в цьому учасникам допомагають представники німецьких освітніх центрів, які беруть участь у семінарі.
- ▶ Чотиритижнева програма перебування у Німеччині включає в себе тренінги з менеджменту та групові відвідання підприємств. Крім того, передбачена можливість індивідуальних зустрічей з потенційними діловими партнерами. Ці зустрічі покликані налагодити українсько-німецьке співробітництво та мають на меті сформулювати основу для довгострокових партнерських відносин.
- ▶ Через 6–12 місяців після повернення на Батьківщину учасники зустрічаються на

постпрограмному семінарі Follow-up, де вони обмінюються досвідом, розповідають про зміни на своїх підприємствах та про проекти співробітництва з німецькими партнерами. Крім того, такий семінар дає можливість підвищити свою кваліфікацію та оновити знання з актуальних питань управління.

- ▶ Випускники отримують можливість створювати мережеві структури (асоціації випускників) та обмінюватися знаннями. Для німецьких підприємств вони є контактними особами та допомагають укріплювати та розширювати економічні відносини України з Німеччиною.

**Фінансування Програми** здійснюється за рахунок німецької сторони і включає в себе: оплату житла, харчування (сніданок), страхування, поїздки по Німеччині в обмеженій кількості в рамках програми (індивідуальні зустрічі, семінари, виставки тощо).

Учасники Програми дають їй досить високі оцінки, з якими можна ознайомитися на сайті Програми. На сайті можна знайти також історії успіху учасників – зрозуміло, не всіх, хоча їх набагато більше.

Про користь та успішність Програми свідчить також її рейтинг: вона входить до п'ятірки найефективніших програм, які допомагають бізнесу України освоювати нові світові ринки.

За дорученням BMWi Програму координує **Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**, що розробляє концепцію Програми та її окремих складових. GIZ координує свою діяльність з міністерством, представниками бізнес-кіла Німеччини та партнерськими організаціями. Товариство співпрацює з 13 німецькими освітніми центрами, які приймають групи менеджерів та відповідають за реалізацію Програми та організацію бізнес-сесій. [www.ukraine.managerprogramm.de](http://www.ukraine.managerprogramm.de)



## ПРОЕКТ CUTIS ДОПОМАГАТИМЕ УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕСУ ВИХОДИТИ НА РИНОК КАНАДИ



**Ольга  
ВЕРГЕЛЕС**

Менеджер Канадсько-українського проекту з підтримки торгівлі та інвестицій (CUTIS)

“

**Одним з ключових аспектів економічного розвитку українських регіонів є нарощування експортного потенціалу виробників та залучення прямих іноземних інвестицій.**

Канада – країна віддалена від України географічно, проте близька історично та ціннісно. Підтверджуючи цю спорідненість, Канада послідовно підтримує реформи в нашій країні. У сфері експорту та залучення інвестицій ця підтримка реалізується Канадсько-українським проектом з підтримки торгівлі та інвестицій (Canada-Ukraine Trade Investment support – CUTIS).

CUTIS – це 5-річна ініціатива уряду Канади, спрямована на зменшення бідності в Україні шляхом збільшення експорту з України до Канади та інвестицій з Канади до України. Проект технічної допомоги стартував у лютому 2016 року й реалізується Конференційною Радою Канади спільно з Канадсько-українською Торговою Палатою.

Проект спрямований на підтримку малого та середнього бізнесу у всіх регіонах України через співпрацю з торгово-промисловими палатами, бізнес-асоціаціями, а також урядом та проектними офісами реформ. Особливо проект зацікавлений у співпраці з підприємствами, керованими жінками. Проект також орієнтований на розвиток в Україні дружнього до навколишнього середовища бізнесу.

Головними партнерами проекту є Міністерство економічного розвитку і торгівлі України в особі торгового представника України Наталії

Микольської та її команди, Офіс із просування експорту, очолюваний Мар'яною Каганяк, та новостворений Офіс із залучення інвестицій під керівництвом Данила Білака.

Проект загалом має декілька основних напрямків діяльності.

**По-перше, це інформаційна та мережева робота з бізнесом.** Точкою відліку практичної діяльності проекту можна вважати співорганізацію Канадсько-українського бізнес-форуму в Торонто в червні 2016 року, який відвідало понад 400 представників бізнесу з обох країн. Захід фокусувався на чотирьох ключових секторах: сільському господарстві, енергоефективності, інноваціях та ІТ. У форумі взяли участь Прем'єр-міністр Канади Джастін Трюдо, міністр міжнародної торгівлі Христя Фріланд (зараз – міністр закордонних справ), а також поважна урядова делегація з України.



Джастін Трюдо на Канадсько-українському бізнес-форумі, липень 2016

Бізнес-форум продемонстрував інвестиційні переваги України для представників канадського бізнесу, а також стимулював налагодження торговельних контактів між малими та середніми підприємствами обох країн. В рамках заходу відбулося понад 90 B2B зустрічей, які вилилися в подальші бізнес-перемовини та підписані контракти. ▶



## Що означає CUFTA для українського бізнесу



Після форуму проект зосередився на системній підтримці малого та середнього бізнесу. Наші експерти готують для проактивних компаній, готових експортувати до Канади, всі необхідні інформаційні матеріали – покрокові інструкції, поради з пошуку партнерів, пояснення щодо особливостей канадського маркування, пакування та ліцензування, митних правил, сертифікації та ін. Окрім того, ми оперативнo сповіщаємо підприємців з усієї країни про наявні можливості для виходу на ринок Канади.

