

### МОДУЛЬ I

КОНЦЕПЦІЯ ЗДІЙСНЕННЯ  
ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО  
САМОВРЯДУВАННЯ  
В ОТГ ТА ОЦІНЮВАННЯ  
ЇЇ СТАНУ

### МОДУЛЬ II

МОДЕЛЬ  
ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗПОДІЛУ  
ТА ВИКОРИСТАННЯ  
ФІНАНСОВИХ  
РЕСУРСІВ В ОТГ

### МОДУЛЬ IV

МОДЕЛЬ ЗАЛУЧЕННЯ  
ДОДАТКОВИХ ФІНАНСОВИХ  
РЕСУРСІВ ТА ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ  
РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ  
РОЗВИТКУ В ОТГ

### МОДУЛЬ III

МОДЕЛЬ  
РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ ДОХІДНОЇ  
ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО  
САМОВРЯДУВАННЯ  
ОБ'ЄДНАНОЇ  
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ  
ГРОМАДИ

### МОДУЛЬ V

МОДЕЛЬ ПРОЗОРОЇ  
ТА ПІДЗВІТНОЇ СИСТЕМИ  
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ  
І КОМУНАЛЬНИМ  
МАЙНОМ В ОТГ

### МОДУЛЬ VI

МОДЕЛЬ  
ВПРОВАДЖЕННЯ  
ГЕНДЕРНО ОРІЄНТОВАНОГО  
ПІДХОДУ В БЮДЖЕТНОМУ  
ПРОЦЕСІ НА  
МІСЦЕВОМУ РІВНІ

## ПОСІБНИК

МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ  
ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ  
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ОТГ  
В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.

КОНСОЛІДОВАНИЙ ПІДХІД





Посібник підготовлено в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру, за фінансової підтримки Європейського Союзу.

#### **Автор:**

*Тетяна Овчаренко*, незалежна експертка-консультантка з питань місцевих фінансів та бюджетної децентралізації.

#### **Співавтори:**

Донецька обласна робоча група з розробки Практичного посібника з організації ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації, що була створена відповідно до розпорядження голови Донецької обласної державної адміністрації, керівника обласної військово-цивільної адміністрації від 05.06.2019 № 572/5-19.

Луганська обласна робоча група із супроводження розроблення Практичного посібника з організації ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації, що була створена відповідно до розпорядження голови Луганської обласної державної адміністрації, керівника обласної військово-цивільної адміністрації від 13.05.2019 № 390.

Громадська організація «Бюро гендерних стратегій і бюджетування».

*Василь Поворозник*, незалежний експерт-консультант у сфері інвестицій та проєктного менеджменту.

#### **Рецензенти:**

*Вікторія Аксенченко*, заступниця начальника управління – начальниця відділу координації регіонального розвитку територій управління розвитку територій Департаменту економіки Донецької обласної державної адміністрації.

*Оксана Головка*, директорка департаменту інвестиційно-інноваційного розвитку і зовнішніх відносин Донецької обласної державної адміністрації.

*Думки, висловлені в цій публікації належать авторам і не обов'язково відображають офіційну позицію Програми ООН із відновлення та розбудови миру або Європейського Союзу.*

*Програму ООН із відновлення та розбудови миру реалізують чотири агентства ООН: Програма розвитку ООН (ПРООН), Структура ООН з питань гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок (ООН Жінки), Фонд ООН у галузі народонаселення (UNFPA) і Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО).*

*Програму підтримують одинадцять міжнародних партнерів: Європейський Союз, Європейський інвестиційний банк, а також уряди Великої Британії, Данії, Канади, Нідерландів, Норвегії, Польщі, Швейцарії, Швеції та Японії.*

## РЕЦЕНЗІЯ

### на модуль IV «Модель залучення додаткових фінансових ресурсів та інвестицій для реалізації проектів розвитку в об'єднаній територіальній громаді»

Тема Модуля IV має високу актуальність, адже без залучення інвестицій та додаткових фінансових ресурсів неможливий розвиток новостворених об'єднаних територіальних громад.

Модуль IV складається з теоретичної частини та зразків документів, які мають допомогти представникам органів місцевого самоврядування підготувати та подати інвестиційні проекти регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку.

Крім того, детально роз'яснено роботу регіональної комісії з проведення попереднього конкурсного відбору інвестиційних проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку, умови та критерії відбору інвестиційних проектів.

***Вікторія Аксенченко,***

заступниця начальника управління – начальниця відділу координації регіонального розвитку територій управління розвитку територій Департаменту економіки Донецької обласної державної адміністрації

## РЕЦЕНЗІЯ

### на модуль IV «Модель залучення додаткових фінансових ресурсів та інвестицій для реалізації проектів розвитку в об'єднаній територіальній громаді»

Адміністративно-територіальна реформа передбачає також і фінансову децентралізацію. На початковому етапі ставлення громад їх спеціалістам важко охопити весь спектр питань, якими потрібно володіти для успішного розвитку саме своєї громади. Модуль IV пропонує найбільш оптимальне співвідношення виявлення та розвитку власних ресурсів, залучення зовнішніх інвестицій як бюджетного так і небюджетного походження.

Залучення додаткових позабюджетних коштів та коштів міжнародної допомоги до розвитку новостворених громад в багатьох випадках є новизною. Модуль IV розроблений саме для того, щоб допомогти спеціалістам об'єднаних територіальних громад отримати практичні знання та навички в цих питаннях.

Перевагою Модуля IV також є можливість підказати основи стратегічного розвитку територій, їх хронологію та пов'язаність. Чітко прописаний алгоритм дій представників об'єднаних територіальних громад у випадку інвестування у розвиток територій через кредит.

Наданий для рецензії матеріал надзвичайно корисний для перших кроків спеціалістів новостворених громад на шляху в пошуку грантових коштів та міжнародної допомоги. Посібник заслуговує на публікацію та постійне використання.

***Оксана Головка,***

директорка департаменту інвестиційно-інноваційного розвитку і зовнішніх відносин Донецької обласної державної адміністрації

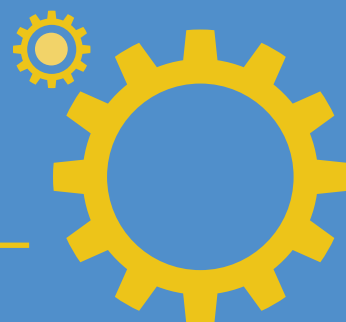
# ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

---

БКУ	Бюджетний кодекс України
ДБУ	Державний бюджет України
ДФРР	Державний фонд регіонального розвитку
ЗУ про МС	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»
КМУ	Кабінет Міністрів України
КП	комунальне підприємство
ММС	міжмуніципальне співробітництво
МТД	міжнародна технічна допомога
МФУ	Міністерство фінансів України
ОВДП	облігації внутрішньої державної позики
ОДА	обласна державна адміністрація
ОМС	органи місцевого самоврядування
ОТГ	об'єднана територіальна громада
ПКУ	Податковий кодекс України

# ЗМІСТ

---



ВТСУП.....	7
1. КОНЦЕПЦІЯ МОДЕЛІ.....	9
2. ЕТАПИ ТА ПРАКТИЧНІ КРОКИ, ЯКІ НЕОБХІДНО ЗДІЙСНИТИ ОМС ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ .....	11
3. МЕТОДИКА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ДОДАТКОВИХ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ В ОТГ .....	13
3.1. Мета .....	13
3.2. Завдання.....	13
3.3. Система оцінки .....	14
3.4. Напрями дослідження.....	15
3.4.1. Орієнтація на досягнення стратегічних цілей громади.....	15
3.4.2. Фінансове забезпечення діяльності у середньостроковій перспективі та поточної діяльності .....	15
3.4.3. Виконання фінансових зобов'язань перед бюджетними установами, суб'єктами господарювання, громадянами.....	15
3.4.4. Пошук резервів збільшення фінансової спроможності громади .....	16
3.4.5. Мобілізація фінансових ресурсів у обсягах, необхідних для фінансування соціально-економічного розвитку громади, залучення додаткових надходжень та інвестицій .....	16
3.4.6. Наявність системи внутрішнього контролю, аналізу та оцінки.....	16
4. ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАЛУЧЕННЯ ДОДАТКОВИХ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ У ГРОМАДУ.....	17
4.1. Повноваження ОМС .....	17
4.1.1. Публічні консультації щодо залучення ресурсів.....	20
4.2. Нормативне забезпечення щодо залучення додаткових коштів до місцевих бюджетів .....	21
4.2.1. Система інвестування на місцевому рівні .....	21
4.3. Базові документи, необхідні для реалізації політики залучення додаткових фінансових ресурсів до ОТГ .....	22

4.4. Організаційно-інституційний механізм залучення додаткових ресурсів .....	24
4.4.1. Повноваження структурних підрозділів (відповідальних виконавців) з питань інвестиційної політики та економічного розвитку .....	25
5. БЮДЖЕТНІ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ДОДАТКОВОГО ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ОТГ .....	29
5.1. Залучення коштів Державного фонду регіонального розвитку для фінансування проєктів розвитку .....	30
5.1.1. Всеукраїнський громадський бюджет .....	35
5.2. Надходження від продажу та оренди землі або нерухомості, що перебувають у комунальній власності .....	36
5.3. Міжмуніципальне співробітництво як інструмент фінансування проєктів розвитку .....	37
5.4. Отримання додаткових надходжень у вигляді процентних доходів .....	47
5.5. Корпоратизація комунальних підприємств як інвестиційний механізм залучення додаткових надходжень .....	51
5.6. Грантове залучення коштів в ОТГ .....	51
6. КРЕДИТНІ МЕХАНІЗМИ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ В ОТГ .....	58
6.1. Місцеві запозичення .....	60
7. МОНИТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПРОГРАМ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ .....	62
ДОДАТКИ ДО МОДЕЛІ .....	67

## ВСТУП

Реформа децентралізації передбачає передачу повноважень, фінансів на їх реалізацію та відповідальності за їх виконання від центральної влади органам місцевого самоврядування (ОМС), тобто тому керівництву (місцевим радам та їхнім головам), яке жителі територіальних громад самі собі оберуть. Вихідним пунктом реформи є усвідомлення, що на місцях краще розуміють локальні проблеми й ефективніше можуть використати кошти на їх вирішення.

Мета децентралізації – наблизити владу до громадян, а громадян – до влади для підвищення доступності та якості освітніх, медичних, культурних, адміністративних, комунальних і соціальних послуг, які отримують різні групи жінок і чоловіків, що живуть у громаді.

Надання якісних адміністративних послуг громадянам забезпечується за рахунок власних доходів ОТГ і коштів, переданих з державного бюджету.

### Власні доходи включають:

- Відрахування від загальнодержавних податків і зборів (податку з доходів фізичних осіб, надходження від якого **займає перше місце у складі всіх власних доходів ОТГ**, акцизів, рентних платежів та ін.);
- Надходження від місцевих податків і зборів (**податок на майно**, який включає **податок на нерухомість, плату за землю** (земельний податок і орендна плата за користування земельними ділянками) **та податок на авто; єдиний податок, збір за місця для паркування транспортних засобів і туристичний збір**);
- Інші надходження (штрафи, кошти від відчуження комунального майна, гранти і т.ін.).

Другу частину доходів ОТГ **становлять кошти, які безпосередньо і безоплатно передають об'єднаним територіальним громадам з державного бюджету у вигляді дотацій і субвенцій.**

Частка переданих з держбюджету коштів здебільшого коливається в межах 65-75% загальних доходів ОТГ. За даними аналізу фінансових показників діяльності ОТГ, три з чотирьох ОТГ є дотаційними (тобто отримують базову дотацію з держбюджету), близько 15% усіх ОТГ є «заможними» (тобто перераховували частину коштів у вигляді реверсної дотації до держбюджету), а в приблизно 10% усіх ОТГ податкоспроможність бюджетів коливається в межах середньоукраїнського показника (вони не отримують базової дотації з держбюджету і не перераховують реверсної дотації до держбюджету).



**Відтак надзвичайно актуальним є питання посилення фінансової спроможності громад і залучення додаткових фінансових ресурсів та інвестицій для реалізації проєктів розвитку в об'єднаних територіальних громадах.**

Це питання є одним з важливих напрямів державної політики в сфері управління державними фінансами. Зокрема, У 2017 році розпорядженням Кабінету Міністрів України № 142-р було схвалено Стратегію реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки. Завданням 2 частини 3 «Міжбюджетні відносини та фіскальна децентралізація» розділу III «Підвищення ефективності розподілу ресурсів на рівні формування державної політики» зазначеного документа є збільшення власних фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування.

Нині у світі використовується широкий спектр **механізмів фінансування місцевого розвитку**. Водночас кожна ОТГ має унікальний набір можливостей та проблем, тому мусить застосовувати індивідуальний підхід до вибору механізмів фінансування свого розвитку.

Використання ОМС наявних інструментів по залученню до ОТГ додаткових фінансових ресурсів та інвестицій дозволить:

- Посилити фінансову спроможність громади;
- Покращити якість і розширити спектр послуг, що надаються різним групам мешканців громади.



## КОНЦЕПЦІЯ МОДЕЛІ



Для залучення додаткових фінансових ресурсів та інвестицій для реалізації проєктів розвитку в об'єднаних територіальних громадах пропонується застосовувати **комплексний підхід**, який охоплює такі блоки:

- Інституційний механізм;
- Інвестиційні механізми;
- Моніторинг та оцінювання програм регіонального розвитку.

Для забезпечення ефективного наповнення дохідної частини бюджету **додатковими фінансовими ресурсами** в ОТГ має бути запроваджена власна **модель залучення додаткових фінансових ресурсів та інвестицій для реалізації проєктів розвитку**.

Модель, що пропонується, є покроковим алгоритмом дій ОМС ОТГ із запропонованими шаблонами рішень, положень та інших документів, які мають супроводжувати процес її запровадження. Імплементация Моделі сприятиме уникненню найбільш розповсюджених помилок у процесі залучення додаткових коштів та освоєння коштів державного бюджету та збільшенню надходжень дохідної частини бюджету.

Основа моделі полягає в максимальному дотриманні такої схеми:



## ЕТАПИ ТА ПРАКТИЧНІ КРОКИ, ЯКІ НЕОБХІДНО ЗДІЙСНИТИ ОМС ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ



### ЕТАП 1

#### ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ТА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГРОМАДИ

- Вивчення стану адміністративної нормотворчості в ОТГ шляхом інвентаризації та перегляду нормативних та інших актів органів і посадових осіб місцевого самоврядування щодо залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів (рішень ради та виконавчого комітету, розпоряджень голови).
- Оцінка чинної у виконавчих органах сільських, селищних, міських рад практики формування та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів ОТГ:
  - Аналіз методів сприяння інвестиційній діяльності на відповідній території;
  - Визначення ефективності залучення на договірних засадах інвестиційних ресурсів підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, розташованих на відповідній території, коштів населення, а також бюджетних коштів на будівництво, розширення, ремонт і утримання на пайових засадах об'єктів соціальної і виробничої інфраструктури.
- Здійснення узагальнення інформації про характеристики наявних і потенційних ресурсів з урахуванням змісту стратегічних, економічних і фінансових документів ОТГ і картування їх місцезнаходження із зазначенням опису.
- Оцінка наявності кваліфікованих кадрів.



## ЕТАП 2

### ВИЗНАЧЕННЯ МОЖЛИВИХ ПІДХОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ЗАЛУЧЕННЯ ДОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ ТА АКУМУЛЯЦІЇ ВЛАСНИХ РЕСУРСІВ

- Оцінка поширених підходів до прийняття проєктних рішень, орієнтованих на розвиток території.
- Проведення консультацій з зацікавленими сторонами (ОМС, представники бізнесу та громадські активісти) щодо потреб громади та її потенціалу для визначення стратегічних напрямів та об'єктів потенційного інвестування.

## ЕТАП 3

### ВИКОНАННЯ, МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ

- Впровадження підходів моніторингу щодо якісного управління інвестиційними проєктами;
- Оцінювання результатів реалізації проєктів розвитку та можливих подальших кроків.

Важливим фактором успішної реалізації кроків, запропонованих у Моделі, є наявність відповідних фахових знань, навичок і вмій. Саме з метою систематизації, актуалізації та підвищення рівня знань керівників ОМС, депутатів місцевих рад, фахівців, представників громадськості й було розроблено цей посібник – **Модель залучення додаткових фінансових ресурсів та інвестицій для реалізації проєктів розвитку в об'єднаній територіальній громаді**, яка включає опис чинної нормативно-правової бази, практичні поради, а також необхідні шаблони документів.

