



# ЯК ОРГАНІЗУВАТИ ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ МІСТ ТА РАЙОНІВ

Цей посібник розрахований на всіх учасників процесу місцевого та регіонального розвитку, перш за все - представників місцевих органів влади, що зацікавлені в ефективній організації процесу стратегічного планування розвитку території.

У посібнику наведена інформація щодо найбільш актуальних аспектів організації процесу стратегічного планування для українських міст та районів, а також приклади документів, які були підготовлені під час розробки Стратегії сталого розвитку Чорноморського району Автономної Республіки Крим.

Посібник підготовлений на основі міжнародного досвіду стратегічного планування розвитку територій, досвіду розробки та реалізації стратегій розвитку міст та районів у Луганській та Чернігівській областях, а також в Автономній Республіці Крим з 2005 по 2012 роки. Також були використані методичні рекомендації Малопольського інституту місцевого управління та адміністрації - MISTiA (м. Краків, Республіка Польща) та матеріали навчальної програми для спеціалістів із залучення інвестицій Проекту USAID «Місцевий економічний розвиток. Україна», 2006 р.

Публікацію підготували Олена Козлюк, Мустафа Саїт-Аметов.



*Empowered lives.  
Resilient nations.*

Публікація підготовлена Проектом ЄС/ПРООН «Підтримка регіонального розвитку Криму».

Викладені у публікації думки та висловлювання не обов'язково співпадають із позицією Програми розвитку ООН та ЄС.

Будь-яке використання матеріалів цієї публікації можливе лише у некомерційних цілях із обов'язковим посиланням на джерело.

© ПРООН, 2013

Представництво Програми розвитку ООН у Криму

вул. Сергєєва-Ценського, 12/4, 3-й поверх, Сімферополь, Україна, 95000

тел.: (0652)248-002, факс: (0652) 248-011

Інтернет: <http://www.undp.crimea.ua>, ел. пошта: [info@undp.crimea.ua](mailto:info@undp.crimea.ua)

## ЯК ОРГАНІЗУВАТИ ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ МІСТ ТА РАЙОНІВ

### РОЗДІЛ 1.

ІНІЦІЮВАННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ..... 4

### РОЗДІЛ 2.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ ТА ПЛАНУ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ..... 12

2.1 Підготовка описово-аналітичної частини Стратегії ..... 14

2.1.1 Розділ «Загальна характеристика території» ..... 15

2.1.2 Розділ «Людські ресурси, трудовий та соціальний капітал» ..... 16

2.1.3 Розділ «Інфраструктура та комунікації» ..... 20

2.1.4 Розділ «Бізнес та економіка» ..... 22

2.1.5 Розділ «Довкілля та екологія» ..... 24

2.1.5 Розділ «Управління територією» ..... 25

2.2 Проведення SWOT- аналізу (визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для розвитку).....26

2.3 Особливості формулювання цілей та завдань ..... 29

2.4 Розробка плану реалізації Стратегії ..... 34

### РОЗДІЛ 3.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА МОНІТОРИНГУ СТРАТЕГІЇ ..... 35

3.1 Організація процесу реалізації Стратегії..... 36

3.2 Моніторинг Стратегії ..... 39

Додатки 1-8..... 41

# РОЗДІЛ 1.

ІНІЦІЮВАННЯ ПРОЦЕСУ  
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

## ІНІЦІЮВАННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ



*Головна ідея сталого розвитку полягає у тому, що економічне зростання та підвищення добробуту населення не повинні досягатися за рахунок майбутніх поколінь та суспільства. Вперше ця ідея була сформульована у 1987 р. у доповіді «Наше спільне майбутнє» міжнародної комісії ООН під керівництвом Гру Харлем Брунтланд. У 1992 р. на всесвітній конференції ООН з питань довкілля та розвитку у Ріо-де-Жанейро були ухвалені світові цілі сталого розвитку, а також затверджений всесвітній порядок денний на 21 сторіччя щодо подальших дій у сфері сталого розвитку (на період до 2030 р.), відомий як «Agenda 21».*

Протягом останніх десятиріч стрімкий розвиток технологій та пов'язана з ними інтенсифікація та глобалізація процесів розвитку призвели до суттєвого підвищення мобільності не лише капіталу та готової продукції, а й виробничих потужностей та трудових ресурсів. Внаслідок цього відбулися суттєві зміни у традиційних соціально-економічних відносинах та значно посилилася конкуренція між територіями. Структурні трансформації в економіці міст та районів безпосередньо впливають на рівень добробуту та соціального забезпечення їхніх мешканців. У зв'язку з цим місцеві органи влади змушені виходити за межі своїх звичних обов'язків по формуванню річних бюджетів та проводити більш складну політику розвитку, що основана на стратегічному менеджменті та маркетингових інструментах, які були запозичені ними у бізнес-секторі.