Вже впродовж першого року проект провів десятки зустрічей з підприємцями, зацікавленими в експорті до Канади, представниками енергетичної, IT, кондитерської та легкої промисловості.

Команда проекту в Торонто (Канада) займається пошуком інвесторів, готових підтримати український бізнес, зокрема на регіональному рівні. CUTIS налагоджуватиме контакти з канадськими партнерами та знайомитиме їх з інвестиційними пропозиціями від українського бізнесу.

Для полегшення доступу бізнесу з усіх регіонів України до цієї інформації планується створення експортного та інвестиційного онлайн-порталів.

CUTIS також працюватиме з українськими урядовцями та бізнесом з метою максимального використання можливостей від ратифікації історичної угоди про вільну торгівлю між Україною та Канадою, яка була підписана влітку 2016 року під час першого офіційного візиту Джастіна Трюдо до Києва. Для максимального поширення інформації щодо переваг угоди заплановані регіональні тури та зустрічі, під час яких експерти проекту знайомитимуть бізнес з новими умовами експорту до Канади та іншими перевагами, які створює угода.

Проект також надаватиме системну допомогу щодо експорту п'яти пріоритетних товарних груп до Канади. На жаль, CUTIS не може забезпечити пряму підтримку усім підприємцям, які прагнуть вийти на канадський ринок. Тому ми ініціювали дослідження пріоритетних для Канади українських товарів. Вже навесні 2017 року ми дізнаємося, які п'ять товарних груп матимуть найвищі шанси досягти успіху в Канаді.

Опісля презентації результатів дослідження буде проведений прозорий відбір підприємств в пріоритетних галузях, які зможуть отримати повний спектр підтримки. У відборі зможуть брати участь підприємства з усіх регіонів України.

Проект допомагатиме обраним компаніям брати участь у торгових ярмарках та заходах, спрямованих на розширення бізнес-зв'язків у Канаді. Вони будуть отримувати безпосередні професійні консультації від канадських спеціалістів, разом з ними готуватимуть свій товар до канадських вимог. Це буде спільна робота над пакуванням, ліцензуванням, екологічною сертифікацією, маркетингом, над відповідністю стандартам канадського законодавства.

Сподіваємось, що така системна підтримка створить реальні прецеденти успішного виходу українських товарів на канадський ринок та стимулює значне зростання торгівлі між двома країнами.

Ще одним аспектом роботи проекту є розвиток вмінь і навичок урядових та неурядових організацій в сферах експорту та залучення інвестицій. Ми маємо намір передати представникам українських міністерств, проектних офісів реформ, торгово-промислових палат та бізнес-асоціацій найкращі світові практики в галузі міжнародної торгівлі та залучення інвестицій.

Так, в грудні 2016 року проект спільно з СОР провів тренінг-симуляцію з міжнародних торговельних перемовин. На лютий 2017 року заплановано серію тренінгів щодо вибору пріоритетних галузей експорту та використання спеціалізованого програмного забезпечення з цією метою. Подібні професійні заходи проходять впродовж всієї діяльності проекту.

Разом з регіональними партнерами проект проводитиме курси, спрямовані на розвиток експортної спроможності малих та середніх підприємств. Отримані матеріали будуть використовуватися для навчання місцевих підприємців в майбутньому. ▶

Завданням проекту є передача практичних навичок органам влади та організаціям сприяння розвитку бізнесу. Канадський досвід та експертиза допоможуть українській стороні змінити свій професіоналізм, розширити горизонти торговельної діяльності та сприятимуть успіху України на міжнародній арені.

Успіх українських товарів в Канаді буде неможливим без вдосконалення регуляторного поля. Проект CUTIS працюватиме

з українським урядом для гармонізації українських та канадських стандартів. Таке регуляторне зближення полегшить процес виходу українського бізнесу на канадський ринок.

Важливим аспектом також є співпраця з українськими лабораторіями у п'яти пріоритетних галузях для їх сертифікації у відповідних канадських регуляторних інституціях. Без міжнародних сертифікатів якості вийти на західні ринки наразі неможливо.

Вихід на канадський ринок потребує зусиль, часу та значної роботи над продуктом. Однак це, скоріше, не перепона, а виклик для українських виробників. Справжній рушій торгівлі — це проактивність бізнесу. Завдання проекту CUTIS — бути компасом та спрямовувати підприємців у правильному напрямку.

CUTIS має багато амбітних цілей й лише набирає обертів — 2017 рік обіцяє бути сповненим можливостей для українських експортерів. Ми відкриті до співпраці з регіональними бізнес-асоціаціями, ТПП та підприємцями.

Учасники тренінгу з симуляції торговельних перемовин, грудень 2016





## ПРО ЕКОСИСТЕМУ СТИМУЛЮВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ



**Руслан РОХОВ**

Голова правління ГО «Агенція з питань стратегічних комунікацій та розвитку «Спільні Зусилля», засновник та керівник «Школи Мерів»

Звичайно, й до реформи були міста та міські голови, які активно створювали належні умови і шукали можливості для своїх міст. Це відомі на всю країну Андрій Садовий, Володимир Гройсман, Юрій Бова та ще кілька успішних міських голів. Але, на жаль, це радше були винятки, а не системне явище.