Для закріплення інформації, наведеної в цьому посібнику, були розроблені тренінгові матеріали. Вони будуть використані для проведення тренінгів, під час яких учасники зможуть напрацювати практичні вміння та навички, що необхідні в процесі залучення додаткових надходжень і втілення проєктів розвитку в ОТГ.

**Для повного засвоєння усієї інформації представникам ОТГ доцільно спочатку самостійно ознайомитись з матеріалами посібника, а вже потім взяти участь у тренінгу.**

# МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ДОДАТКОВИХ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ В ОТГ



Методика оцінювання ефективності залучення додаткових фінансових ресурсів у об'єднаних територіальних громадах є документом, що розроблений для встановлення єдиного порядку проведення самостійного оцінювання в ОТГ. При розробці Методики було враховано відповідні вимоги Програми розвитку ООН і чинного законодавства України.

## 3.1 МЕТА

Метою оцінювання є виявлення місцевих передумов для удосконалення наявних практик і запровадження внутрішніх політик по залученню додаткових фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів, програм і проєктів розвитку.

## 3.2 ЗАВДАННЯ

- Виявлення недоліків і прогалин, що виникають у процесі залучення додаткових ресурсів (коштів державного бюджету, що надаються на розвиток об'єднаної громади, грантів від інших фінансових інституцій та інвестиційних проєктів, міжмуніципальна співпраця), що можуть бути усунені при розробці покрокового алгоритму дій місцевих органів влади;
- Надання доступу об'єднаним територіальним громадам до експертної допомоги з питань запровадження сучасних практик залучення додаткових фінансових ресурсів для фінансування проєктів розвитку.

### 3.3 СИСТЕМА ОЦІНКИ

#### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для самостійного оцінювання ефективності залучення додаткових фінансових ресурсів об'єднані територіальні громади мають застосовувати такі методи:

- Аналіз законодавства України та нормативно-правових актів місцевої влади щодо формування місцевих бюджетів;
- Проведення засідань за участі експертів і представників обласних державних адміністрацій Луганської та Донецької областей;
- Метод інтерв'ю посадовців органів місцевого самоврядування, виконавчих органів місцевих рад, установ, комунальних підприємств, громадських організацій тощо;
- Метод SWOT-аналізу місцевих бюджетів.

#### ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

- Звітність ОТГ, що розміщена на офіційному порталі (<https://openbudget.gov.ua/>, офіційному порталі Міністерства фінансів України [www.mof.gov.ua](http://www.mof.gov.ua));
- Звітність ОТГ, що розміщена на офіційних веб-порталах місцевих рад і їхніх виконавчих органів;
- Публікації на офіційних вебсторінках місцевих органів влади;
- Протоколи та інші документи, що складались або використовувались під час проведення засідань за участі експертів і представників обласних державних адміністрацій Луганської та Донецької областей;
- Результати інтерв'ю посадовців ОТГ, документи, передані під час інтерв'ювання.

#### ПРЕДМЕТ ОЦІНЮВАННЯ

Практики і внутрішні політики по залученню додаткових фінансових ресурсів для реалізації проєктів розвитку в об'єднаних територіальних громадах, доходи, інвестиційні проєкти, програми розвитку органів державної влади, центральних та інших органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, об'єднань громадян, підприємств, установ та організацій.

#### СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ

Оцінка складається з аналітичних запитань, які характеризують усі основні завдання фінансової діяльності в частині залучення додаткових фінансових ресурсів до бюджету ОТГ. Кожній відповіді, наданій на аналітичне запитання, присвоєно цифрове значення у балах. Узагальнення результатів здійснюється простим підсумуванням усіх отриманих балів. Таким чином, що більше балів отримає громада, то вищим буде її рейтинг, що відповідатиме більшій ефективності бюджетного процесу.

## 3.4 НАПРЯМИ ОЦІНЮВАННЯ

Напрями оцінювання сформульовано на підставі основних завдань фінансової діяльності.

### 3.4.1. ОРІЄНТАЦІЯ НА ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ГРОМАДИ

- Чи затверджено стратегію розвитку громади?  
(так – 5 балів, в процесі розробки – 3 бали, ні – 0 балів)
- Чи розробляються інвестиційні та грантові програми відповідно до стратегії?  
(так – 5 балів, частково – 3 бали, ні – 0 балів)
- Чи затверджено Програму соціально-економічного розвитку громади?  
(так – 5 балів, частково – 3 бали, ні – 0 балів)
- Чи ваша громада створила Робочу групу (або подібну групу) з місцевого економічного розвитку, Агенцію з місцевого економічного розвитку (або щось подібне)?  
(так – 5 балів, ні – 0 балів).

### 3.4.2. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У СЕРЕДНЬОСТРОКОВІЙ ПЕРСПЕКТИВІ ТА ПОТОЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

- Чи є у вашому органі місцевого самоврядування спеціально призначена або основна контактна особа з питань, пов'язаних з економічним розвитком громади?  
(так – 5 балів, ні – 0 балів)
- Чи має ваш орган місцевого самоврядування профіль громади (економічний профіль або паспорт громади)? (так – 5 балів, ні – 0 балів)
- Чи він регулярно оновлюється (що пів року)? (так – 5 балів, ні – 0 балів)
- Чи профіль громади включає такі елементи: а) Новини про нещодавні розширення підприємств та нові бізнеси у вашій громаді? б) Інформацію про місцеві громадські та волонтерські служби, а також дані про взаємодію з місцевим бізнесом? с) Посилання/інформацію на місцеві групи підприємців? д) Перелік усіх місцевих послуг (зокрема тих, що надаються приватним сектором? е) Перелік об'єктів та установ? ф) Перелік визначних місць? (так – 5 балів, частково – 3 бали, ні – 0 балів)
- Скільки проєктів розвитку реалізовується в громаді? (0 – 0 балів, 1-4 – 3 бали, більше 5 – 5 балів).

### 3.4.3. ВИКОНАННЯ ФІНАНСОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ПЕРЕД БЮДЖЕТНИМИ УСТАНОВАМИ, СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ, ГРОМАДАМИ

- Чи проводяться публічні консультації з зацікавленими сторонами з метою розроблення системи залучення фінансування та реалізації інвестиційних чи грантових програм в громаді? (так – 5 балів, ні – 0 балів).



#### 3.4.4. ПОШУК РЕЗЕРВІВ ЗБІЛЬШЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАДИ

- Чи ваш орган місцевого самоврядування бере участь у фінансуванні ініціатив/програм економічного розвитку спільно з фірмами чи компаніями (наприклад, розробка програми розвитку туризму в громаді чи в регіоні)? (так – 5 балів, ні – 0 балів)
- Чи маєте ви укладені партнерські відносини з місцевими групами підприємців, місцевою торговою палатою або радою туризму задля спільної розробки інвестиційних проєктів? (так – 5 балів, ні – 0 балів)
- Чи ваш орган місцевого самоврядування об'єднує ресурси з сусідніми громадами для спільного фінансування або розробки стратегії економічного розвитку ваших громад? (так – 5 балів, ні – 0 балів)
- Чи має ваш орган місцевого самоврядування бюджетні ресурси на проведення заходів і впровадження проєктів з економічного розвитку? (так – 5 балів, частково – 3 бали, ні – 0 балів)
- Чи ваш орган місцевого самоврядування залучає зовнішніх консультантів з економічного розвитку для розробки і подачі грантових та інвестиційних проєктів? (так – 5 балів, ні – 0 балів)
- Чи існує в громаді практика створення власних баз даних щодо потенційних інвесторів і донорів (наявна практика – 5 балів, відсутня практика – 0 балів).

#### 3.4.5. МОБІЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ У ОБСЯГАХ, НЕОБХІДНИХ ДЛЯ ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ, ЗАЛУЧЕННЯ ДОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ ТА ІНВЕСТИЦІЙ

- Чи отримувала громада кошти Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) протягом останнього звітного року? (так – 5 балів, ні – 0 балів)
- Чи були реалізовані в громаді інвестиційні проєкти протягом звітного року? (так – 5 балів, частково (розроблено проєкт, ведуться роботи щодо розробки) – 3 бали, ні – 0 балів)
- Чи подавала громада проєкти для фінансування в рамках міжмуніципальної співпраці? (так – 5 балів, частково (розроблено проєкт, ведуться роботи щодо розробки) – 3 бали, ні – 0 балів)
- Чи були залучені в громаду грантові кошти протягом останніх півроку? (так – 5 балів, ні – 0 балів).

#### 3.4.6. НАЯВНІСТЬ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ, АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ

- Чи наявна інформація щодо можливостей залучення додаткових фінансових ресурсів на вебсайті громади? (так – 5 балів, ні – 0 балів)
- Чи здійснюється оприлюднення звітів про реалізацію проєктів розвитку, профінансованих за кошт інвестиційних, грантових проєктів або інших позабюджетних джерел на вебсайті громади?(так – 5 балів, частково – 3 бали, ні – 0 балів).



# ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАЛУЧЕННЯ ДОДАТКОВИХ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ У ГРОМАДУ



## 4.1 ПОВНОВАЖЕННЯ ОМС

Повноваження ради територіальної громади визначені у статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Сільська, селищна, міська рада наділені законом низкою повноважень, які можна поділити на установчі, нормативні та контрольні.

Виконуючи свої адміністративні та нормотворчі повноваження, ОМС здійснюють управління і розпорядження місцевими фінансами, комунальною власністю, регулювання земельних відносин, забудови території, використання природних об'єктів місцевого значення та іншого, приймають безліч нормативних актів локального характеру щодо залучення інвестицій, зокрема іноземних.

Отже, через призму статті 26 ЗУ про МС **діяльність органів місцевого самоврядування ОТГ щодо залучення зовнішніх та внутрішніх ресурсів можна класифікувати на:**

- Формування місцевої політики залучення ресурсів, закріпленої у відповідних нормативних документах;
- Організаційні повноваження;
- Процесуальні повноваження;
- Контрольні повноваження.



## ПОВНОВАЖЕННЯ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ:

### 1. Прийняття актів із залучення ресурсів у межах компетенції (індивідуальних і нормативних).

До **індивідуальних актів**, які видаються ОМС, належать такі:

- Рішення про місцеві податки і збори;
- Рішення про виділення земельних ділянок інвесторам, зокрема іноземним, для здійснення господарської діяльності;
- Рішення про надання певних дозвільних документів інвесторам, зокрема іноземним;
- Рішення про приватизацію об'єктів малої приватизації;
- Рішення щодо встановлення пайової участі тощо.

До **нормативних актів** належать:

- Розроблення стратегій розвитку;
- Підготовка та затвердження прогнозів і планів економічного та соціального розвитку;
- Інвестиційні програми та звіти стосовно залучення інвестицій, зокрема іноземних;
- Закріплення правил користування комунальним майном і природними ресурсами, які також мають вплив на інвестиційну привабливість.

**2. Участь у законотворчій роботі.** До зазначених повноважень відноситься діяльність органів місцевого самоврядування з надання пропозицій щодо вдосконалення чинного законодавства, яке регулює питання залучення громадами внутрішніх і зовнішніх ресурсів, та направлення останніх до відповідних державних органів з метою їх опрацювання та врахування

### 3. Укладення інвестиційних і кредитних договорів публічно-правового характеру

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПОВНОВАЖЕННЯ:

- 1) Збір рекомендацій, пропозицій щодо здійснення заходів, спрямованих на залучення ресурсів у ОТГ, які узгоджуються зі стратегічними цілями, враховують потреби громадян та інтегрують гендерно-орієнтовані підходи;
- 2) Збір інформації, необхідної для дослідження кола об'єктів, які можуть бути предметом вкладення іноземних інвестицій, ринку праці й інших складників інвестиційного клімату громади, зокрема складання вимог на адресу підприємств, установ та організацій, що не перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад; погодження інвестиційних програм стосовно об'єктів, що перебувають у комунальній власності;

- 3) Утворення на основі чинного законодавства в складі ОМС підрозділів або відділів, на які покладаються обов'язки щодо залучення ресурсів або створення дорадчих органів тощо з метою сприяння створенню спільних з іноземними партнерами підприємств виробничої та соціальної інфраструктури й інших об'єктів і залучення іноземних інвестицій для створення робочих місць;
- 4) Проведення заходів з метою заохочення до участі у розробленні та реалізації міжнародних проєктів і програм;
- 5) **Проведення презентаційних заходів** із залученням потенційних іноземних інвесторів з метою роз'яснення умов і порядку залучення іноземних інвестицій у певний регіон;
- 6) **Інформаційно-роз'яснювальна робота.** Потенційний інвестор повинен отримати необхідну для прийняття його рішення інформацію саме в тій формі і через ті канали, які для нього є найбільш прийнятними. Від представників місцевої влади залежить ступінь поширення інформації про відповідну ОТГ, зокрема конкурентні переваги, особливості тощо;
- 7) **Постійна взаємодія і координація з ОДА та профільними органами** щодо підтримання виробничих зв'язків, стимулювання розвитку міжгалузевих виробництв, визначення території для розміщення нових виробничих об'єктів, контроль стану навколишнього середовища і природокористування та інше із метою формування привабливого інвестиційного клімату для іноземних інвесторів.

#### ПРОЦЕСУАЛЬНІ ПОВНОВАЖЕННЯ:

- **Розгляд заяв інвесторів** щодо можливості створення спільних підприємств;
- **Призначення та проведення перевірки стану об'єктів** комунальної власності, в які можуть бути залучені ресурси;
- **Залучення різних фахівців** на підставах, визначених законом, щодо оцінки та можливих ризиків від залучення інвестицій і кредитів;
- **Проведення тендерів, аукціонів, конкурсів.**

#### КОНТРОЛЬНІ ПОВНОВАЖЕННЯ:

Здійснюються на підставі норм чинного законодавства, що визначають право та обов'язок ОМС, їхніх посадових осіб **реалізувати функцію контролю.**

ОМС можуть виступати з ініціативою щодо перевірок, а також організувати проведення перевірок на підприємствах, в установах та організаціях, що не перебувають у комунальній власності, з питань здійснення делегованих їм повноважень органів виконавчої влади (пункт 3 статті 18 ЗУ «Про місцеве самоврядування»).



#### 4.1.1. ПУБЛІЧНІ КОНСУЛЬТАЦІЇ ЩОДО ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ

У процесі формування місцевої політики щодо залучення додаткових надходжень до ОТГ, вибору й запровадження відповідних бюджетних і інвестиційних механізмів та інструментів **ОМС мають обов'язково проводити публічні консультації.**

ОМС **визначають доцільні** для конкретної громади **формами таких консультацій, наприклад:**

- Обговорення та фокус-групи по секторах, а також по конкретних групах населення (літні люди, молодь, жінки, підприємці тощо), що присвячені аналізу актуальних проблем і потреб, визначенню пріоритетів і виробленню конкретних шляхів їх вирішення.  
Якість внеску таких груп в обговорення великою мірою залежить від формату зустрічей і чіткості завдань. Дискусії та фокус-групи можуть ефективно використовуватися в рамках формування ідей грантових та інвестиційних проєктів;
- Проведення дискусій за круглим столом для консультацій з різними зацікавленими особами, що може привести до утворення робочих груп, зосереджених на вирішенні конкретних завдань;
- Громадські слухання, що є важливим механізмом розбудови обізнаності громадян і забезпечення формування напрямів залучення фінансових ресурсів. Організуються для залучення загальної підтримки громадян із певних загальних питань.
- Опитування та дослідження громадської думки для збору цінної інформації стосовно сприйняття громадянами політичного курсу, проблем, якості послуг, пріоритетів тощо.

Застосування цих механізмів вимагає професійної підтримки (у забезпеченні репрезентативності вибірок, правильного формулювання запитань, проведення засідань фокус-груп і консультацій з метою відповідного та всеохоплюючого формулювання питань, підготовки опитувачів і т.ін.) та вкладення певних коштів. Опитування й обстеження громадської думки дають змогу одержати сукупність індивідуальних думок, однак їх цінність підвищується, якщо вони підживлюють дію інших, більш активних механізмів участі, застосування яких дозволяє вести дискусії та переконувати учасників.

Важливо наголосити на необхідності застосування ґендерно орієнтованого підходу під час публічних консультацій, що дозволить не лише більш точно визначити цільову вибірку респондентів, але і сприятиме кращому доступу жінок та представників вразливих груп до процесів прийняття рішень.