Наприкінці 1960-х років у великих та малих містах Сполучених Штатів Америки, а наприкінці 1980-х років - у країнах Західної Європи місцеві органи влади почали розробляти документи, в яких комплексно визначалися цілі, завдання та напрямки розвитку території. У відповідності до демократичних підходів ці документи розроблялися з урахуванням інтересів та за безпосередньої участі представників приватного та громадського секторів. Для різних територій такі документи отримували різні назви - "стратегія економічного розвитку", "економічна стратегія", "стратегічний план", "стратегічна концепція розвитку", "стратегія розвитку торгівлі та промисловості" тощо. Перші такі стратегічні документи були спрямовані на вирішення економічних проблем та підвищення конкурентоспроможності територій, але згодом у зв'язку із загостренням соціальних явищ та посиленням негативного впливу діяльності людини на навколишнє середовище, у цих документах почали враховувати соціальні, економічні та екологічні складові розвитку, і в подальшому за ними закріпилася назва - «стратегії сталого розвитку<sup>1</sup>».

В європейських країнах наявність документу, в якому відображені пріоритети та цілі розвитку території на довготермінову перспективу, закріплено на законодавчому рівні: він є базовим документом для координації дій між різними рівнями влади та для прийняття рішень щодо розподілу фінансових ресурсів. У таких документах відображаються не лише пріоритети розвитку, які пов'язані із прискоренням економічного зростання та підвищенням добробуту населення, раціональним використанням ресурсів та вирішенням соціальних проблем певної території, але також враховуються тенденції та загрози глобального розвитку.

З метою підтримки загальних цілей сталого розвитку у 2001 р. у Гетеборзі була прийнята Європейська стратегія сталого розвитку «Стала Європа задля кращого світу». Новий документ доповнив раніше при-

йняту Лісабонську стратегію такими цілями: стримування процесу зміни клімату, використання альтернативних джерел енергії, покращення здоров'я людей, відповідальне управління природними ресурсами, вдосконалення транспортної системи та управління землекористуванням. Підтримка для досягнення проголошених цілей була забезпечена за рахунок змін у пріоритетах фінансування окремих програм, а з початку нового операційного періоду - і змін в основних фондах ЄС (Європейський фонд регіонального розвитку<sup>1</sup>, Фонд згуртованості<sup>2</sup>, Європейський соціальний фонд<sup>3</sup>). Політика сталого розвитку також знайшла своє відображення у програмах міжнародних фінансових установ, таких як Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР).

Для того щоб забезпечити взаємозв'язок між документами стратегічного характеру національного та регіонального рівнів і проектами розвитку конкретних територій, які розраховують на отримання фінансування із фондів ЄС, Європейська комісія розробила спеціальні рекомендації з підготовки проектів - «PCM» (Project Cycle Management Guidelines). В одній з невід'ємних частин проекту - «Логічній матриці проекту» - необхідно вказати, яким чином результати відповідного проекту будуть сприяти досягненню цілей<sup>4</sup> розвитку регіону або країни в цілому (з наведенням конкретних показників оцінки впливу та джерел для перевірки такої інформації).

У березні 2010 р. була ухвалена нова Європейська стратегія економічного розвитку на наступні 10 років - «**Європа 2020: стратегія розумного, сталого та всеосяжного зростання**»<sup>5</sup>. Згідно з цим документом у країнах-членах ЄС були розроблені національні стратегії регіонального розвитку, а на місцевому рівні - стратегії розвитку конкретних регіонів та міст.

У Польщі, наприклад, для узгодження регіональних стратегій (стратегій воеводств) зі стратегією національного рівня та урахування загальних тенденцій розвитку, Міністерство регіонального розвитку Республіки Польщі підготувало методичні рекомендації<sup>6</sup>, в яких не лише описується загальнодержавна політика у сфері регіонального розвитку на найближчі роки, але також вказуються обов'язкові складові частини стратегії, до яких в тому числі належать «Стратегічна екологічна оцінка» та «Інформація про результати громадських консультацій».

Для узгодження стратегічних напрямків розвитку конкретних територій з пріоритетами європейської та національної політики застосовується диференційований підхід за сферами «стратегічного втручання» в залежності від розміру території, чисельності населення, виробничого та ресурсного потенціалу.



*У березні 2010 р. Рада ЄС у Лісабоні визначила для Європейського Союзу цілі на наступне десятиріччя щодо створення найбільш динамічної економіки в світі, яка опирається на знання, спроможна до постійного зростання та забезпечує найбільшу кількість кращих робочих місць, а також тісну соціальну згуртованість.*

<sup>1</sup> European Regional Development Fund (ERDF) (2007-2013) [http://europa.eu/legislation\\_summaries/agriculture/general\\_framework/g24234\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/general_framework/g24234_en.htm)

<sup>2</sup> Cohesion Fund (2007-2013) [http://europa.eu/legislation\\_summaries/agriculture/general\\_framework/g24233\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/general_framework/g24233_en.htm)

<sup>3</sup> The European Social Fund (2007-2013) [http://europa.eu/legislation\\_summaries/agriculture/general\\_framework/g24232\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/general_framework/g24232_en.htm)

<sup>4</sup> Англійською мовою це «overall objectives».