Патерналізм, страх проявити ініціативу і взяти на себе відповідальність, централізовані плани та показники, які доводилися місцевому керівництву «згори» — це все елементи нашого радянського минулого, які й досі мають сильне відлуння на місцях. Водночас існує додатковий ряд загроз для глобальної конкурентоздатності українських міст: низька якість кадрів в муніципалітетах, відсутність системи підготовки та реалізації проектів, відсутність стратегічного підходу до місцевого розвитку, не інвентаризовані активи тощо.

Вийти з подібної складної ситуації можуть лише високовмотивовані, кваліфіковані управлінські команди, які зацікавлені у впровадженні інновацій, побудові партнерства з громадянським суспільством та бізнесом, які мають бачення перспектив міста та стратегію.

Ми в Агенції «Спільні Зусилля» розробили мапу проектів, яка, на наше переконання, дає відповіді на вищезазначені виклики і сформує екосистему стимулювання місцевого розвитку. Ця екосистема виявлятиме прогресивні управлінські команди, розвиватиме їх, забезпечуватиме інституційну спроможність, готуватиме кадри, забезпечуватиме комплексом індикативних факторів, які важливі для розвитку міста, здійснюватиме рейтинговий моніторинг динаміки розвитку міст, поширюватиме кращі практики місцевого розвитку та забезпечуватиме фінансову підтримку діяльності кращих управлінських команд. ▶

“

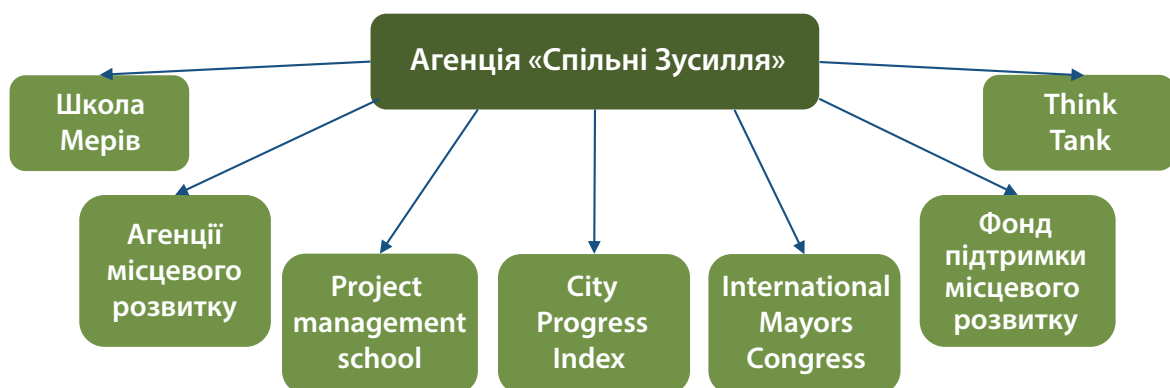
**В сьогоденнішому світі основними точками зростання для країн стають міста. Міста концентрують дедалі більшу частину населення, ресурсів та технологій. Фахівці стверджують, що за 20–50 років урбанізації – до 70% всього населення планети житиме в містах.**

Згідно з дослідженням проведеним MIT Media Lab, у майбутньому на міста припадатиме 80% створення багатства і 60% — від загального споживання енергії. Тобто міста стають точками зростання світової економіки і будуть дедалі більше задавати порядок денний.

Міста дедалі більше конкуруватимуть за людей, технології та інвестиції, що потребує сильних і кмітливих лідерів.

З прийняттям Кабінетом Міністрів України у 2014 році Концепції реформи місцевого самоврядування, покликаної передати повноваження, ресурси та відповідальність за локальний розвиток на місцях, українські міста включились у глобальну конкуренцію. Більшість українських міських голів радо сприйняли збільшення можливостей, але обережно поставились до відповідальності.

### Екосистема стимулювання місцевого розвитку



## ШКОЛА МЕРІВ

Першим елементом нашої екосистеми став проєкт «Школа Мерів» – інноваційна освітня програма, покликана підготувати діючих міських голів та кандидатів у мери разом з їх командами до управління містами в умовах децентралізації за сучасними стандартами публічного адміністрування шляхом навчання, стажування, вирішення кейсів та підготовки ними стратегій розвитку своїх громад. Більше дізнатись про програму можна на сайті [www.mayorschool.org.ua](http://www.mayorschool.org.ua).

**Випускники Школи Мерів – це лідери візюнери – нове покоління управлінців, які мають бачення та стратегію його втілення, а також здатні формулювати унікальну ціннісну пропозицію міста для України та світу і втілювати її у життя.**

За два роки існування Агенції «Спільні Зусилля» ми разом з КМБС, Бізнес-школою МІМ-Київ, Клубом «КОЛО» та іншими партнерами реалізували дві Школи Мерів. У першій програмі взяло участь 13 команд-претендентів на управління містом, з яких 10 змагались на місцевих виборах, 3 – перемогли. Чинні міські голови Миколаєва, Житомира та Боярки, що на Київщині, є нашими випускниками. В другій Школі навчалися також і команди чинних міських голів, серед випускників – міський голова Маріуполя, Вугледара, Скадовська та Каховки.