**Вся інформація щодо запровадження та проведення публічних консультацій з питань залучення додаткових ресурсів до ОТГ має бути оприлюднена на офіційному вебсайті ОТГ.**

## 4.2

### НОРМАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЩОДО ЗАЛУЧЕННЯ ДОДАТКОВИХ КОШТІВ ДО МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

У ст. 28 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» чітко визначені джерела та повноваження ОМС щодо залучення на договірних засадах інвестиційних ресурсів підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, розташованих на відповідній території, коштів населення, а також бюджетних коштів на будівництво, розширення, ремонт і утримання на пайових засадах об'єктів соціальної і виробничої інфраструктури; сприяння здійсненню інвестиційної діяльності на відповідній території.

Відповідно до статті 16 Закону України «Про інвестиційну діяльність», органи місцевого самоврядування у межах своїх повноважень здійснюють регулювання інвестиційної діяльності на своїй території, в тому числі шляхом погодження питань про створення виробничих і соціальних об'єктів, використання природних ресурсів суб'єктами інвестиційної діяльності.

#### 4.2.1. СИСТЕМА ІНВЕСТУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Місцеве інвестування та підтримка реалізації інвестиційних проєктів за кошт місцевого бюджету та/або кредитів (позик), залучених під місцеві гарантії, здійснюються в **порядку, встановленому органами місцевого самоврядування**, відповідно до вимог бюджетного законодавства.





Отже, **інвестиційна діяльність в ОТГ** провадиться на основі:

- Інвестування, що здійснюється громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, спілками і товариствами, а також громадськими та релігійними організаціями, іншими юридичними особами, заснованими на колективній власності;
- Місцевого інвестування, що здійснюється ОМС за кошт місцевих бюджетів, позичкових коштів, а також комунальними підприємствами й установами за власні і позичкові кошти;
- Державної підтримки для реалізації інвестиційних проєктів;
- Іноземного інвестування, що здійснюється іноземними державами, агенціями, юридичними особами та громадянами іноземних держав;
- Спільного інвестування, що здійснюється юридичними особами та громадянами України, юридичними особами та громадянами іноземних держав.

### 4.3

## БАЗОВІ ДОКУМЕНТИ, НЕОБХІДНІ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЗАЛУЧЕННЯ ДОДАТКОВИХ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ДО ОТГ НА ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ

### Базові документи, необхідні для реалізації політики залучення додаткових фінансових ресурсів

- Стратегія розвитку громади
- Програма соціально-економічного розвитку
- Паспорт громади/інвестиційний паспорт громади
- Інвестиційні пропозиції, інвестиційні проєкти
- Документи для отримання фінансування з ДФРР
- Документи з Міністерства розвитку громад і територій на міжмуніципальне співробітництво для отримання фінансування з міжмуніципального співробітництва
- Проєкти грантових заявок
- Відповідні положення та посадові інструкції

- **Стратегія розвитку громади** повинна складатися з таких напрямів:
  - Економічна сталість, яка є однією з важливих складових, що визначає економічний поступ розвитку громади.

- Соціальна сталість передбачає забезпечення інтересів усіх соціальних груп населення, гендерну рівність, належне медичне обслуговування, безпечне і здорове житло, високоякісну освіту для всіх мешканців громади; підтримку громадської безпеки та правопорядку; зміцнення духу громади, її згуртованості, що породжує почуття приналежності до певної території, тобто розвитку локальної ідентичності; сприяння творчому вираженню, збереження традицій тощо.
- Екологічна сталість. Це не лише догляд і збереження довкілля, але й задоволення елементарних людських потреб у чистому повітрі, екологічно чистих харчових продуктах; забезпечення благоустрою територій, здійснення заходів із енергозбереження, забезпечення житлово-комунальних послуг, як-от водопостачання та водовідведення; поводження з твердими побутовими відходами тощо.

**Без наявної Стратегії розвитку (або стратегічного плану розвитку) ОТГ здійснити залучення додаткових коштів до бюджету громади неможливо.**

■ **Програма соціально-економічного розвитку:**

- Документ, у якому визначаються цілі та пріоритети економічного і соціального розвитку на короткостроковий період, зазвичай на рік, засоби та шляхи їх досягнення, формується взаємоузгоджена і комплексна система напрямів і заходів органів місцевого самоврядування, спрямованих на ефективне розв'язання проблем економічного та соціального розвитку, характеризуються очікувані зміни у стані економіки та соціальної сфери.
- Згідно з ч. 22 п. 1 ст. 26 Закону № 280, **затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку** відповідних адміністративно-територіальних одиниць, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування відноситься до **виключної компетенції сільських, селищних, міських рад** і вирішуються вони на пленарних засіданнях відповідних рад.

- **Інвестиційний паспорт громади** – документ з інформацією про ОТГ, здатний зацікавити потенційного інвестора та спонукати його до дії.

Складання інвестиційних паспортів переважно відбувається за схемою, запропонованою Кабінетом Міністрів України. Якісний інвестиційний паспорт дозволяє стати фактором, що сприяє залученню уваги з боку потенційних інвесторів. Завдяки цьому документу формується об'єктивний погляд на перспективи розвитку ОТГ, його переваги та недоліки. Особлива увага повинна приділятися відомостям про інвестиційні проєкти й інвестиційні майданчики, які існують в ОТГ. Дані про майданчики, які припинили своє існування, також повинні бути відображені в інвестиційному паспорті.



### Структура інвестиційного паспорту громади включає:

- 1) Офіційний розділ;
- 2) Характеристику (географія та природний потенціал, промисловість, агропромисловий комплекс, мале підприємництво, зовнішньоекономічна діяльність, туризм, регіональна інвестиційна та промислова політика);
- 3) Інфраструктуру (ринок землі та нерухомості, транспортні комунікації, телекомунікаційні системи, культура та дозволя);
- 4) Основні показники економічного та соціального розвитку (кількість зайнятих за галузями економіки, бюджет, середньомісячна заробітна плата);
- 5) Довідкові дані для розрахунків та обґрунтувань (земельний фонд, ставка земельного податку, ціни на електроенергію, водопостачання та каналізація, газифікація, ціни на газ);
- 6) Соціальні питання (ринок житла, середня освіта, дитячі садки, професійна освіта, медичні установи, фізична культура і спорт);
- 7) Найбільші підприємства;
- 8) Іншу корисну інформацію.
- 7) Найбільші підприємства;
- 8) Іншу корисну інформацію.

Шаблон Інвестиційного паспорту ОТГ наведено у [Додатку 1](#).

## 4.4

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАЛУЧЕННЯ ДОДАТКОВИХ РЕСУРСІВ ДО ОТГ

Для успішної реалізації проєктів розвитку в громаді ОМС мають створити умови для формування кадрового потенціалу, тобто в громаді мають бути фахові спеціалісти та структурні підрозділи, що здатні виконувати роботу по залученню додаткових фінансових ресурсів до бюджету ОТГ.

#### Організаційні передумови для формування кадрового ресурсу для залучення додаткових фінансових надходжень

- Профільний заступник голови ОТГ
- Управління/відділ інвестиційної політики й економічного розвитку
- Відповідальний спеціаліст з питань інвестиційної політики та економічного розвитку
- Робоча група з місцевого економічного розвитку, бізнес-рада, громадська рада, молодіжна рада
- Депутатські комісії (бюджетна, економічного розвитку, комунальної власності на ЖКГ)
- Залучені зовнішні консультанти для розробки та подачі проєктних заявок





Для реалізації **повноважень ОТГ щодо залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів** пропонується такий **організаційно-інституційний механізм**:

- Відділ інвестиційної політики й економічного розвитку;
- Відповідальний спеціаліст за інвестиційну політику й економічний розвиток;
- Робоча група з місцевого економічного розвитку (бізнес-рада, громадська рада, молодіжна рада);
- Депутатські комісії (бюджетна, економічного розвитку, комунальної власності та ЖКГ);
- Комунальні підприємства (КП);
- Залучені консультанти (експерти).

#### 4.4.1. ПОВНОВАЖЕННЯ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ І ВІДПОВІДАЛЬНИХ ВИКОНАВЦІВ

Пропонуються основні повноваження, якими мають бути наділені відповідні елементи згаданого вище механізму для ефективного залучення зовнішніх і внутрішніх фінансових ресурсів.

##### ВІДДІЛ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ Й ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Основні завдання:

#### 1) Забезпечення реалізації на території об'єднаної територіальної громади державної політики:

- Економічного та соціального розвитку;
- Регіональної, цінової, промислової;



- У сфері інвестиційної діяльності та державно-приватного партнерства;
- З питань розвитку підприємництва, регуляторної політики;
- У сфері торгівлі та побутових послуг;
- У сфері сільського господарства.

## **2) Сприяння всебічному економічному розвитку територіальної громади.**

Відділ:

- Організовує розроблення проєкту стратегії розвитку громади, забезпечує координацію виконання стратегії розвитку та підготовку звітів про її виконання;
- Розробляє прогнози економічного й соціального розвитку громади на середньостроковий період та програми її економічного й соціального розвитку на короткостроковий період, а також проєкти державних і регіональних цільових програм, метою яких є розв'язання проблем розвитку об'єднаної територіальної громади;
- Бере участь у розробленні проєктів прогнозів економічного та соціального розвитку регіону на середньо- та короткостроковий період і загальнодержавних програм економічного, соціального розвитку, інших державних цільових програм, забезпечує координацію виконання завдань, визначених цими програмами, на території громади;
- Забезпечує контроль за виконанням показників програм економічного та соціального розвитку громади на короткостроковий період;
- Аналізує стан і тенденції соціально-економічного розвитку секторів і галузей економіки громади, виявляє проблеми, що його стримують, та вносить пропозиції щодо їх вирішення;
- Забезпечує у межах своїх повноважень захист прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб на території ОТГ;
- Проводить моніторинг залучених інвестицій в економіку громади;
- Розробляє та організовує реалізацію заходів, спрямованих на нарощування інвестиційних ресурсів, створення сприятливого інвестиційного клімату;
- Готує пропозиції щодо погодження в межах законодавства інвестиційних проєктів відповідно до пріоритетів, визначених у Стратегії розвитку ОТГ;
- Інші повноваження відповідно до чинного законодавства.

### **ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СПЕЦІАЛІСТ ЗА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПОЛІТИКУ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК**

Основні завдання:

- Проведення аналізу стану справ із залучення інвестицій в економіку ОТГ;
- Адміністрування бази даних інвестиційних проєктів в ОТГ, вільних об'єктів комунальної власності та вільних земельних ділянок;

- Підготовка інформації про впровадження заходів щодо розвитку механізмів державно-приватного партнерства;
- Визначення потенційних внутрішніх і зовнішніх джерел (міжнародні донори та проєкти), в тому числі умов отримання фінансування для реалізації місцевих інвестиційних проєктів;
- Розробка рекламних матеріалів, презентацій інвестиційних проєктів, оприлюднення її через засоби масової інформації та на офіційному сайті ОМС;
- Підготовка проєктів рішень ради ОТГ та її виконавчого органу, розпоряджень голови, листів, інформацій, довідок, періодичної звітності з дотриманням встановлених строків.

#### РОБОЧА ГРУПА З МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ (бізнес-рада, громадська рада, молодіжна рада)

##### Основні завдання:

- Визначає напрями і пріоритети своєї роботи;
- Розробляє проєкт бачення Стратегічного плану розвитку громади;
- Розробляє план дій для втілення Стратегічного плану;
- Визначає проблеми та можливості соціального й економічного розвитку ОТГ;
- Проводить економічні дослідження та фінансово-технічний аналіз;
- Проводить аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у розвитку ОТГ;
- Визначає пріоритетні напрями економічного та соціального розвитку;
- Може брати участь у розробці інноваційних проєктів і вносить до них пропозиції щодо питань, які стосуються соціально-економічного розвитку ОТГ у межах Стратегічного плану;
- Організовує розповсюдження плану дій груп і проводить опитування серед жителів об'єднаної громади з метою накопичення пропозицій щодо включення в Стратегічний план;
- Узагальнює й оцінює результати опитування з метою включення їх в план дій групи;
- Організовує роботи по підготовці інформаційних документів з переліком і описом проєктів щодо складання і виконання Стратегічного плану.

#### ДЕПУТАТСЬКІ КОМІСІЇ (бюджетна, економічного розвитку, комунальної власності та ЖКГ)

##### Основні завдання постійної депутатської комісії:

- Вивчає пропозиції та пропонує на розгляд ради ОТГ питання щодо надання пільг по місцевих податках і зборах;
- Вивчає та вносить пропозиції щодо залучення додаткових доходів до бюджету ОТГ;



- Здійснює контроль за виконанням програми економічного і соціального розвитку ОТГ та бюджету громади, надходженнями і видатками цільових фондів, за виконанням рішень ради ОТГ, контроль за виконанням яких покладений на постійну комісію;
- Розглядає питання щодо встановлення за узгодженим рішенням відповідних рад порядку використання коштів та іншого майна, що перебувають у спільній власності територіальних громад;
- Вивчає питання та надає рекомендації щодо залучення на договірних засадах коштів підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, розташованих на відповідній території, та коштів населення, а також бюджетних коштів на будівництво, розширення, ремонт і утримання на пайових засадах об'єктів соціальної та виробничої інфраструктури і на заходи зохорони довкілля;
- Вивчає пропозиції та надає рекомендації щодо об'єднання на договірних засадах коштів відповідного бюджету ОТГ та інших місцевих бюджетів для виконання спільних проєктів або для спільного фінансування комунальних підприємств, установ та організацій, вирішення інших питань, що стосуються спільних інтересів територіальних громад.

#### ЗАЛУЧЕНІ КОНСУЛЬТАНТИ (ЕКСПЕРТИ) МОЖУТЬ НАДАТИ ТАКІ КОНСУЛЬТАЦІЇ З МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ:

- Підготувати проєктну ідею для подачі донору відповідно до вимог (за необхідності);
- Підготувати проєкт грантової заявки згідно з вимогами донора (титульний аркуш, анотацію проєкту, вступ, проблеми для розв'язання, мету і завдання проєкту, цільову аудиторію проєкту та можливих бенефіціарів), ризики та шляхи їх усунення, очікувані результати (короткострокові, довгострокові, кількісні, якісні), механізм оцінювання, життєздатність (подальше фінансування) проєкту, план реалізації проєкту, особливості звітності по проєкту тощо);
- Узгодити проєкт грантової заявки з відповідними посадовими особами ОТГ (відповідною робочою групою, якщо є);
- Розробити бюджет грантової заявки у співпраці з відповідними посадовими особами ОТГ, деталізувати шляхи формування та погодити власний внесок громади для грантової заявки (у разі необхідності);
- Узгодити бюджет проєкту з відповідними посадовими особами;
- Затребувати необхідні додаткові документи для подачі;
- Забезпечити переклад грантової заявки у разі необхідності;
- Сформувати фінальний пакет документів для подачі грантової заявки.

У *Додатку 2* наведений Шаблон «Технічне завдання (ТЗ) для зовнішнього експерта з питань залучення грантових коштів для фінансування проєктів розвитку громади».

## БЮДЖЕТНІ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ДОДАТКОВОГО ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ОТГ



На території ОТГ має відбуватися реалізація **проєктів розвитку** як за кошт державного, так і місцевого бюджетів.

Проєкти повинні відповідати пріоритетам, визначеним у прогнозах і програмних документах соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади.

- Перелік **проєктів розвитку інфраструктури ОТГ**, які подаються до Мінрегіону, має відповідати плану соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади.
- Інвестиційні проєкти, що подаються на фінансування **за кошт ДФРР**, повинні відповідати пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку, стратегіях розвитку регіонів і планам заходів з їх реалізації.
- Для отримання **субвенції на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку територій** ОТГ можуть подавати проєкти за процедурою, визначеною постановою КМУ від 6 лютого 2012 р. № 106. При цьому цільовий проєкт має бути розроблений згідно з *планом соціально-економічного розвитку* ОТГ.

Доцільно **розмежовувати проєкти**, які можуть бути **самоокупними** й соціальні проєкти.

Для **самоокупних проєктів** доцільно:

- Розробити *стратегію залучення інвестицій та відповідний план роботи з державними (субвенції на розвиток інфраструктури ОТГ та на соціально-економічний розвиток окремих територій, ДФРР), донорськими та приватними інвестиційними ресурсами;*
- Скласти каталог інвестиційних проєктів/об'єктів, які планується реалізувати з описом цих проєктів і джерел залучення коштів.