За даними PwC, Маріуполь та Вугледар є лідерами за інституційною спроможністю муніципалітетів серед прифронтових територій.

Міський голова Боярки (Київська область) Олександр Зарубін активно розвиває інфраструктуру громади, залучає кошти з районного та обласного бюджетів.

Міський голова Житомира Сергій Сухомлин зробив ставку на розвиток інфраструктури та модернізації міста.

Миколаїв має найвищі кредитні рейтинги з-поміж усіх міст України. І сьогодні міський голова Олександр Сенкевич активно розвиває інвестиційний напрямок. На підтримку проєктів міського голови Агенція «Спільні Зусилля» створила Агенцію місцевого розвитку Миколаєва.

Ми переконані, щоб стратегія не стала «документом полковником», який лежить на полиці і нікому не заважає діяти в звичний спосіб, вона має бути розроблена за участі міського голови та його команди. Лише за таких обставин буде достатня кількість енергії та агентів впливу, щоб стратегія була імплементована.

## АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Головною проблемою та «головним болем» сучасних прогресивних міських голів в реалізації амбітних планів є низька інституційна спроможність муніципалітетів забезпечувати розвиток міста. Низькі заробітні плати та заборона сумісництва унеможлиблює залучення висококваліфікованих кадрів, а бюрократичні процедури та обмеження системи швидко гасять запал ентузіастів, які все ж наважуються піти «волонтерами» на службу в органи місцевого самоврядування.

У різних містах намагаються по-різному виходити з ситуації: хтось доплачує потрібним працівникам «в конверті», деє місто бере на себе додатковий соцпакет, а деє постійно преміюють працівників тощо. Ми проаналізували різний досвід і дійшли висновку, що оптимальний спосіб забезпечити інституційну спроможність міста – це створити Комунальну установу «Агенція місцевого розвитку». Цей інструмент є другим елементом нашої екосистеми.

Першим практичним досвідом в цьому напрямку було створення «Агенції розвитку Миколаєва» за підтримки Канадського фонду локальних ініціатив. А залучивши до реалізації проєкту місцевих громадських активістів, ми сформувавши майбутній кістяк проєктної команди АРМ, що рекомендуємо робити й іншим містам. Це дасть можливість спрямувати енергію громадянського суспільства, яке має багато ідей і прагнення позитивних змін в своєму місті, змінивши його точку прикладання зусиль з контролю влади на співпричетність до позитивних трансформацій в громаді.

**В цьому проєкті перед нами стояло кілька завдань одночасно:**

1. створити муніципальну інституцію, яка буде спроможна залучати грантові позабюджетні кошти на розвиток Миколаєва;
2. залучити якісні кадри;
3. створити інституцію без бюджетних коштів;
4. в своїй діяльності Агенція мала залучити більше позабюджетних ресурсів, ніж отримуватиме від миколаївських платників податків.

Процес створення Агенції розвитку Миколаєва зайняв близько трьох місяців. Ще місяць знадобився для підготовки та проведення через сесію міської ради програми підтримки стратегічних ініціатив, за якою фінансується сьогодні Агенція. Ще кілька місяців знадобилися аби внести



зміни в бюджет розвитку, аби виділити фінансування на програму. Залишилося почати успішно реалізовувати проекти розвитку.

Минув рік, і АРМ зареєстровано як комунальну установу, що робить її універсальним інструментом з залучення позабюджетного фінансування. Установа здатна використовувати як кошти з загального фонду міського бюджету — через інструмент бюджетного запиту, так і з фонду розвитку — через програмно-цільовий метод, коли установа буде виконавцем певних програм. До того ж Агенція має можливість мати власні рахунки в комерційних банках, для залучення та використання позабюджетного фінансування.

Пріоритетним завданням було забезпечити можливість виплати найманому персоналу конкурентної з приватним сектором заробітної плати, з чим ми успішно впоралися. Комунальним установам, так само, як і комунальним підприємствам, Кабінет Міністрів України не встановлює верхні ліміти заробітної плати. Єдина умова — неприпустимість великих розривів по заробітних платах між персоналом в середині установи. Відповідно до затвердженого виконкомом штатного розпису АРМ є три штатні одиниці: керівник, менеджер з управління фінансами та менеджер зі зв'язків з громадськістю. Посадові оклади складають: 6021 грн у директора та по 4859 грн у менеджерів, з можливістю преміювання до 300% від окладу. Для прозорості преміювання розроблено положення про преміювання та колективний договір. Проектні менеджери працюють за контрактом як ФОПи або взаємодіють з установою в рамках цивільно-правових угод, за гонорарним принципом — розрахунки за виконані КРІ. Це, в свою чергу, дозволяє персоналу не думати про бюрократію і займатися виключно проектами, зберігає їхню свободу та право у вільний від основного місця роботи займатися іншими проектами, якщо в них немає конфліктів інтересів з установою. При інтенсивній роботі та виконанні всіх КРІ такі проектні менеджери можуть отримувати до 1000 \$ в гривневому еквіваленті, а це, погодьтесь, достатньо конкурентна заробітна плата для обласного центру.

Оскільки установа створювалась за грантові кошти Канадського фонду локальних ініціатив, місто не понесло жодних видатків на її створення. Агенція «Спільні Зусилля» закупила повний комплект меблів та офісної техніки для шести працівників та передала їх по акту прийому передачі директору АРМ.

В перший неповний рік роботи бюджет установи склав 3233500 грн, з яких з міського бюджету надійшло всього 912573 грн. Таким чином, пряме співвідношення залучених фінансів до бюджетних склало 2,54 : 1. На кожну бюджетну гривню установа залучила дві з половиною гривні. Якщо враховувати донорське фінансування проектів та заходів не через рахунки АРМ, реальне співвідношення склало близько 4 : 1. Повний звіт про діяльність Агенції розвитку Миколаєва доступний на її сайті — [www.mda.mk.ua](http://www.mda.mk.ua).

Наприкінці 2016 року нами спільно з партнерами було створено Агенцію розвитку Вугледара. Сьогодні ми активно працюємо в цьому напрямку з Маріуполем.

## ШКОЛА ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ МІСТ

Будь-якій Агенції місцевого розвитку потрібно мати якісний фаховий персонал проектних менеджерів, які поєднують високу вмотивованість та компетентність. Підготовка таких проектних менеджерів і є третім елементом екосистеми стимулювання місцевого розвитку.

Коли ми створювали Агенцію в Миколаєві, розуміли, що має бути щонайменше один дуже кваліфікований спеціаліст в ролі директора, а решта команди може складатися із високомотивованих активістів, які мають пройти навчання в Школі проектного менеджменту для муніципалітетів. Отже, керівником АРМ ми взяли випускника програми «Школа Мерів» з Чернівців Василя Гошовського, який багато років пропрацював в Буковинському центрі реконструкції і розвитку, був керівником великих проектних команд і втілював трансформаторні проекти, що фінансувалися з структурних фондів ЄС.

Ядром його команди стали учасники проекту створення Агенції розвитку Миколаєва та активісти міста. Вони пройшли Програму управлінського розвитку УКУ — єдину подібну програму на той час.

Наразі наша організація розробила власне бачення методики навчання та працює над запуском City Project management school. Щойно будуть узгоджені всі питання, в тому числі щодо фінансування програми, ми оголоسیمо відбір на навчання. ▶

## CITY PROGRESS INDEX

Спілкуючись з-понад сотнею слухачів програми «Школа Мерів», двох програм, та з міськими головами і їх командами – випускниками нашої Школи, я зауважив, що усі вони мали різне розуміння своєї ролі, пріоритетів і задач міського голови, адже у кожної людини є власний життєвий досвід

Але оскільки місто – неприватна організація, його керівник не може послуговуватися при прийнятті рішень лише власним баченням та інтересами. Міський голова має тримати у фокусі уваги всі важливі фактори розвитку і потреби громади. Йому та команді потрібна своєрідна «навігаційна панель» життєдіяльності міста. Є потреба об'єктивної оцінки динаміки розвитку міста та можливість порівнювати міста між собою за рівнем прогресу, щоб бачити, з якою швидкістю рухаєшся ти і чи рухаєшся взагалі. Тобто управлінським командам на місцях потрібні стратегічні КРІ. Для вирішення цих завдань ми ініціювали створення City Progress Index (CPI), який є четвертою складовою екосистеми стимулювання місцевого розвитку.

CPI – це комплексний рейтинговий моніторинг зміни трьох важливих для конкурентоздатності міст складових – рівня якості життя, інвестиційної привабливості та інституційної спроможності муніципалітетів. Детальний перелік індикаторів та методологію затвердить навесні створений з нашої ініціативи Консорціум, до якого, окрім Агенції «Спільні Зусилля», увійшли компанії Deloitte, PwC, GfK, та Baker Tilly, а також VoxUkraine, Київська школа економіки та Центр економічної стратегії. Індикатори відповідатимуть 4 критеріям: оцінюватимуть фактори, важливі для життєдіяльності міста, будуть динамічними, вимірюваними, а також такими, щоб місцева влада могла вплинути на його показники.

Особливістю CPI є те, що він порівнюватиме міста між собою за динамікою прогресу, що дозволить меншим містам на рівних конкурувати з великими. Індекс буде моніторити рівень прогресу міста порівняно з попереднім періодом. Між собою міста порівнюватимуться за рівнем динаміки показників, а не за абсолютними її значеннями.

Уперше я презентував концепцію «City Progress Index» 5 грудня 2016 року на Міжнародному конгресі мерів, організованому Агенцією «Спільні Зусилля» у партнерстві з Western

NIS Enterprise Fund (WNISEF). Саму ж оцінку міст в рамках City Progress Index буде запущено в 2017 році в рамках пілотного проекту з зовнішньої оцінки динаміки розвитку міст. До речі, ми наразі перебуваємо в пошуку донорів на цей проект.

За нашим задумом результати моніторингу «City Progress Index» будуть представлятися щорічно на Міжнародному конгресі мерів. А «переможці» – міста, які демонструватимуть найбільшу динаміку розвитку, – отримуватимуть гранти зі спеціально створеного Фонду підтримки місцевого розвитку, який разом з Міжнародним конгресом мерів входить до нашої екосистеми.