**Переліки інвестиційних проєктів** треба формувати відповідно до розроблених **оперативних цілей Стратегії** із зазначенням їх орієнтовної вартості та джерел фінансування, місцеві програми зі змінами розміщувати на вебсайті громади.

У *Додатку 3* наданий шаблон тізеру (презентації) інвестиційного проєкту.

**Перспективними** для ОТГ є проєкти:

- Енергозбереження й альтернативна енергетика;
- Підтримка малого та середнього бізнесу;
- Покращення стану довкілля;
- Покращення транспортного сполучення з віддаленими населеними пунктами;
- Розвиток нових продуктів і способів виробництва;
- Розвиток освіти та прикладних навичок
- Поліпшення доступу до більш досконалих технологій (зокрема цифрових);
- Розвиток туризму та спорту.

При виборі інвестиційних і соціальних проєктів, які плануються до реалізації на території ОТГ, ОМС мають обов'язково **проводити активне залучення мешканців**, для чого розробляти та доводити до жителів громади зрозумілі та прозорі критерії відбору проєктів, що будуть реалізовуватись у рамках стратегії розвитку ОТГ.

Передбачити можливість залучення населення до вибору/обговорення проєктів можна, наприклад, шляхом проведення голосування на вебсайті громади.

## 5.1

### **ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ ДЕРЖАВНОГО ФОНДУ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ (ДФРР)**

ДФРР як один з інструментів провадження державної політики регіонального розвитку розпочав свою роботу в 2012 році й на сьогодні є ключовим фінансовим інструментом не тільки для впровадження Державної стратегії регіонального розвитку, регіональних стратегій розвитку, але й фінансування проєктів співробітництва громад та ОТГ.

З 2012 до 2015 року ДФРР, як бюджетну програму, було передбачено Міністерству фінансів (головний розпорядник коштів). З 2012 до 2014 року супровід цієї програми здійснювало Мінекономрозвитку (у 2014 році кошти ДФРР не було використано через секвестр бюджету).

З 2015 року супровід ДФРР здійснює Мінрегіон, а з 2016 року **Мінрегіон є головним розпорядником коштів ДФРР**.

ДФРР визначено статтею 24-1 Бюджетного кодексу України. Обсяг коштів ДФРР затверджується законом про Державний бюджет України на відповідний бюджетний період. Індикативний прогнозний обсяг коштів ДФРР визначається у прогнозі Держбюджету України на наступні за плановим два бюджетні періоди.

Кошти ДФРР розподіляються таким чином:

- **80 %** –а всім регіонам відповідно до чисельності населення;
- **20 %** – регіонам, у яких показник валового регіонального продукту в розрахунку на одну особу становить менше 75 відсотків середнього показника по Україні.

#### Нормативно-правова база Державного фонду регіонального розвитку:

- Стаття 24-1 «Державний фонд регіонального розвитку» Бюджетного кодексу України.
- Закон України «Про засади державної регіональної політики».
- Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2020 року.
- Постанова Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 року № 196 «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку» (зі змінами).
- Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства «Питання підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку» (№ 80, від 24 квітня 2015 року(зі змінами), яким затверджено:
  - Форму інвестиційної програми і проєкту регіонального розвитку, що може реалізовуватися за кошт державного фонду регіонального розвитку;
  - Форму технічного завдання на інвестиційну програму і проєкт регіонального розвитку, що може реалізовуватися за кошт Державного фонду регіонального розвитку;
  - Перелік документів, які подаються Мінрегіону для оцінки відповідності вимогам законодавства інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що можуть реалізуватися за кошт Державного фонду регіонального розвитку; форму для оцінювання інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за кошт державного фонду регіонального розвитку.
- Інформація про фінансування проєктів регіонального розвитку на виконання Плану заходів з реалізації регіональної стратегії області/м. Києва у 2015-2017 роках.
- Методичні рекомендації щодо заповнення Форми інвестиційної програми, проєкту регіонального розвитку, що претендує на отримання фінансування за кошт Державного фонду регіонального розвитку.
- Постанова КМУ від 11 листопада 2015 р. № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів».
- Методичні рекомендації щодо розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації.



Мінрегіон постійно удосконалює підходи до підготовки, оцінювання та відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, які реалізуються за кошт Державного фонду регіонального розвитку.

Так, відповідно останніх змін, визначено загальну кошторисну вартість:

- **Понад 5 млн грн** – для проєктів з будівництва;
- **Понад 1 млн грн** – для всіх інших проєктів.

**Інвестиційні програми і проєкти, що подаються ОМС на фінансування з ДФРР, повинні відповідати одній з таких умов:**

- 1) Відповідність пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку, стратегіях розвитку регіонів і планам заходів з їх реалізації; затверджена регіональна стратегія розвитку до 2020 року, затверджений план заходів з реалізації регіональної стратегії регіонального розвитку;
- 2) Упровадження інвестиційних програм і проєктів як проєктів співробітництва територіальних громад, при чому Договір про співробітництво територіальних громад має бути внесений у реєстр договорів про співробітництво територіальних громад;
- 3) Підтримка добровільно об'єднаних територіальних громад.

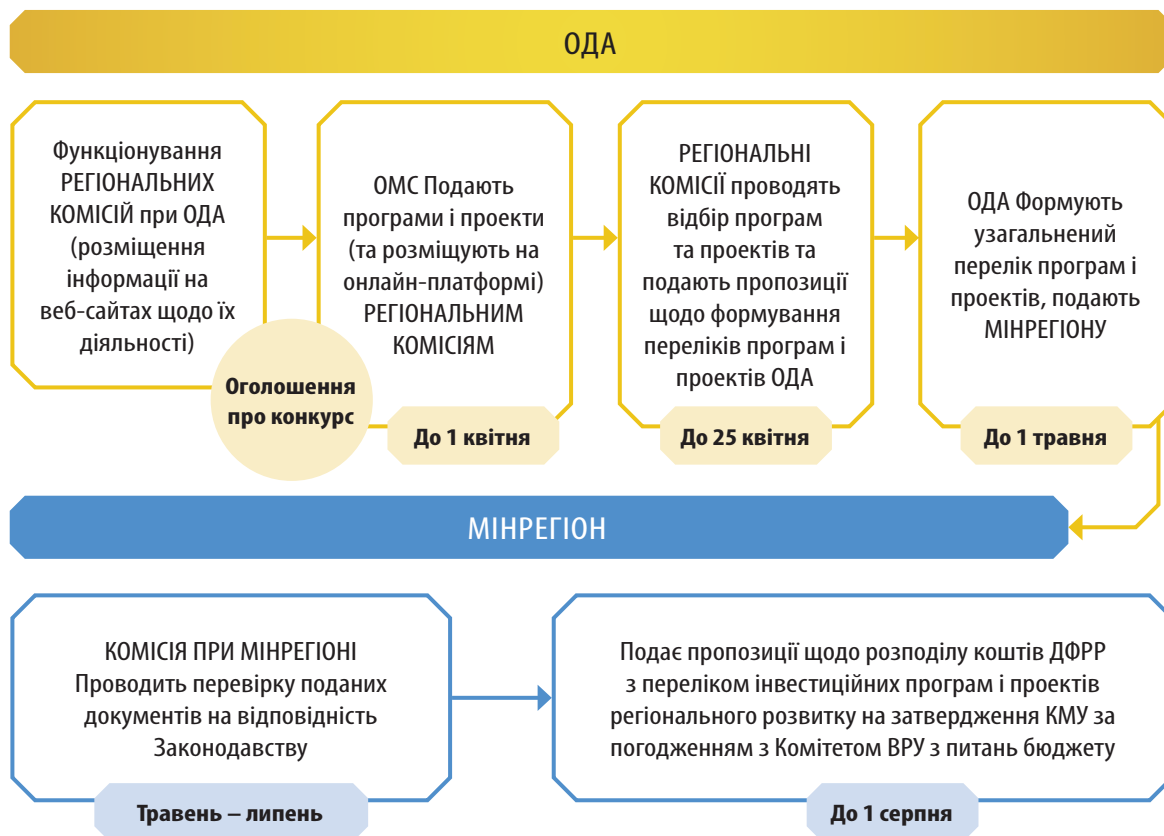
?

#### **ЯКА ПРОЦЕДУРА ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ ДФРР ДО БЮДЖЕТУ ОТГ**

1. Регіональна комісія оголошує конкурс на проведення відбору на наступний плановий рік (офіційний вебсайт відповідної ОДА).
2. Заявники подають відповідній регіональній комісії в установленому законодавством порядку інвестиційні проєкти, інформація про проєкти оприлюднюється на відповідній сторінці офіційного сайту Мінрегіону – <http://dfr.minregion.gov.ua>.
3. Члени регіональної комісії здійснюють оцінювання поданих проєктів на сайті <http://dfr.minregion.gov.ua> та проводять попередній відбір інвестиційних проєктів.
4. ОДА подає узагальнений перелік інвестиційних проєктів до Мінрегіону.
5. Комісія при Мінрегіоні здійснює перевірку проєктів на відповідність вимогам законодавства.
6. Кабмін затверджує переліки відібраних проєктів за погодженням із Комітетом Верховної Ради України з питань бюджету.
7. Спрямовуються кошти ДФРР.



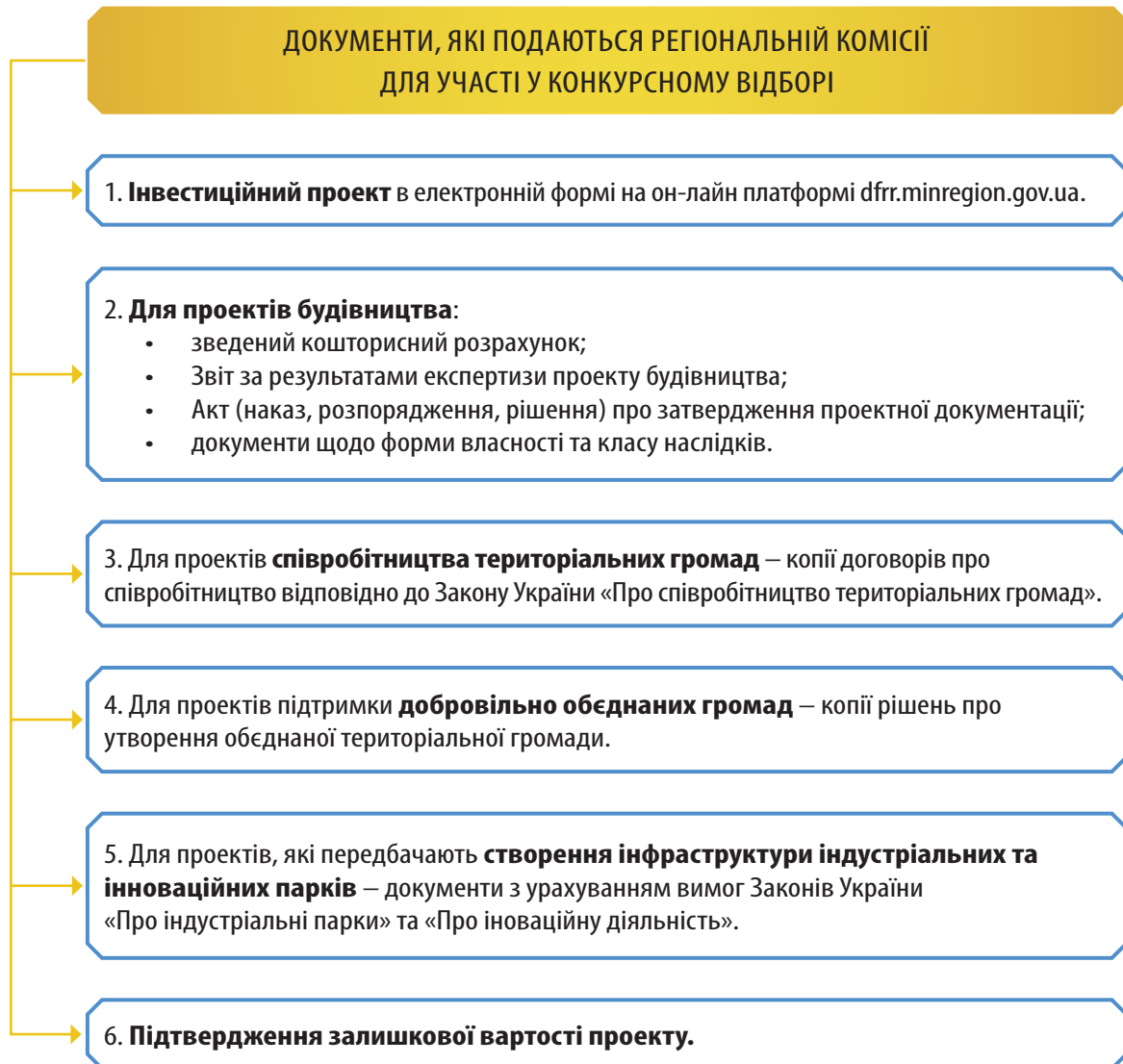
## ПРОХОДЖЕННЯ ПРОЄКТІВ, ЩО ФІНАНСУВАТИМУТЬСЯ ЗА РАХУНОК КОШТІВ ДФРР



**Фінансування проєктів коштом ДФРР** – механізм виконання інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку (у тому числі проєктів співробітництва та добровільного об'єднання територіальних громад), що мають на меті розвиток регіонів, створення інфраструктури, індустріальних та інноваційних парків і відповідають пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку та відповідних стратегіях розвитку регіонів. Програми і проєкти, що реалізуються за кошт ДФРР підлягають співфінансуванню з місцевих бюджетів на рівні 10%. Проєкт регіонального розвитку насамперед має бути спрямований на розвиток інфраструктури, підприємництва, давати мультиплікаційний ефект.

**Основними умовами відбору регіональною комісією інвестиційних програм і проєктів** є їх відповідність зазначеним вище умовам, а також таким критеріям:

- Для інвестиційних програм і проєктів, які передбачають будівництво, – наявність затвердженої в установленому законодавством порядку проєктної документації;
- Календарний план реалізації становить від одного до трьох років;
- Співфінансування з місцевих бюджетів на рівні 10 відсотків;
- Спроможність суб'єктів, на фінансування об'єктів яких залучаються кошти державного фонду регіонального розвитку, забезпечувати подальше власне фінансування або їх утримання за рахунок коштів місцевих бюджетів.



При відборі проектів не більше 10% коштів ДФРР передбачають на розвиток об'єктів спортивної інфраструктури та енергозбереження у закладах освіти та охорони здоров'я.

Комісія особливу увагу звертає на **інноваційність, комплексний підхід у реалізації проекту та дотримання Стратегії сталого розвитку області**. Проекти оцінюються за бальною системою, голосування відбувається в електронній формі, зміни до остаточної оцінки не вносяться.

Приклад підготовленого для подання на конкурс пакету документів по залученню коштів ДФРР наведений у [Додатках 3-6](#).

### 5.1.1. ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ ГРОМАДСЬКИЙ БЮДЖЕТ

**Всеукраїнський громадський бюджет (ВГБ)** – нова для України демократична практика, яка дозволяє громадянам пропонувати проєкти регіонального розвитку, що будуть втілені в життя коштом ДФРР. У 2019 році обсяг фінансування проєктів – **500 млн грн.**

ОМС можуть застосовувати ще один механізм діагностування пріоритетів громадян, аналізу настроїв і потреб.

ВГБ є механізмом фінансової децентралізації, що дозволяє залучити додаткові кошти з бюджету для розвитку громади. В основі ВГБ лежить прагнення налагодити довіру між владою та громадянами через спільний розвиток проєктів регіонального значення.

#### **ВГБ залучає громадян до розподілу коштів держбюджету:**

- Активісти пропонують проєкти, визначають найбільш пріоритетні шляхом електронного голосування;
- Контролюють реалізацію проєктів-переможців.

Всеукраїнський громадський бюджет розвиває команда Експертного Офісу ВГБ, що об'єднує дві організації – SocialBoost та ГО Форум розвитку громадянського суспільства.

?

#### **ЯК ВІДБУВАЄТЬСЯ ВГБ?**

- **Області готуються до запровадження громадського бюджету.** На підготовчому етапі ОМС формують положення про бюджет участі, створюють експертні робочі групи, напрацьовують стратегію інформаційної кампанії.
- **Громадяни пропонують проєкти.** Ідеї публікуються онлайн. ОМС надають висновок щодо можливостей фінансування задуму. За необхідності громадяни допрацьовують проєкти.
- **Відбувається електронне голосування.** Голосування відбувається онлайн, прозоро та відкрито для усіх охочих. Згодом також онлайн оприлюднюються результати голосування.
- **Підтримані проєкти втілюються в життя.** Регіональна комісія ДФРР виносить рішення про можливість реалізації проєктів. ОМС втілюють ініціативи та звітують про це онлайн.

#### **Корисна інформація для ОМС та громадян щодо ВГБ:**

- З авторами ініціативи можна зв'язатися за тел. +38 067 121 7997 або електронною адресою: [vgbua2019@gmail.com](mailto:vgbua2019@gmail.com)
- Для підключення до **платформи Громадський проєкт** можна звернутися за тел. +38 099 140 3603 або на електронну адресу: [kb@socialboost.com.ua](mailto:kb@socialboost.com.ua)



## 5.2

### НАДХОДЖЕННЯ ВІД ПРОДАЖУ ТА ОРЕНДИ ЗЕМЛІ АБО НЕРУХОМОСТІ, ЩО ПЕРЕБУВАЮТЬ У КОМУНАЛЬНІЙ ВЛАСНОСТІ

Продавши землю або нерухомість, орган влади зазвичай істотно поповнює бюджет ОТГ, однак втрачає право власності на актив і можливість надалі отримувати від нього дохід.

**Оренда комунального майна** – механізм, що передбачає тимчасовий перехід права володіння та користування об'єктами комунальної власності.

Як у міжнародній, так і в українській практиці найбільш розповсюдженою формою використання цього механізму є **довго- та середньострокова оренда земельних ділянок**.

Від оренди комунального майна місцевий бюджет одержує набагато менші надходження, ніж від його продажу, проте вони мають відновлювальний характер і при цьому не втрачаються права власності на відповідні активи.

**Надходження від оренди землі або нерухомості, що перебувають у комунальній власності, мають відновлювальний характер** і ОТГ може отримувати їх регулярно. Натомість **кошти від продажу землі або нерухомості є невідновлювальними**, їх можна отримати лише один раз.

На сьогодні загальні програми і принципи управління комунальним майном громади відсутні.

**Тому ОМС ОТГ рішенням відповідної ради, прийнятим у межах її повноважень, мають визначити і прийняти рішення** щодо:

- Відчуження відповідно до закону комунального майна, затвердження місцевих програм приватизації, а також переліку об'єктів комунального майна, які не підлягають приватизації, визначення доцільності, порядку й умов приватизації об'єктів права комунальної власності;
- Вирішення питань про придбання в установленому законом порядку приватизованого майна, про включення до об'єктів комунальної власності майна, відчуженого у процесі приватизації, договір купівлі-продажу якого в установленому порядку розірвано або визнано недійсним;
- Вирішення відповідно до закону питань регулювання земельних відносин.

Вдала ініціатива ОМС чи проєкт може призвести до **підвищення внутрішніх бюджетних доходів**.

Прикладом такого вдалого підходу може бути **отримання додаткових надходжень від здачі в оренду комунального майна** та використання цих доходів для фінансування, наприклад, **програм з підтримки підприємництва**.

### 5.3

## МІЖМУНІЦИПАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ

**Міжмуніципальне співробітництво (ММС)** останнім часом набуває дедалі більшого поширення в європейських країнах, зокрема й в Україні. Його поява пов'язана з тим, що місцеве самоврядування у багатьох країнах Європи (зокрема в Україні) сьогодні має справу з проблемами, можливі варіанти вирішення яких пропонує саме ММС. Воно має великий потенціал, який може бути дуже корисним для забезпечення сталого розвитку усіх без винятку (великих і малих) громад.

Досвід багатьох країн засвідчує, що органи місцевого самоврядування (територіальні громади базового рівня) ніколи не є абсолютно самодостатніми, незалежно від їхньої площі та чисельності населення. У зв'язку з цим ММС є актуальною та інноваційною формою діяльності багатьох громад. Воно є логічним рішенням для нейтралізації наслідків нераціонального розподілу функцій і ресурсів між різними рівнями публічної влади, недосконалої організації територіальної влади тощо.

ММС є відносно новою формою політики місцевого та регіонального розвитку.

Її **суть** полягає в тому, що **органи місцевого самоврядування на договірній основі об'єднують свої ресурси та зусилля для вирішення загальних проблем розвитку.**

**Міста та села мають низку питань, які складно вирішувати самостійно.** Наприклад – збір, утилізація та переробка сміття, забезпечення якісного централізованого водопостачання та водовідведення, ремонт та прибирання доріг, організація пасажирських перевезень, утримання пожежної охорони тощо.

Впоратися з цим легше, якщо **співпрацювати – об'єднувати кошти і зусилля з сусідніми громадами**, які в цьому теж зацікавлені.

**ММС є характерним для децентралізованої територіальної адміністративної системи.** Що вищою є ступінь автономії муніципалітетів, то більше вони потребують співпраці і то більше вони можуть співпрацювати.

Багато громад є занадто малими за розмірами, щоб викликати зацікавленість з боку приватних інвесторів. З огляду на зазначене, ММС є ефективним інструментом для покращення вже сьогодні якості комунальних послуг, удосконалення муніципального менеджменту, а також гнучкою формою підготовки до проведення комплексної адміністративно-територіальної реформи.

Крім того, часто кооперація дозволяє знайти більш ефективний підхід щодо вирішення певних завдань через використання спільних знань і досвіду. ММС має великий потенціал, який може бути дуже корисним для забезпечення сталого розвитку усіх без винятку (великих і малих) громад.



Основними завданнями ММС є:

- Підвищення якості послуг, що надаються громадянам,
- Розвиток місцевої інфраструктури;
- Покращення муніципального менеджменту;
- Підвищення ефективності діяльності відповідних органів місцевого самоврядування.

Підписуючи договори міжмуніципального співробітництва, громади отримують доступ до нових ресурсів. Разом можна подаватися на програми та конкурси, створювати спільні комунальні підприємства (наприклад, зі збору сміття), ремонтувати дороги між населеними пунктами тощо.

Закон «Про співробітництво територіальних громад» був прийнятий у 2014 році ще до Закону «Про об'єднання територіальних громад». Його механізми дають кільком ОТГ змогу втілювати спільні проекти, разом подаватися на конкурси та отримувати нові ресурси у свою громаду.

Відтоді значна кількість громад скориталася ММС як інструментом для втілення спільних проектів. Так, у селі Привілля Троїцького району Луганщини відбулось підписання договору про співробітництво між об'єднаними територіальними громадами Привілля і селища Лозно-Олександрівка сусіднього Білокуракінського району.

Нинішній механізм принципово відрізняється від простої передачі субвенцій тим, що, уклавши угоду про співробітництво, можна залучати ресурси на реалізацію спільного проекту. Не просто витратити гроші на якісь поточні видатки – тут мова йде про те, аби об'єднати зусилля і створити якийсь новий об'єкт.



Прикладом створення спільного комунального підприємства є КП зі збору сміття, яке діятиме на базі договору про співпрацю між кількома громадами і обслуговуватиме усі ці ОТГ. Також це може бути утримання спільного майна, створення ЦНАПу, реалізація проекту з капремонту доріг, облаштування трудового архіву, навіть утворення спільного органу управління – скажімо, одного відділу освіти на дві громади, якщо це доцільно.

Отже, **ОМС, які беруть участь у міжмуніципальному співробітництві**, можуть очікувати **конкретні переваги**, а саме:

- ОМС можуть об'єднувати свої ресурси, якщо це допомагає їм покращити ефективність своєї роботи. Разом ОМС можуть зробити те, чого вони ніколи не змогли б досягнути поодиночі; вони можуть надавати нові послуги або підвищити якість послуг, які вже надаються ними громадянам. В окремих країнах навіть існують законодавчі вимоги щодо надання певних послуг (наприклад, утилізація відходів, водопостачання, транспорт та економічний розвиток) саме у форматі ММС;

- Більший за кількістю споживачів «ринок» сприяє зменшенню витрат; партнерські органи місцевого самоврядування можуть обмінюватись знаннями та досвідом у наданні окремих послуг, що робить їх надання більш ефективною справою;
- Покращується здатність залучати приватні інвестиції та брати участь у проєктах публічно приватного партнерства; стає можливим укладання більш вигідних контрактів з приватними компаніями.

ММС має **економічні переваги**:

- Покращується здатність освоєння інвестицій та довіра з боку кредиторів, завдяки чому можна швидше отримувати позики та залучати кошти з фондів ЄС та інших зовнішніх джерел;
- З'являється можливість реорганізувати адміністративні (муніципальні) послуги: залучити більш кваліфікований персонал, мобілізувати наявні ресурси;
- Спільна робота над завданням економічного зростання та підвищення прозорості сприяють створенню нових робочих місць та залученню інвестицій краще, ніж фрагментарні дії окремих ОМС.

Досвід багатьох країн свідчить, що ОМС (територіальні громади базового рівня) ніколи не є абсолютно самодостатніми, незалежно від їх площі та чисельності населення. Отож ММС є актуальною та інноваційною формою діяльності багатьох ОМС.

**ММС є логічним рішенням для нейтралізації наслідків нераціонального розподілу функцій і ресурсів між ОМС, недосконалої організації територіальної влади, адже воно:**

- Зменшує виробничі витрати та забезпечує заощадження коштів завдяки обсягам діяльності (збільшення кількості одиниць «продукції» відносно виробничих витрат);
- Посилює переговорні позиції відповідних органів місцевого самоврядування, зокрема, у питаннях збільшення кількості користувачів/отримувачів послуг;
- Зменшує кількість осіб, які отримують послуги «за ціною нижче собівартості» (завдяки розширенню сфери дії);
- Збільшує «власні» інвестиційні ресурси громад учасниць (через об'єднання їхніх (обмежених) фінансових ресурсів);
- Підвищує рівень довіри серед кредиторів і здатність залучати зовнішнє фінансування як від держави, так і від приватних партнерів (завдяки покращенню співвідношення між витратами та вигодами проєктів).
- Допомогає виробленню необхідних інструментів для партнерської співпраці ОМС з іншими державними, приватними та громадськими організаціями у процесі подачі спільних заявок до міжнародних (донорських) організацій.





ММС може:

- Дати керівникам відповідних ОМС більше часу для того, щоб зосередитися на стратегічних завданнях, оскільки другорядні питання вирішуються завдяки ММС;
- Знизити рівень корупції та підвищити прозорість у діяльності відповідних органів місцевого самоврядування;
- Сприяти розвитку відчуття солідарності, що сприяє покращенню соціального клімату в суспільстві;
- Створювати додаткові можливості для залучення громадських організацій та окремих громадян до розв'язання проблем місцевого значення.

Відповідно до обраної організаційної моделі співробітництва ММС може мати такі **економічні, фінансові, соціальні ефекти**:

- Відсутність необхідності розширення інфраструктури;
- Спільне використання коштів і муніципального майна;
- Кращий ступінь використання техніки й обладнання;
- Заощадження коштів через спільні закупки та їх більший обсяг;
- Логістичні переваги через планування спільних транспортних маршрутів;
- Залучення спеціалізованих кадрів для виконання певних робіт тощо.

## ЯК ЗАПОЧАТКУВАТИ ММС: ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Існує багато можливостей для започаткування органами місцевого самоврядування ММС, але кожен із варіантів має свою специфіку і залежить від правових рамкових умов, наявності засобів мотивації, можливості залучення відповідних органів влади, стосунків між муніципалітетами та їхніми керівниками, політичної культури, наявного персоналу та ресурсів тощо.

Пропонується така ПОСЛІДОВНІСТЬ КРОКІВ започаткування ММС:

<b>1. Ініціювання ММС</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Визначення потреб і можливостей</li><li>2. Визначення потенційних партнерів і можливих напрямів співпраці</li><li>3. Аналіз правового й економічного середовища</li><li>4. Рішення про участь у ММС та створення платформи для переговорів</li><li>5. Забезпечення свідомої участі та підтримки</li></ol>
<b>2. Створення ММС</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>6. Визначення обсягу ММС</li><li>7. Обрання правової форми</li><li>8. Вирішення фінансових питань</li><li>9. Вирішення інституційних питань</li><li>10. Остаточне укладення угоди/ухвалення статуту</li></ol>



### 3. Реалізація та оцінювання ММС

11. Створення менеджменту та представницьких структур
12. Створення духу співпраці
13. Постійний моніторинг і самооцінка
14. Постійна й ефективна комунікація
15. Регулярне оцінювання

#### Алгоритм запровадження ММС: ОГЛЯД КРОКІВ

Фаза	Кроки	Ключові питання для роботи	Заходи
<b>I. ІНІЦІЮВАННЯ ММС</b> (дослідження можливостей для співпраці з партнерами; перевірка ризиків/ переваг ММС; початок формальних переговорів)	1. Визначення потреб і можливостей	Чи існує загальне незадоволення якістю послуг або динамікою розвитку?  Чи громадяни вбачають потребу в покращенні ситуації?  Які недоліки є найбільш помітними у наданні послуг (послуги, які не надаються взагалі; послуги надаються, але не усім бажаним їх отримати; послуги із занадто високими витратами...)?  Чи ММС може бути логічним шляхом вирішення цих проблем?  Чи існує нерозкритий потенціал або можливості, які можуть бути задіяні за допомогою ММС?  Які рушійні сили в ОТГ здатні підтримувати процес ММС?	Проведення <b>перевірки реакції отримувачів послуг</b> для розуміння реакції громадян  Проведення <b>базового дослідження</b> (завжди доцільно визначити декілька <b>показників якості</b> роботи для ключових послуг)
	2. Визначення потенційних партнерів і можливих напрямів співпраці	Чи існує у сусідніх громадах незадоволення стосовно якості виконання певних муніципальних функцій або неповного використання певних специфічних можливостей?  Чи вважають представники цих громад, що об'єднання зусиль у рамках ММС може бути способом усунення (принаймні деяких) визначених недоліків?  Чи можна буде розраховувати на схвалення проєкту ММС з боку уряду (та на його готовність допомогти)?  Чи існують інші приклади успішної роботи?	Початок <b>неформальних переговорів</b> (засідання та двосторонні зустрічі)  Обмін <b>технічною інформацією</b>  Проведення <b>формального засідання</b> (для вирішення напрямку подальшого руху)



	<p>3. Аналіз правового та економічного середовища</p>	<p>Яка нормативна база (законодавство та нормативні акти) застосовується для можливих напрямів співпраці?</p> <p>Які правові можливості та обмеження (переваги та недоліки кожного) існують у цих галузях?</p> <p>Чи центральні/регіональні органи управління застосовують схеми підтримки ММС, які можуть бути релевантними для даного випадку?</p> <p>Які муніципалітети повинні залучатися у яких галузях (можливою є ситуація, за якої не усі муніципалітети будуть брати участь у наданні усіх послуг)?</p> <p>Які фінансові аспекти слід брати до уваги, і яким може бути економічний вплив (витрати та переваги) ММС у відповідних галузях?</p> <p>Якими є правові наслідки обраних варіантів співпраці?</p> <p>Якими можуть бути вимоги до працівників структур ММС та технічних питань?</p> <p>Загалом, що саме може бути зручним та доступним для муніципалітетів-учасників ММС (у правовому та економічному сенсі)?</p>	<p>Підготовка <b>юридичного аналізу</b></p> <p>Підготовка <b>ТЕО</b> (включно з детальною оцінкою юридичних наслідків запропонованих заходів)</p>
	<p>4. Рішення про участь у ММС та створення платформи для переговорів</p>	<p>Які муніципалітети/представницькі органи можуть бути об'єднані?</p> <p>Яка фахова компетенція вимагається від учасників спільної робочої групи?</p> <p>Хто може керувати процесом?</p>	<p>Ухвалення <b>формального рішення</b> (в усіх громадах-партнерах)</p> <p>Створення <b>спільної робочої групи</b> та визначення <b>процедури переговорів</b></p>
	<p>5. Забезпечення свідомої участі та підтримки</p>	<p>Яка інформація повинна бути надана громадянам (наприклад, принципи ММС і процес ознайомлення)?</p> <p>Яким чином можна сформулювати чітку та переконливу інформацію для громадян?</p>	<p>Організація <b>інформаційної кампанії</b> у відповідних громадах і початок публічних обговорень</p>
<p><b>II. СТВОРЕННЯ ММС</b> (побудова основ ММС та узгодження структур та робочих питань ММС із партнерами)</p>	<p>6. Визначення обсягу ММС</p>	<p>Які функції можуть виконуватися у форматі ММС з огляду на дані юридичного та економічного аналізу, а також на інтереси і наявність партнерів?</p>	<p>Визначення конкретного <b>переліку напрямів політики/функцій</b>, які будуть охоплені ММС</p>