На Конгресі 2017 року ми презентуємо базові показники з 20 пілотних міст, а з наступного року ми отримаємо рейтинг динаміки розвитку. Наразі ми підписали меморандум з сімома містами: Маріуполем, Тернополем, Хмельницьким, Черніговим, Вугледаром, Чортковом та Тростянецьем. Маємо попередні домовленості, що до числа пілотних міст увійдуть Львів, Чернівці, Житомир, Миколаїв, Дніпро та Боярка, що на Київщині. Міські голови інших семи міст мають можливість включити свої міста до числа пілотних.

## МІЖНАРОДНИЙ КОНГРЕС МЕРІВ

Важливим, п'ятим, елементом екосистеми є Міжнародний конгрес мерів, який має стати щорічним заходом, який об'єднуватиме міських голів, лідерів місцевого самоврядування та експертів з питань розвитку на місцях. Більше про перший Міжнародний конгрес мерів, його програму та учасників можна подивитися на сайті – [www.internationalmayorscongress.com](http://www.internationalmayorscongress.com).

Конгрес покликаний стати профільною платформою для стейкхолдерів, зацікавлених у питаннях місцевого розвитку. Тут обговорюватимуться тенденції та інновації у сфері розвитку міст, в тому числі виклики та можливості для забезпечення прогресу та економічного зростання. Міські голови та їх команди обмінюватимуться практичним досвідом у колі найвидатніших мерів міст з різних країн, зможуть поділитися власними кращими історіями успіху в різних сферах міського життя.

**МКМ стане каталізатором місцевого розвитку та допоможе впроваджувати інновації в розвитку українських міст та сприятиме мультиплікації кращих місцевих політик та практик.**



## ФОНД ПІДТРИМКИ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Для стимулювання міських голів перейматися розвитком конкурентоспроможності міст важливо мати «пряник», який буде вартим того, щоб змінити звичну парадигму підходів до муніципального управління.

Тому шостий елемент екосистеми стимулювання місцевого розвитку — Фонд підтримки місцевого розвитку, який покликаний забезпечити стимули для лідерів місцевого самоврядування задля невідпинного прогресу.

Одним з головних завдань цього Фонду буде надання грантів для міст, які демонструватимуть найбільшу динаміку розвитку. Міста тих мерів, які забезпечили прогрес своїх міст, отримуватимуть гранти. Цей фонд фінансуватиме кращі проекти місцевого розвитку, які розроблятимуть команди агенцій місцевого розвитку — випускники Школи проектного менеджменту.

В подальшому, коли фінансові можливості Фонду зростуть, ми надаватимемо гранти не лише муніципалітетам, а й неурядовим громадським організаціям та бізнесу на реалізацію проектів, які є частиною операційних планів стратегій розвитку міст.

Це приведе до того, що мери долучатимуться до зовнішнього моніторингу динаміки розвитку їх міст, створюватимуть Агенції розвитку міст, розроблятимуть та впроваджуватимуть стратегії розвитку своїх міст.

## АНАЛІТИЧНИЙ ЦЕНТР

Останнім, сьомим, елементом екосистеми стимулювання місцевого розвитку є Аналітичний центр — Think Tank. Центр аналізуватиме кращі практики місцевого розвитку, розроблятиме нові місцеві політики, які забезпечать мультиплікацію кращих світових практик в українських містах, надаватиме консалтингові послуги з розробки нормативних актів, які мають сформувавши необхідне законодавче поле для впровадження кращих підходів до місцевого розвитку, готуватиме проекти рішень органів місцевого самоврядування з впровадження нових практик в містах.

Таким чином, міські голови отримають методологічну підтримку в впровадження нових місцевих політик в містах, а навчальні програми Школа Мерів та Project management school — новий корисний слухачам контент.

В Україні з моменту здобуття незалежності багато програм та інституцій працювали над усуненням перепон в місцевому розвитку — GIZ, Інститут громадянського суспільства, Інститут політичної освіти, проекти МЕРМ та ПРОМІС та ін. Є ряд донорів, які сприяли та сприяють виконанню цього завдання — Європейська комісія, USAID, SIDA, Швейцарський проект DESPRO та інші. Нині стартували ще два великі проекти — U-lead та DOBRE, які покликані підтримати новостворені Об'єднані територіальні громади.

Ми ж зараз пропонуємо об'єднати зусилля і працювати над вирішенням спільного питання системно, не обмежуючись локальними чи секторальними ініціативами та практиками. Ми переконані, чим швидше вдасться запуснути всю екосистему, тим швидшими будуть темпи розвитку українських міст.

Сьогодні ми готуємося до запуску третьої програми «Школа Мерів»; в процесі підготовки до створення чергової, вже третьої, Агенції місцевого розвитку — в Маріуполі; запускаємо процес впровадження City Progress Index; готуємо другий Міжнародний конгрес мерів. Маємо амбіції цього року запуснути Фонд підтримки місцевого розвитку, Школу проектного менеджменту та Аналітичний центр.

Як розумієте, роботи попереду дуже багато і місця для прикладання зусиль знайдеться всім стейкхолдерам. Тож закликаємо Кабінет міністрів України, донорську спільноту та інших зацікавлених сторін об'єднати зусилля довкола ідеї втілення цієї концепції в життя!