	7. Обрання правової форми	Яка правова форма є оптимальною з огляду на обсяг та зміст функцій, делегованих новим структурам ММС?	Ухвалення рішення про <b>правову форму</b> ММС
	8. Вирішення фінансових питань	Якими мають бути ключові фінансові ресурси ММС (доходи та витрати)? Як потрібно розподіляти витрати зі спільного надання послуг між муніципалітетами-партнерами? Які бюджетні норми існують для ММС?	Ухвалення рішення про <b>ресурси та бюджет</b> ММС
	9. Вирішення інституційних питань	<b>Для приватних структур:</b> Які органи уповноважені ухвалювати рішення відповідно до законодавства та якими є їх повноваження? Як буде забезпечено представництво муніципалітетів-учасників? <b>Для державних структур:</b> Яким чином буде забезпечено представництво відповідних громад у раді ММС? Чи буде дорадчий (наглядний) орган формуватися за участі обраних представників чи (також) за участі призначених осіб? Яким чином формується виконавчий орган? Якою буде адміністративна структура ММС?	Ухвалення рішення про <b>органи та адміністративну структуру</b> ММС
	10. Остаточне укладання угоди/ ухвалення статуту	Які додаткові положення необхідно ухвалити (ті, які вимагаються законодавством або є необхідними для забезпечення безперебійної роботи)?	Ухвалення рішення про інші положення угоди; їх формальне включення до тексту <b>проєкту угоди/ статуту</b> ММС
<b>III. РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ММС</b> (механізми забезпечення ефективної роботи ММС)	11. Створення менеджменту та представницьких структур	Чи усі муніципалітети задоволені своїм представництвом у структурах ММС? Чи процедури є зрозумілими для вирішення конфліктних ситуацій? Чи є зрозумілим механізм співробітництва між робочим органом ММС та громадами-учасниками? Чи мають працівники необхідний досвід, компетенцію та бажання досягнути високих результатів у ММС? Чи достатньо у них повноважень для уникнення бюрократичних затримок? Чи є зрозумілими зв'язки між менеджментом і громадами-учасниками?	Створення представницької <b>ради ММС</b> з чіткими процедурами роботи Розробка <b>чіткої органіграми, робочих процедур, кодексів поведінки, описів посадових функцій</b> тощо; забезпечення діяльності <b>відповідних об'єктів ММС</b>



12. Створення духу співпраці	<p>Чи усі партнери поділяють визначену спільну мету?</p> <p>Чи забезпечує стратегія комунікації належне інформування учасників?</p> <p>Чи відбуваються належні засідання ради ММС та менеджменту для за1 безпечення координації та співпраці?</p> <p>Чи громадяни впевнені у керівництві ММС?</p>	Розробка чіткого <b>графіку</b> для засідань; створення <b>культури</b> співпраці та нової корпоративної культури
13. Постійний моніторинг і самооцінка	<p>Чи існують чіткі процедури для місячної та щорічної звітності у стосунках між працівниками та робочим органом ММС, а також між ними та громадами-учасниками ММС?</p> <p>Чи мають учасники (персонал, користувачі послуг...) можливість для висловлення своєї думки про якість ММС?</p> <p>Чи проводиться принаймні щорічна зустріч, під час якої структури ММС можуть представити свої звіти та плани громадськості?</p> <p>Чи є цілі та показники якості роботи зрозумілими та однозначними?</p> <p>Чи можливо утворити систему внутрішнього аудиту?</p>	Затвердження <b>процедур звітності</b> для працівників і робочого органу ММС; створення системи <b>управління якістю роботи</b>
14. Постійна та ефективна комунікація	<p>Чи є зрозумілою відповідальність за комунікацію?</p> <p>Чи розуміють орган ММС та відповідний персонал свої цільові групи, необхідні меседжі та механізми комунікації?</p> <p>Чи достатньо коштів витрачається на комунікацію?</p>	Розробка <b>комунікаційної стратегії</b> ММС
15. Регулярне оцінювання	<p>Чи задоволені громадяни (отримувачі та потенційні отримувачі послуг) послугами/якістю реалізації ММС?</p>	Створення механізмів регулярного <b>зворотнього зв'язку</b> з отримувачами послуг; проведення регулярних <b>опитувань персоналу</b> та опитувань серед <b>громадян</b>

Хто може ініціювати та виконувати ММС:

Необхідні заходи	Хто бере на себе ініціативу	Хто є виконавцем	Коментарі
Офіційні заходи	Керівники ОМС	Керівники та працівники ОМС, державні службовці, представники громадських організацій та інших інституцій	До участі у заходах є доцільним залучати представників громадськості
Пошук зовнішньої допомоги, правової та фінансової	Керівники ОМС	Керівники та працівники ОМС, державні службовці, представники громадських організацій та інших інституцій	Правова та інша допомога з боку органів державної влади, ОМС, міжнародних донорських організацій тощо
Інформування громадян про обговорення відповідного питання	Керівники ОМС	Службовці та обрані представники ОТГ і учасників	Інформація у місцевих ЗМІ; спеціальні видання, брошура; Інтернет
ТЕО	Керівники ОМС	Незалежні експерти спільно з представниками громад	Витрати необхідно розподіляти залежно від кількості жителів; необхідно також вивчити можливість використання державної підтримки
Врахування громадської думки	Керівники ОМС	Голови, їхні заступники, вищі службовці ОМС	Обрані представники та пресслужби повинні брати активну участь
Формальне рішення	Керівники ОМС	Місцеві ради	Можуть брати участь представники органів державної влади (у разі доцільності)

Досить важливим і відповідальним моментом є підготовка проєкту **договору про співробітництво**. Ключовим завданням тут має бути формування позицій договору – **істотних умов**, що в подальшому забезпечить неухильне дотримання сторонами взятих на себе зобов'язань.

Істотними умовами договору є такі, які відображають як специфічні вимоги закону, так і волевиявлення сторін.



Договір про співробітництво за своїм змістом є змішаним, оскільки містить компоненти різних цивільно-правових договорів, а також передбачає елементи адміністративних і міжбюджетних відносин.

Це означає, що під час підготовки проєкту договору про співробітництво ОМС повинні керуватися:

- У тій частині, де йдеться про майнові (немайнові) відносини – нормами цивільного законодавства;
- В інших випадках – спеціальними законами («Про місцеве самоврядування в Україні», «Про співробітництво територіальних громад» та БКУ).



### ЯК ПРАКТИЧНО РЕАЛІЗУЄТЬСЯ ММС?

Наприклад, 10 сільських громад дійшли висновку щодо необхідності застосування ММС як інструменту, що дозволяє спільними зусиллями створити й утримувати місцеву пожежну охорону, що фінансово неможливо зробити одній громаді.

У період впровадження практики було:

- Створено комісію по підготовці договору про співробітництво громад;
- Робочу групу проєкту;
- Здійснено громадське обговорення, проведено збори громад щодо участі в спільному проєкті;
- Проведено низку тренінгів, семінарів з членами комісії та робочої групи щодо виконання заходів;
- Постійне інформування членів територіальних громад.

Усі 10 сільських громад-учасниць прийняли відповідні рішення на сесіях сільських рад чи виконавчих комітетах про участь у проєкті.

**Результати:** об'єднання десяти територіальних громад задля вирішення спільної проблеми, формування почуття довіри одна до одної, у власні сили, а також створено нову комунальну організацію «Місцева пожежна охорона» та створено 3 робочі місця.

Забезпечено придбання потужної дизельної мотопомпи.

## 5.4

### ОТРИМАННЯ ДОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ У ВИГЛЯДІ ПРОЦЕНТНИХ ДОХОДІВ

Згідно зі ст. 16 БКУ, Керівник місцевого фінансового органу ОТГ має право за рішенням відповідної місцевої ради в межах поточного бюджетного періоду здійснювати на конкурсних засадах розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів на депозитах.

У січні 2019 року Уряд прийняв рішення призупинити до кінця 2019 року розміщення у банках тимчасово вільних коштів загального фонду місцевих бюджетів. Відповідні зміни були затверджені постановою КМУ від 23.01.2019 № 53 «Про внесення змін до Порядку розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів на вкладних (депозитних) рахунках у банках».

Зазначена ініціатива викликала певний резонанс серед ОМС. Адже за допомогою розміщення тимчасово вільних бюджетних коштів громади отримували **додаткові надходження до місцевих бюджетів у вигляді сплачених банками відсотків** за їх користування. Так, у 2018 році надходження до місцевих бюджетів за розміщення тимчасово вільних коштів на депозитних рахунках склали 1,3 млрд грн, що становить 0,6% від суми доходів загального фонду місцевих бюджетів України (без урахування трансфертів з державного бюджету).

Залишається сподіватися, що дію цієї постанови не буде подовжено на наступний рік.

А поки що **альтернативним варіантом використання тимчасово вільних коштів загального фонду місцевих бюджетів може бути їх розміщення шляхом придбання державних цінних паперів**. Це регламентується частиною восьмою статті 16 Бюджетного кодексу та нормами постанови КМУ від 23.05.2018 № 544 «Про затвердження Порядку розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів шляхом придбання державних цінних паперів».

Для ОМС такий інструмент управління тимчасово вільними бюджетними коштами є відносно новим, тому потребує детального вивчення.

Нагадаємо, що облігації внутрішньої державної позики (далі – ОВДП або державні облігації) – це державні цінні папери, які підтверджують зобов'язання України щодо відшкодування пред'явникам цих облігацій їх номінальної вартості з виплатою доходу відповідно до умов розміщення облігації

Емісія ОВДП є джерелом фінансування дефіциту державного бюджету в обсягах, передбачених на цю мету законом про Державний бюджет України на відповідний рік, та в межах граничного розміру державного боргу.



### Міністерство фінансів:

- Виступає емітентом та розміщує ОВДП;
- Визначає час здійснення та обсяги випуску державних облігацій;
- Визначає терміни обігу та відсоткову ставку (ціну продажу) державних облігацій;
- Передбачає щороку в проєкті Закону України про Державний бюджет України на відповідний рік кошти, необхідні для обслуговування та погашення державних облігацій;
- Виступає від імені КМУ гарантом своєчасного погашення та сплати доходу за облігаціями, що випускаються.

Розміщення облігацій здійснюється за критерієм дохідності у формі аукціонного продажу облігацій або продажу облігацій за фіксованим рівнем дохідності. Ставка дохідності придбання ОВДП встановлюється на ринкових умовах під час їх розміщення Мінфіном.

Генеральним агентом з обслуговування випуску та погашення ОВДП є Національний банк. Операції, пов'язані з розміщенням облігацій, здійснюються Національним банком через брокерів та/або дилерів, які є зберігачами та клієнтами депозитарію Національного банку.

Облігації випускаються у вигляді записів на електронних рахунках в депозитарії Національного банку. Тобто, в паперовому вигляді облігацій не існує, їх випуск і обіг здійснюється виключно в електронній (бездокументарній) формі.

### За строком обігу ОВДП можуть бути:

- Короткострокові – до одного року;
- Середньострокові – від одного до п'яти років;
- Довгострокові – понад п'ять років.

Номінальна вартість однієї державної облігації становить 1000 гривень.

**Дохід від державних облігацій.** Річна відсоткова ставка доходу за середньостроковими та довгостроковими державними облігаціями визначається як середньозважена дохідність за конкурентними заявками, що надійшли на аукціон з первинного розміщення таких облігацій і підлягають задоволенню за рішенням Мінфіну, з урахуванням встановленого ним граничного рівня дохідності облігацій.

Короткострокові державні облігації реалізуються за ціною, нижчою ніж їхня номінальна вартість. Дохід за короткостроковою державною облігацією становить різницю між номінальною вартістю, що відшкодовується власнику короткострокової державної облігації під час її погашення, та ціною її придбання.

**Учасниками розміщення ОВДП є банки-первинні дилери** та Національний банк України. Згідно з умовами укладеного договору про співпрацю на ринку державних цінних паперів, банки-первинні дилери здійснюють співпрацю з Мінфіном, яка включає забезпечення двосторонніх котирувань ОВДП та купівлю ОВДП при їх розміщенні на первинному ринку, а Мінфін надає дилерам виключне право купівлі ОВДП при їх розміщенні.



Банками-первинними дилерами Міністерства фінансів України є:

1. АТ КБ «ПРИВАТБАНК»,
2. АТ «Ощадбанк»,
3. АТ «Укрексімбанк»,
4. АБ «Укргазбанк»,
5. АТ «ОТП Банк»,
6. АТ «АЛЬФА-БАНК»,
7. АТ «ПУМБ»,
8. ПАТ «КРЕДОБАНК»,
9. АТ «Райффайзен Банк Аваль»,
10. АБ «Південний»,
11. АТ «УкрСиббанк»,
12. АТ «Сітібанк».

Розміщення ОВДП здійснюється щовівторка відповідно до затвердженого графіка, який розміщуються на **офіційному вебсайті Мінфіну**, виходячи з потреб фінансування Державного бюджету України.

Щодо процедури **розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів шляхом придбання державних цінних паперів**, то умовами такого розміщення є:

1. Прийняття місцевою радою відповідного рішення;
2. Укладення договору про обслуговування рахунку в цінних паперах і договору на брокерське обслуговування на ринку цінних паперів між місцевим фінансовим органом і первинним дилером;
3. Визначення у договорі на брокерське обслуговування обов'язкових умов щодо перерахування не пізніше наступного банківського дня після отримання первинним дилером процентного доходу (дисконту) та (або) суми погашення державних цінних паперів, відповідальності в разі неповернення чи несвоєчасного повернення коштів у зазначений строк на відповідні казначейські рахунки місцевих бюджетів;
4. Відсутність на дату розміщення тимчасово вільних коштів простроченої кредиторської заборгованості за відповідним фондом місцевого бюджету;
5. Відкриття рахунку в цінних паперах і здійснення брокерського обслуговування на ринку цінних паперів на конкурсних засадах у первинних дилерах, до яких протягом останнього року Національний банк не застосовував відповідних заходів впливу (обмеження, зупинення чи припинення здійснення окремих видів операцій та віднесення банку до категорії проблемних або неплатоспроможних).



З урахуванням перелічених умов місцевий фінансовий орган надсилає до первинних дилерів заявку-пропозицію, в якій визначає потенційний обсяг коштів, інші умови, а також запит щодо умов обслуговування рахунку в цінних паперах і брокерського обслуговування на ринку цінних паперів.

Відбір первинного дилера здійснюється на конкурсних засадах спеціально утвореною комісією, склад якої затверджується керівником фінансового органу.

Переможцем конкурсу визнається первинний дилер, який за інших рівних умов запропонував найменшу вартість обслуговування відповідного рахунку в цінних паперах і брокерського обслуговування на ринку цінних паперів на відповідний строк.

На підставі укладеного місцевим фінансовим органом договору з первинним дилером здійснюється перерахування тимчасово вільних коштів з казначейських рахунків на рахунки, відкриті місцевими фінансовими органами у первинних дилерів для розміщення таких коштів шляхом придбання державних цінних паперів. Місцевий фінансовий орган може придбавати державні цінні папери шляхом надання виключно неконкурентних заявок (з визначенням кількості та строку обігу державних цінних паперів, без зазначення ставки дохідності).

Повернення коштів місцевих бюджетів, які були тимчасово розміщені шляхом придбання державних цінних паперів здійснюється після їх погашення або продажу на фондовому ринку. За необхідності, фінансовий орган може подати заявку на достроковий продаж ОВДП (до закінчення терміну дії). За таких умов реалізація ОВДП відбуватиметься на вторинному ринку, де курс цінних паперів визначається внаслідок кон'юнктурного впливу попиту і пропозиції, тому ціна продажу ОВДП може бути вищою або нижчою за ціну придбання.

Важливим питанням є дохідність ОВДП. За **даними Національного банку України**, середньозважена дохідність ОВДП за 2018 рік склала 17,79%, у тому числі з терміном обігу: до 1 року – 17,92%, від 1 до 3 років – 16,18%, від 3 до 5 років – 15,87%.