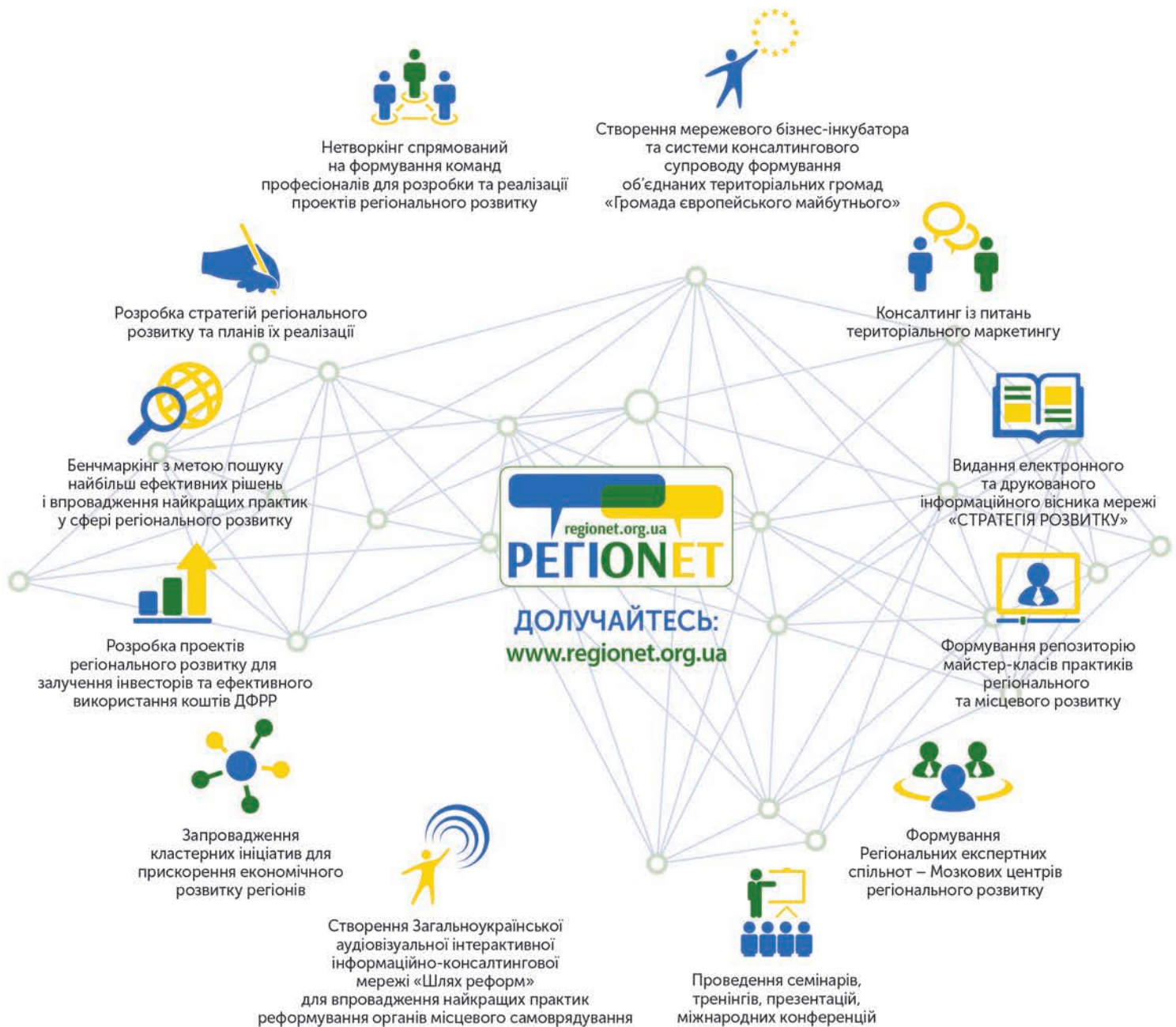
## Всеукраїнська мережа фахівців та практиків з регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ

створена за ініціативи і фінансового сприяння проекту ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» як неформальна та політично незаангажована професійна спільнота.

**Місія РЕГІОНЕТ** як експертної спільноти: формування системи ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для впровадження в Україні європейських стандартів життя.

### Напрямки діяльності РЕГІОНЕТ:

надання учасниками мережі РЕГІОНЕТ всеосяжного спектра послуг в сфері регіонального та місцевого економічного розвитку; залучення фахівців та практиків регіонального та місцевого розвитку до розробки планів реалізації стратегій регіонального розвитку; залучення учасників РЕГІОНЕТ до розробки проектів для залучення закордонних інвесторів та коштів Державного фонду регіонального розвитку; організація презентаційних та навчальних заходів; інформаційний супровід реалізації програм міжнародної технічної допомоги Україні; ініціювання і реалізація загальноукраїнських мережових інноваційних проектів; формування на обласному рівні Регіональних експертних спільнот – Мозкових центрів регіонального розвитку.



+380 (50) 501-36-66

info@regionet.org.ua

вул. Велика Житомирська, 20, пов. 4, Київ 01001

www.regionet.org.ua



Мережу РЕГІОНЕТ створено за сприяння проекту ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні»



## Зміст

- 3 Юрій ТРЕТЯК. Заступник керівника проекту ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні»
- 4 **Нова державна регіональна політика в Україні**  
В'ячеслав НЕГОДА. Перший заступник Міністра регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України
- 9 **U-LEAD з Європою: програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку**  
Бастіан ФАЙГЕЛЬ. Програмний директор U-LEAD від GIZ
- 10 **Довідник директорів відокремлених підрозділів «Центрів розвитку місцевого самоврядування»**
- 14 **Європейський Союз та його країни-члени: Данія, Естонія, Німеччина, Польща і Швеція допоможуть Україні створити до 2020 року 600 центрів надання адміністративних послуг**  
Камеран ХУДУР. Перший секретар Посольства Швеції в Україні, Програмний директор проекту U-LEAD від SIDA
- 16 **Економічний розвиток регіонів: стратегія та інструменти залучення інвестицій та підвищення експортного потенціалу**  
Данило БІЛАК. Директор Офісу залучення і підтримки інвестицій, Головний інвестиційний радник Прем'єр-міністра України
- 18 **Державно-приватне партнерство як дієвий інструмент розвитку регіонів**  
Андрій ДЕМЧУК. Директор департаменту залучення інвестицій Міністерства економічного розвитку і торгівлі України  
Ірина НОВИКОВА. Начальник відділу державно-приватного партнерства департаменту залучення інвестицій Міністерства економічного розвитку і торгівлі України
- 22 **Офіс з просування експорту відкритий до співпраці з експортерами в регіонах**  
Мар'яна КАГАНЯК. Керівник Офісу з просування експорту
- 24 **Проекти регіонального розвитку: волинський вимір**  
Володимир ГУНЧИК. Голова Волинської обласної державної адміністрації
- 28 **Тернопільщина не боїться експериментувати**  
Степан БАРНА. Голова Тернопільської обласної державної адміністрації
- 34 **Спільними зусиллями розбудуємо Буковину**  
Олександр ФИЩУК. Голова Чернівецької обласної державної адміністрації
- 36 **Проекти органів місцевого самоврядування Дніпропетровської області як дієвий інструмент реалізації економічної політики розвитку регіону**  
Гліб ПРИГУНОВ. Голова Дніпропетровської обласної ради
- 39 **Стратегічні аспекти транскордонного співробітництва і регіонального розвитку Закарпаття**  
Олег ЛУКША. Голова правління Агентства місцевого розвитку та інформаційних ресурсів «Євро-поліс», координатор Регіональної експертної спільноти Закарпаття Всеукраїнської мережі РЕПОНЕТ
- 42 **Містобудівна документація — шлях до реалізації реформи місцевого самоврядування**  
Олександр ЧИЖЕВСЬКИЙ. Кандидат архітектури, директор ДП «Український науково-дослідний і проектний інститут цивільного будівництва» Мінрегіону України  
Тетяна КРИШТОП. Кандидат технічних наук, заступник директора ДП «Український науково-дослідний і проектний інститут цивільного будівництва» Мінрегіону України
- 47 **Створення регіонального навчально-практичного центру розвитку багатофункціональних кооперативів**  
Таміла ЛЕПЬОШКІНА. Координатор заходів Проекту ЄС «Створення регіонального навчально-практичного центру розвитку багатофункціональних кооперативів»
- 50 **Українські постачальники в пріоритеті**  
Nestle в Україні
- 52 **Подолання диспропорцій у розвитку регіонів в Україні — виклики та можливості**  
Сергій МАКСИМЕНКО. Радник з питань регіонального розвитку, Проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні»
- 59 **Регіональний розвиток та участь громади — деякі спостереження з Шотландії**  
Стівен ТАППЕР. Експерт Проекту ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні»
- 64 **Готові до співпраці з Німеччиною — Програма підтримки зовнішньоекономічного потенціалу українських підприємств**  
Світлана СТЕПАШЕНКО. Керівник проектного офісу Програми «Fit for Partnership with Germany» в Україні
- 66 **Проект CUTIS допомагатиме українському бізнесу виходити на ринок Канади**  
Ольга ВЕРГЕЛЕС. Менеджер Канадсько-українського проекту з підтримки торгівлі та інвестицій (CUTIS)
- 69 **Про екосистему стимулювання місцевого розвитку**  
Руслан РОХОВ. Голова правління Агенції «Спільні Зусилля», засновник та керівник «Школи Мерів»



Цю публікацію було створено за підтримки Європейського Союзу. Зміст публікації є предметом відповідальності мережі РЕПОНЕТ і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.





## ОФІС З ПРОСУВАННЯ ЕКСПОРТУ

**Офіс з просування експорту** — консультативно дорадчий орган при Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України, який було створено як «єдине вікно» допомоги українським експортерам у виході на нові ринки

**Стратегічна мета Офісу** — підвищення конкурентоздатності України на міжнародних ринках через розвиток експортних компетенцій українського бізнесу та промоції українських товарів та послуг за кордоном

Офіс працює у 4 напрямках:



### ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ ЕКСПОРТЕРІВ

бази даних, аналітика пріоритетних ринків та індустрій



### ОСВІТА ДЛЯ ЕКСПОРТЕРІВ

тренінги, семінари, вебінари та інші навчальні заходи для експортерів



### ПОСЛУГИ ДЛЯ ЕКСПОРТЕРІВ

оцінка експортної готовності, первинний консалтинг, допомога у пошуку бізнес-партнерів, консультування щодо участі в тендерах зарубіжних країн



### БІЗНЕС-МОЖЛИВОСТІ

події, що відкривають нові експортні можливості: торгові місії, виставки, B2B та B2G зустрічі