#### **Основні нормативно-правові акти, які регулюють питання розміщення коштів місцевих бюджетів в ОВДП:**

- Постанова КМУ від 23 травня 2018 р. № 544 «Про затвердження Порядку розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів шляхом придбання державних цінних паперів».
- Постанова КМУ від 31 січня 2001 р. № 80 «Про випуски облігацій внутрішніх державних позик».
- Постанова НБУ від 18 червня 2003 р. № 248 «Про затвердження Положення про порядок проведення операцій, пов'язаних з розміщенням облігацій внутрішніх державних позик».
- Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку «Про затвердження Вимог до договору про обслуговування рахунку в цінних паперах» від 06.08.2013 № 1412.

## 5.5

### КОРПОРАТИЗАЦІЯ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАЛУЧЕННЯ ДОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ

**Корпоратизація комунальних підприємств** – механізм залучення додаткових надходжень шляхом передачі корпоративних прав на унітарне комунальне підприємство (або частини таких прав) приватним інвесторам та його перетворення на корпоративне.

Залежно від потреб, громада може:

- Зберегти права власності на комунальне підприємство, але водночас позбутися відповідальності за його зобов'язання,
- Залучити до підприємства інвестиційні кошти, але зберегти за собою контрольні чи блокувальні повноваження або повністю приватизувати комунальне підприємство.

Створення підприємств комунальної форми власності, здатних бути джерелом додаткових доходів до місцевих бюджетів і забезпечувати послуги соціального характеру наразі є одним із важливих напрямів роботи ОМС, який має охоплювати цілий комплекс питань щодо формування комунальної власності ОТГ як джерела економічної самодостатності громади й ефективного функціонування місцевого господарства.

## 5.6

### ГРАНТОВЕ ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ В ОТГ

**Гранти** – грошові або інші засоби, що передаються громадянами та юридичними особами (у тому числі іноземними), а також міжнародними організаціями для проведення конкретних наукових досліджень, розробки законопроектів, підготовки кадрів та інших цілей на умовах, передбачених грантодавцем.

Гранти надаються **безкоштовно і без повернення**. За допомогою грантів здійснюється необхідна підтримка проєктів, котрі не є прибутковими, але відіграють важливу роль у розвитку суспільства або громади.

**Донори, які на цей час надають фінансову підтримку в Україні** в різних напрямках громадським, урядовим організаціям, органам місцевого самоврядування, підприємцям, фізичним особам тощо:

- Програма розвитку ООН в Україні (ПРООН) (вебсайт: [www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home.html](http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home.html));
- Платформа розвитку громадянського суспільства (вебсайт: [www.cd-platform.org](http://www.cd-platform.org));
- Посольство Сполучених Штатів Америки в Україні (вебсайт: <https://ua.usembassy.gov/uk/education-culture-uk/current-programs-grants-uk/>);



- Швейцарська агенція з розвитку та співробітництва (SDC)  
(вебсайт: [www.eda.admin.ch/deza/en/home/countries/ukraine.html](http://www.eda.admin.ch/deza/en/home/countries/ukraine.html));
- Європейський фонд підтримки демократії  
(вебсайт: [www.democracyendowment.eu](http://www.democracyendowment.eu));
- Німецьке товариство міжнародного співробітництва GIZ  
(вебсайт: [www.giz.de](http://www.giz.de));
- Представництво Європейського Союзу в Україні  
(вебсайт: [www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index\\_uk.htm](http://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index_uk.htm)).  
Представництво Європейського Союзу в Україні має кілька програм і великих проєктів. Грантові конкурси від Європейського Союзу оголошуються постійно. За різними програмами і проєктами сума, яку можна запитувати, різна – від 50 тис. до 500 тис. євро;
- USAID: Агенство США з міжнародного розвитку  
(вебсайт: [www.usaid.gov/uk/where-we-work/europe-and-eurasia/ukraine](http://www.usaid.gov/uk/where-we-work/europe-and-eurasia/ukraine);  
офіційні сайти оголошень USAID: [www.grants.gov](http://www.grants.gov) та [www.fbo.gov](http://www.fbo.gov)).  
Програми Агентства надають підтримку Україні передусім у таких сферах, як досконале врядування, економічний розвиток, зміцнення системи охорони здоров'я та надання гуманітарної допомоги;
- Малі проєкти Посольства Королівства Нідерландів в рамках програми «Матра-Кар», вебсайт: [www.ukraine.nlembassy.org](http://www.ukraine.nlembassy.org))
- Гранти Посольства Федеративної Республіки Німеччина в Україні  
(вебсайт: <https://kiew.diplo.de/ua-uk>);
- Гранти від Посольства Швеції в Україні  
(вебсайт: <https://www.swedenabroad.se/uk/embassies/ukraine-kyiv/>).  
Співробітництво з Україною сфокусовано у трьох основних напрямках:
  - 1) Економічна інтеграція з країнами ЄС та ринкова економіка;
  - 2) Демократичне врядування та права людини;
  - 3) Природні ресурси і навколишнє середовище.

**Інформацію про грантові конкурси слід шукати** на офіційних сайтах донорських організацій.

ОТГ варто створити власну базу даних грантодавців і час від часу перевіряти їхні сайти. З цих джерел можна отримати безліч корисної інформації про вже реалізовані та нові програми міжнародної технічної допомоги, про зміни у грантовій політиці та ін.

Регулярний моніторинг сайтів донорів, з одного боку, дозволить бути в курсі головних новин, а з іншого – потребує багато часу. В останньому випадку можна скористатись послугами багатьох сервісних організацій, які збирають, обробляють і розповсюджують інформацію про грантові конкурси:

## ПОРТАЛИ УКРАЇНСЬКИХ НЕДЕРЖАВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Великий обсяг корисної, значною мірою вже **опрацьованої інформації** можна знайти на сайтах:

- Ресурсного центру «Гурт» (<http://gurt.org.ua/>);
- Інформаційного порталу некомерційних організацій України «Громадський простір» (<http://www.prostir.ua/category/grants/>);
- «Велика ідея» <https://bigggidea.com/>;
- «Mladinfo» (<http://www.mladiinfo.eu/>).

## СТОРІНКИ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

- Група «Гранти, конкурси, стипендії» (<https://www.facebook.com/groups/progrants/>).

Існує два різні **підходи в проєктній діяльності**:

- Проєкти готуються під оголошені програми та/або конкурси;
- Розробляється ініціативний проєкт з подальшим пошуком засобів для його реалізації.

?

### ЯК ОТРИМАТИ ГРАНТ

**Перший крок (потреби)** – визначення проблеми, формулювання її актуальності та невідкладності вирішення, планування проєкту (програми), складання бюджету.

Спочатку необхідно абсолютно чітко визначити, для досягнення якої мети або вирішення якої проблеми потрібні кошти. Потім, що конкретно необхідно (гроші, приміщення, майно, послуги). Де ці кошти знаходяться, або, іншими словами, у кого їх можна попросити і як це зробити таким чином, щоб досягти успіху.

**Другий крок (пошук джерел відсутніх ресурсів)** – пошук грантових конкурсів, мета і завдання яких збігаються з метою і завданням вашого проєкту.

Починати грантову діяльність краще за все з участі у не дуже значних за обсягом фінансування грантових конкурсах. Умовно можна планувати свою роботу за такою схемою:

- Регіональні або місцеві грантові програми;
- Грантові програми посольств, міжнародних організацій;
- Спільні програми в рамках Європейського Союзу.



**Третій крок (звернення)** – підготовка грантової заявки з урахуванням вимог відповідного грантодавця, надсилання цієї заявки, контакт з представниками організації-донора й отримання коштів або інших ресурсів.

Незважаючи на те, що в кожного донора свої вимоги щодо оформлення проєктних заявок, у їх структурі можна виокремити найчастіше повторювані елементи – так званий універсальний формат для написання проєкту, який дозволить включити до заявки практично всі можливі розділи, що зустрічаються у вимогах різних донорів:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Титульний аркуш     | <input type="checkbox"/> Очікувані результати   |
| <input type="checkbox"/> Резюме проєкту      | <input type="checkbox"/> Оцінювання             |
| <input type="checkbox"/> Вступ               | <input type="checkbox"/> Життєздатність проєкту |
| <input type="checkbox"/> Постановка проблеми | <input type="checkbox"/> План реалізації        |
| <input type="checkbox"/> Мета і завдання     | <input type="checkbox"/> Звітність              |
| <input type="checkbox"/> Методи              | <input type="checkbox"/> Бюджет                 |
| <input type="checkbox"/> Цільові групи       | <input type="checkbox"/> Додатки                |
| <input type="checkbox"/> Припущення          |   |

У разі отримання повідомлення про перемогу в конкурсі необхідно буде укласти договір з грантодавцем і суворо його дотримуватися. Грантодавець не тільки має право контролювати хід виконання проєкту та цільове використання коштів, але й поширювати інформацію про грантоотримувача.

Для того щоб взяти участь у грантовій програмі, треба **знайти відкриті грантові конкурси**. Для цього треба провести моніторинг сайтів відповідних організацій, які узагальнюють та актуалізують грантові конкурси, в яких можна взяти участь на цей час: умови участі, сума гранту, кінцевий термін подання заявки, аплікаційні форми і т.ін.

Визначившись із переліком найоптиміальніших для підтримки вашого проєкту донорів, необхідно докладно ознайомитись з умовами надання ними фінансової допомоги. Щоб запобігти ситуації, коли проєкт може бути відхилено через недотримання формальних вимог, перед написанням заявки треба уважно вивчити особливості грантових конкурсів, особливу увагу приділяючи наведеним нижче характеристикам:

- **Географія конкурсу** (грантодавець може оголосити конкурс для певних регіонів України);
- **Тип одержувачів грантів** (органи самоврядування, громадські об'єднання, вищі навчальні заклади, заклади охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, засоби масової інформації, ініціативні групи тощо);
- **Пріоритети конкурсу** (напрями надання допомоги конкретизуються у пріоритетах конкретних конкурсів);

- **Терміни подання заявки та підведення підсумків конкурсу;**
- **Розмір гранта та розмір власного внеску;**
- **Термін реалізації проєкту;**
- **Види діяльності, що фінансуються** (у деяких випадках у рамках певного конкурсу донор може фінансувати чітко визначені заходи та відмовлятися фінансувати деякі статті видатків, найчастіше – непрямі видатки та/або оплату праці).

**Кожен з донорів висуває свої вимоги до проєктів, оформлення заявок та переліку документів, які необхідно додавати до проєкту.**

**Дуже часто до оголошення про конкурс додається форма заявки і бюджету проєкту. Тому треба досить уважно вивчати умови конкурсу і чітко дотримуватися усіх вимог, зазначених в оголошенні.**

Крім того, у кожного грантодавця є свої аплікаційні форми, але у будь-якому випадку відповіді на окремі розділи заявки можуть мати гендерний аспект (цільова група проєкту, проблематика проєкту, очікувані результати). І це може бути додатковою перевагою проєктної заявки. У деяких донорів грантова заявка вже містить гендерний аспект. Наприклад, аплікаційна форма грантової заявки для Canada Fund for Local Initiatives має окремий розділ «Gender-Based Analysis».



Проєкт і заявка на грант — це не одне і те ж саме.

**Грантова заявка** являє собою фінальну частину розробки проєкту, стислий опис того, що ви збираєтеся здійснити.

**Проєкт** — це послідовний опис запланованих дій, які будуть виконані для вирішення певної проблеми і досягнення конкретних результатів.

Грантова заявка включає такі розділи:

- Анотація;
- Опис організації;
- Постановка проблеми;
- Мета проєкту;
- Завдання проєкту;
- Методи вирішення поставлених завдань;
- Календарний план (графік);
- Кошторис (бюджет);
- Критерії оцінки ефективності проєкту;
- Перспективи подальшого розвитку проєкту.

Шаблон грантової заявки надано у *Додатку 7*.



Слід пам'ятати, що навіть ідеально написана заявка може бути відхилена через певні причини.

Основними недоліками проєктів є:

**1. Недоліки, пов'язані з описом загальних характеристик претендента на грантову заявку:**

- Об'єктивні (неправильне формулювання, недоліки в стратегічному плануванні ОТГ, неясність способів взаємодії із зовнішнім середовищем, у тому числі з місцевою громадою);
- Суб'єктивні (стиль менеджменту тощо).

Такі недоліки свідчать про те, що автори грантової заявки не вміють уважно аналізувати:

- Інформацію, необхідну для розробки проєкту, неуважно читають місію грантодавців,
- Умови конкретного конкурсу/програми,
- Підсумки минулих конкурсів.

Крім того, вони зазвичай мало знайомі з ситуацією на ринку проєктних ідей, де, можливо, подібний проєкт уже колись був реалізований.

**2. Недоліки, обумовлені недостатнім досвідом і низькою фаховістю виконавців проєкту:**

- Об'єктивні (невміння писати проєкти, аналізувати необхідну інформацію, чітко визначати ціль, виробляти критерії оцінки ходу проєкту, плутання цілі із завданнями, а завдання із заходами тощо);
- Суб'єктивні (неуважність, недбалість, неточності, технічні та арифметичні помилки, відсутність ясності тексту).

Зверніть увагу, що донори часто розглядають включення питань прав людини, ґендерної рівності як наскрізне питання. Це означає, що починаючи від визначення проблеми до формування очікуваних показників, бажаним є застосування ґендерного аналізу на всіх етапах розробки заявки. Понад це, врахування ґендерних аспектів і соціальної інклюзії є критерієм оцінювання заявок у багатьох донорів. Таким чином, включення ґендерного підходу допомагає підвищити конкурентноспроможність у процесі подання заявок громади на українські та іноземні грантові програми. Ці питання більш детально розкриті в Моделі VI «Впровадження ґендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі на місцевому рівні».





- **Ви не можете розробляти проєкт, цілі, завдання та заходи якого не відповідають** тому, що записано в місії, статутних та інших необхідних документах.
- **Вивчіть донора, якому ви відправляєте заявку** – уважно проаналізувати місію донора, умови надання фінансування і його цілі.
- **Дотримуйтесь формальних вимог донора з написання заявки.** Якщо ви на власний розсуд вирішили змінити порядок проходження пунктів у заявці або, наприклад, не дотримали строк подачі заявки, не варто над нею взагалі було працювати.
- **Чітко формулюйте проблему** – помилки щодо неправильної постановки проблеми є системними і виправленню не підлягають. Занотуйте собі, що проблема завжди є в протиріччі між бажаним і дійсністю.
- **Тричі перевірте всі цифри в заявці** – помилки дають привід думати, що ви будете також неякісно витратити грантові кошти.
- **Будьте точними у вживанні термінології і понять і акуратними в оформленні** – мовна неточність в описах може все знівельовати, а нечіткий текст на нумерованих сторінках читати неприємно.
- **Будьте дуже уважними під час оформлення документації.**
- **Чітко та стисло сформулюйте проблему, ґрунтуючись на статистичних даних** – спосіб вирішення поставленої проблеми пропонуйте простою мовою, уникайте надто складних, довгих або складно підпорядкованих речень.
- **Використовуйте позитивний і конструктивний стиль** («впевнені» замість «здається», «вирішення проблеми» замість «боротьба з проблемою»). Виключіть негативні пропозиції з часткою «не».
- **Не пишіть проєкт від першої особи**, аби не виникла думка про вашу самовпевненість.
- Наголошуйте на тому, що **ви розглядаєте грант не як дарунок, а як соціальні інвестиції в майбутнє.** Не зациклюйтеся лише на описі проблем, зазначайте і можливості, які з'являться в результаті виконання проєкту.
- **Укажіть чітко категорію бенефіціарів та можливі способи вимірювання того, як проєкт вплине на бенефіціарів** – якщо не можна чітко визначити категорію, групу, чисельність цільової групи і виміряти результати проєкту, то неможливо буде зрозуміти та в подальшому визначити успішність проєкту.
- **Виділяйте найбільш важливі**, на ваш погляд, місця в тексті. Замість довгих описів використовуйте таблиці та діаграми.



## КРЕДИТНІ МЕХАНІЗМИ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ В ОТГ



### Кредитні джерела фінансування місцевого соціально-економічного розвитку:

- Мають багато потенційних **переваг** (можливість отримати значні за обсягами фінансові ресурси, які можна повертати поступово протягом тривалого терміну, прискорення розбудови місцевої інфраструктури тощо);
- Але й супроводжуються значними **ризиками** (можлива не успішна реалізація проєктів, збільшення боргового навантаження на місцевий бюджет та зменшення фінансування поточних видатків, тощо) та певними **складнощами у підготовці документів** (наприклад, у разі отримання кредиту від міжнародних фінансових організацій чи додаткових витрат на страхування проєкту та його експертизу тощо).

**Кредити** переважно використовуються для фінансування відносно недорогих і короткострокових проєктів; **облігаційні позики** – для фінансування довгострокових капіталовкладень; **вексельні позики** – для покриття дефіциту бюджету поточного року; **взаємні позики** та **казначейські позики** – для покриття короткострокових касових розривів.

Найбільш вагому роль у фінансуванні проєктів місцевого розвитку займають саме місцеві облігаційні позики. Відразу ж варто сказати, що за чинним законодавством, право випускати власні облігації мають лише міські ради. Отож у контексті об'єднаних громад це можуть робити виключно міські ОТГ.

**Облігаційна позика як механізм фінансування місцевого економічного розвитку** передбачає розміщення облігацій органами місцевого самоврядування на внутрішньому чи зовнішньому фондовому ринку на умовах строковості, платності та поверненості.

Облігаційні позики є одним із важливих інструментів фінансування важливих суспільних потреб, як-от:

- Розвиток систем електропостачання, водопостачання та водовідведення, транспортних мереж,
- Будівництво житла, закладів освіти, охорони здоров'я, культури, спорту тощо.

**Безоблігаційні позики** – механізм залучення до місцевих бюджетів фінансових ресурсів від комерційних банків, установ муніципального кредитування, інших фінансових інституцій на умовах платності, строковості й поворотності. Безоблігаційні позики можуть залучатись на різний термін, зокрема для покриття тимчасових касових розривів місцевих бюджетів. Позики, що залучаються на середньо- чи довгостроковий термін, переважно використовуються для фінансування конкретних проєктів.

**Довідково:** У країнах ЄС за рахунок безоблігаційних позик формується близько 10-15% місцевих бюджетів, натомість в українських містах аналогічний показник у середньому не перевищує 5%.



## 6.1 МІСЦЕВІ ЗАПОЗИЧЕННЯ

Міські ради, зокрема ради міських ОТГ, мають право здійснювати місцеві запозичення (ст. 16 БКУ) до своїх бюджетів – як внутрішні, так і зовнішні, в тому числі шляхом отримання кредитів (позик) від міжнародних фінансових організацій.

Відповідно до ст. 71 і ст. 74 БКУ, запозичення можуть здійснюватися **лише на покриття дефіциту бюджету розвитку**, що призначений для фінансування капітальних видатків.

Тобто кошти запозичення не можуть бути використані на фінансування поточної діяльності ОМС. Вони **спрямовуються на реалізацію інвестиційних програм (проектів)**, метою яких є розвиток комунальної інфраструктури, впровадження ресурсозберігаючих технологій, створення, приріст чи оновлення стратегічних об'єктів довготривалого користування або об'єктів, які забезпечують виконання завдань міських рад, спрямованих на задоволення інтересів населення їх громад.

ОСНОВНІ КРОКИ ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ МІСЦЕВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ (МІСЬКИМИ РАДАМИ):

### 1-Й КРОК

**Рішення міської ради про здійснення запозичення**, яке має містити інформацію про мету запозичення; форму здійснення запозичення; істотні умови запозичення – вид, розмір, валюта, строк, відсотки за користування запозиченням та строки їх сплати, а також розмір основної суми боргу; майнове або інше забезпечення виконання зобов'язань за запозиченням.

### 2-Й КРОК

**Погодження обсягу та умов здійснення запозичення** (реструктуризації боргових зобов'язань) з Мінфіном. Для отримання погодження Верховна Рада міська рада надсилає Мінфіну письмове повідомлення, до якого додає такі належним чином оформлені документи, відповідно до Постанови КМУ N 110 від 16 лютого 2011 р.

### 3-Й КРОК

**Мінфін протягом одного місяця з дня надходження документів розглядає їх і перевіряє подані розрахунки.**

### 4-Й КРОК

**Міська рада надсилає Мінфіну копію рішення про запозичення та копію рішення про внесення змін до бюджету**, якими передбачено, зокрема, внесення змін щодо місцевих запозичень (у разі подання попередньо його проєкту), в десятиденний строк після їх прийняття.

**Головними перевагами для громад у разі залучення позик є:**

- Стабілізація необхідних коштів місцевих бюджетів. Потреба в капітальних видатках місцевих бюджетів коливається від одного року до іншого, тоді як бюджетні надходження більш стабільні.
- Зменшення операційних витрат. Реалізовані проєкти можуть зменшити споживання енергетичних й інших ресурсів, а також витрати на ремонт, оплату праці тощо.

- Прискорення розвитку муніципалітету. Швидше економічне зростання, додаткові податкові надходження, нові робочі місця й інші позитивні ефекти можуть бути значно вищі, ніж витрати на сплату відсотків за позикою.
- Зменшення вартості проєктів – триваліші проєкти коштують більше. Фінансування за рахунок поточних доходів зазвичай подовжує виконання проєкту на певний період. Це призводить до більших витрат на реалізацію проєктів.
- Кращий доступ до грантів від міжнародних фондів та донорів. У багатьох країнах, що розвиваються місцева влада має можливість до залучення інвестиційних грантів від міжнародних донорів і міжнародних фінансових організацій. Зазвичай необхідною умовою їх отримання є забезпечення частки власних коштів в інвестиційних проєктах. Оскільки місцеві бюджети часто не мають достатніх поточних ресурсів для забезпечення необхідної власної частки проєктного фінансування, саме позики дозволяють скористатися грантами і зроблять можливою реалізацію проєктів.

**Ключовим ризиком при залученні такого фінансування є надмірне зростання боргового навантаження, яке місцеві бюджети не зможуть обслуговувати (або обслуговуватимуть за рахунок зменшення важливих соціальних витрат).**



## МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПРОГРАМ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ



Призначення як моніторингу, так і оцінювання програм регіонального розвитку полягає в тому, щоб упливати на прийняття рішень ОМС, зокрема щодо вдосконалення, переорієнтації або припинення оцінюваної програми, рішень стосовно стратегії та управлінської структури впровадження програми з урахуванням у т.ч. ґендерно орієнтованого підходу та врахування потреб громадян.

Моніторинг та оцінювання – невіддільні. Це важливі інструменти для стратегічного позиціювання в майбутньому, організаційного навчання, результативного управління процесами залучення додаткових коштів до ОТГ.

**Моніторинг є управлінською функцією**, яка передбачає безперервне забезпечення керівництва програми, бенефіціарів і зацікавлених сторін даними, що підтверджують чи спростовують наявність поступу в досягненні очікуваних результатів програми.

Для моніторингу програм соціально-економічного розвитку характерні прості запитання:

- Відбулося заплановане чи ні,
- Скільком користувачам надано послугу,
- Яка кількість коштів, заходів, об'єктів тощо.

**Оцінювання** – теж управлінська функція, яку застосовують періодично та вибірково за потреби здійснити незалежну, системну й об'єктивну перевірку стану прогресу щодо досягнення чи відхилення від досягнення очікуваних результатів.

Важливо наголосити, якщо громада застосовує ґендерно орієнтований підхід у плануванні та бюджетуванні, моніторинг і оцінка також мають бути ґендерно чутливими. Це означає розробку та використання ґендерно чутливих показників.

Конкретні рекомендації із зазначеного питання надані у 6 Моделі «Впровадження гендерно орієнтованого підходу у бюджетному процесі на місцевому рівні».

## ІНДИКАТОРИ ПРОЦЕСУ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ (ПРОГРАМИ) РОЗВИТКУ

Важливо не лише визначити, що ж було зроблено в перебігу реалізації проєкту, заходу чи програми, але і яким чином.

Для комплексної кількарічної програми може бути недоречно й практично неможливо визначити точно необхідні заходи та результати другого і подальших років реалізації програми. В такому разі за проєктування програми заходи й очікувані результати її реалізації протягом другого та наступних років визначаються наближено, а потім їх уточнюють за результатами аналізу процесу реалізації та напрацювань програми в перший рік реалізації.

**Індикатори процесу реалізації проєкту** зазвичай завжди **якісні** й покликані визначити, як відбувалося збільшення доходів і хто в цьому брав участь.

Деякі з цих індикаторів можуть бути суб'єктивними і тому кінцевим користувачам чи учасникам заходу (проєкту) може бути поставлено запитання підтвердити чи спростувати факт існування того чи іншого результату. Джерело інформації в таких випадках теж суб'єктивне.

## ЯК ВИЗНАЧИТИ ТА ВІДБРАТИ ІНДИКАТОРИ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ (ПРОГРАМИ) РОЗВИТКУ ТА ХТО ЦЕ МАЄ РОБИТИ?

Розробники програми, проконсультувавшись із зацікавленими сторонами, готують перелік індикаторів. Після цього індикатори перевіряють на відповідність вищенаведеним критеріям і відбирають з них ті, які найбільше підходять для потреб моніторингу. Бажано, щоб кожному результату відповідало не більше трьох індикаторів, особливо на рівні коротко- та середньотермінових результатів. При визначенні індикаторів для використання в системі моніторингу необхідно пройти такі кроки:

- За допомогою мозкового штурму визначити перелік індикаторів, які можуть бути використані для моніторингу кожного результату, процесу тощо;
- Вилучити ті індикатори, застосування яких неможливе через різні причини, чи ті, збір інформації для яких занадто дорогий. Для кожного з визначених до застосування індикаторів дослідити можливі джерела отримання інформації. Використовуються лише індикатори, для яких доступні джерела інформації;
- З решти індикаторів слід вибрати достатню кількість, які найкраще забезпечують моніторинг процесу та результатів, бо якщо індикаторів буде відібрано більше ніж треба, буде необхідно більше часу та коштів на збір і аналіз додаткової інформації.



## ПЛАН МОНІТОРИНГУ

**Мета розроблення плану моніторингу** – забезпечити керівництво програми чи організації інструментом управління здійсненням моніторингу. Такий план може бути розроблений у будь-якій зручній формі.

Рекомендується розробляти план моніторингу у вигляді таблиці, що надається:

Результати	Індикатори	Джерела інформації	Методи збору/аналізу інформації	Частота збору/аналізу інформації	Відповідальний	Користувачі інформації
Коротко-термінові						
Середньо-термінові						
Довго-термінові						

**Джерела даних** – це особи чи об'єкти, які забезпечують дані, а саме:

- Письмові джерела інформації (на електронних і твердих носіях);
- Особи, які володіють необхідною інформацією (бенефіціари та інші зацікавлені сторони, партнери, державні службовці тощо);
- Громадськість;
- Спеціально підготовлені спостерігачі.

## ВІДПОВІДАЛЬНІ ЗА ЗДІЙСНЕННЯ МОНІТОРИНГУ

Важливо в здійсненні моніторингу визначити, хто здійснюватиме його загалом чи виконуватиме окремі елементи. Можливі такі варіанти:

- **Внутрішній моніторинг** здійснюють працівники відповідного структурного підрозділу чи програми. Такий варіант має свої переваги та недоліки. Перевагами є те, що працівники гарно обізнані з ситуацією, мають змогу швидко знайти необхідну інформацію та розв'язати проблему. До недоліків відносять можливе упередження та бажання показати кращі показники, складність отримати реальні показники для порівняння, брак професіоналізму щодо володіння методиками моніторингу;
- **Зовнішній моніторинг** – здійснюють зовнішні структури чи експерти, яких можна розділити на незалежних і тих, що представляють керівні органи, уповноважені провадити моніторинг. Недолік цього варіанту полягає в обмеженому розумінні специфіки й особливостей внутрішньої ситуації. Перевага – висока професійність, незацікавленість у викривленні об'єктивних даних, бажання допомогти з поліпшенням ситуації.



Рекомендується здійснювати **змішаний моніторинг** – із залученням як зовнішньої, так і внутрішньої експертизи. Поєднання знання внутрішньої ситуації з професіоналізмом щодо застосування методів моніторингу може привести до виявлення й аналізу багатьох прихованих моментів реалізації проєкту (програми), професійних висновків і рекомендацій щодо шляхів поліпшення ситуації.

## ЗАЛУЧЕННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

Зацікавленою стороною є особа, організація, група осіб чи організацій, які зацікавлені в результатах програми (незалежно від того, позитивні ці результати для них чи негативні), а також ті, які самі можуть впливати на програму та її реалізацію в позитивному чи негативному розумінні цього слова.

Важливим кроком у розробленні системи моніторингу є складання списку всіх зацікавлених у реалізації програми сторін. Хто ті люди, які отримуватимуть переваги від реалізації окремих заходів чи програми (проєкту) загалом? Чиїм інтересам вона може зашкодити? Визначення зацікавлених сторін, окремих індивідів та організацій важливе для того, щоб урахувати думки всіх, хто відчує на собі результати впровадження програми.

Аналіз зацікавлених сторін дає змогу визначити інтереси різних груп і знайти шляхи залучення підтримки тих, хто позитивно оцінює можливі наслідки програми, з одного боку, та управляти ризиком, який спричинюють не зацікавлені в програмі сторони. Такий аналіз має велике значення для визначення реальних потреб у розвитку.

Тому важливим кроком є проведення зустрічей з ними з метою визначення їхніх інформаційних потреб. Необхідно також пам'ятати, що з розвитком програми інформаційні потреби можуть змінюватися, а отже, має змінюватися інформація, яку збирають і аналізують. Залучення зацікавлених сторін до розроблення системи моніторингу сприяє визначенню саме тієї інформації, яку використовуватимуть, та зменшенню необґрунтованих витрат

Отже, спеціально розроблена й підігнана до конкретних потреб система моніторингу впровадження проєкту (програми) розвитку є важливим складником проєктного циклу.

## ПІДГОТУВАННЯ ЗВІТУ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ МОНІТОРИНГУ

Важливим завданням моніторингу є документування його процедур і результатів. Передусім цей обов'язок лежить на тих, хто безпосередньо займається впровадженням програми, відповідає за збір та опрацювання даних. Але синтез отриманих результатів моніторингу мають здійснювати **керівники** програми чи організації.

Моніторингові звіти й дані, отримані в результаті здійснення моніторингу, мають накопичуватися задля подальшого аналізу та вдосконалення програми.



## ВИКОРИСТАННЯ ДАНИХ МОНІТОРИНГУ

Цінність моніторингу полягає у використанні його даних. Збір даних, навіть якщо вони найкраще відображають ситуацію, чи визначення найточніших індикаторів, не має жодного значення, якщо отримані дані не використані для прийняття рішення. Адже вони мають сприяти розв'язанню проблем у рамках цієї програми, а здобутий досвід – бути перенесений на інші програми.

Користувачами результатів моніторингу є різні зацікавлені сторони: бенефіціари програми, керівники програми чи організації, фінансуючі установи, урядові структури, партнери з упровадження програми тощо.

Вдала стратегія комунікації результатів моніторингу зацікавленим сторонам може сприяти їх подальшій підтримці програми. Тому важливо отримати зворотний зв'язок від зацікавлених сторін щодо оцінки результатів і можливих подальших кроків.

Отже, готуючи інформацію щодо результатів моніторингу для поширення серед зацікавлених сторін, необхідно врахувати такі чинники:

- Надати специфічну та чітко сформульовану інформацію для кожної конкретної аудиторії, у т.ч з урахуванням ґендерного підходу;
- Забезпечити необхідну частість надання інформації, враховуючи потребу в прийнятті рішень та можливості для розвитку програми;
- Переконатися, що ті, на кого ви орієнтуєте інформацію, отримають її;
- Надати інформацію належної презентаційної форми;
- Планувати обмін інформацією із зацікавленими сторонами навколо індикаторів, визначених за їх участі;
- Для кожної аудиторії забезпечити відповідні форми: письмовий звіт, усну доповідь, інформаційні листки, публікацію в газеті, вебсайт тощо.

## ДОДАТКИ ДО МОДЕЛІ (доступні за посиланням)



- 
- Додаток 1. Шаблон «Інвестиційний паспорт громади»
  - Додаток 2. Шаблон «Технічне завдання (ТЗ) для зовнішнього експерта з питань залучення грантових коштів для фінансування проєктів розвитку громади»
  - Додаток 3. Шаблон тізеру (пропозиції) інвестиційного проєкту
  - Додаток 4. Форми та приклади підготовленого для подання на конкурс пакету документів по залученню коштів ДФРР
  - Додаток 5. Форми для оцінювання інвестиційних програм, проєктів регіонального розвитку \*
  - Додаток 6. Форма заяви про врегулювання конфлікту інтересів \*
  - Додаток 7. Шаблон «Грантова заявка»

\* Додаток 5 та Додаток 6 надані як довідкова інформація і не заповнюються ОТГ