<sup>5</sup> A strategy from the European Commission "for smart, sustainable and inclusive growth" (Strategy 2020).

<sup>6</sup> Неофіційний переклад. [http://www.mrr.gov.pl/rozwoj\\_regionalny/Polityka\\_regionalna/KSRR\\_2010\\_2020/Documents/przewodnik\\_do\\_aktualizacji\\_SRW\\_2011.pdf](http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_regionalna/KSRR_2010_2020/Documents/przewodnik_do_aktualizacji_SRW_2011.pdf)

Слід зауважити, що у Польщі Стратегія регіонального розвитку є однією із загальнодержавних стратегій. На національному рівні також прийняті стратегії, що регулюють розвиток окремих галузей та сфер діяльності, включаючи такі як стратегія підтримки інноваційності та ефективності економіки, стратегія розвитку людських ресурсів, стратегія розвитку транспорту та інші.

В Україні на законодавчому рівні визначається<sup>7</sup>, що до програмних та прогнозних документів економічного та соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст та районів належать прогнози соціально-економічного розвитку на середньострокову перспективу, а також програми економічного та соціального розвитку на короткострокову перспективу.

Це означає, що органи місцевого самоврядування та органи державної влади (державні адміністрації) зобов'язані щорічно розробляти та узгоджувати програми економічного та соціального розвитку своїх територій з проектом Державної програми економічного та соціального розвитку на відповідний рік. Порядок розробки та затвердження цих документів регулюється відповідними законодавчими актами і є обов'язковим до виконання всіма органами місцевого самоврядування в Україні.

У травні 2012 р. до Закону України «Про державне прогнозування та розробку програм економічного і соціального розвитку України» були внесені зміни<sup>8</sup>, згідно з якими програми економічного та соціального розвитку АРК, областей, районів, м. Києва та Севастополя на короткострокову перспективу розробляються взаємоузгоджено зі щорічним посланням Президента України до Верховної Ради України про внутрішній та зовнішній стан України<sup>9</sup>.

Для вирішення найбільш актуальних проблем розвитку території місцеві органи влади можуть розробляти цільові програми<sup>10</sup>. У той же час розробка таких документів ще не гарантує забезпечення фінансування їхньої реалізації.

У місцевих органів влади українських міст та районів поки що немає достатніх повноважень для здійснення фінансового прогнозування та планування на середньострокову перспективу. Процес формування бюджетів адміністративно-територіальних одиниць регулюється Бюджетним Кодексом України, в якому чітко регламентується, які напрямки діяльності та за рахунок яких джерел мають фінансуватися. В той же час із впровадженням програмно-цільового методу формування місцевих бюджетів<sup>11</sup> та із внесенням змін

<sup>7</sup> Ст. 4 Закону України «Про державне прогнозування та розробку програм економічного і соціального розвитку України» № 1602-III від 23 березня 2000 р.

<sup>8</sup> <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4731-17>

<sup>9</sup> Щорічне послання Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України розробляється робочою групою під керівництвом Голови Адміністрації Президента з методичним та науковим забезпеченням Національного інституту стратегічних досліджень. Особистий склад робочої групи та терміни подання послання затверджені відповідним розпорядженням Президента України № 138/2012-рп від 13 червня 2012 р. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/138/2012-%D1%80%D0%BF>

<sup>10</sup> п. 22 ст. 26, п. 1 ст. 27, п. 16 ст. 43 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», від 21 травня 1997 р. №280/97-ВР

<sup>11</sup> Концепція реформування місцевих бюджетів була затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 308-р від 23 травня 2007 р. Згідно із наказом Міністерства фінансів України «Про затвердження головних підходів до впровадження програмно-цільового методу складання та виконання місцевих бюджетів» № 805 від 02.08.2010, застосування програмно-цільового методу на місцевому рівні заплановано з 2014 року. [http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=358806&cat\\_id=355989](http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=358806&cat_id=355989)

до Бюджетного Кодексу щодо «державного фонду регіонального розвитку»<sup>12</sup>, стратегії та середньострокові програми розвитку отримують механізм для узгодження процесу стратегічного планування з бюджетним процесом.

Для розробки своїх стратегій території застосовують різні, але загалом схожі методології, запозичуючи одна в одній схеми їхньої побудови. Деякі стратегії відрізняються ретельним науковим обґрунтуванням та методичною послідовністю. Процес розробки може тривати від 4 до 12 або більше місяців в залежності від застосованих методик та від набору використаних інструментів. Головні вимоги до документів стратегічного характеру - практичність, презентабельність, зручність застосування у повсякденній діяльності місцевих органів влади, ділових кіл міста та потенційних інвесторів.

Фонд регіонального розвитку формується як складова частина державного бюджету України обсягом не менш ніж 1% від прогнозного обсягу надходжень у проекті загального фонду Державного бюджету України на відповідний період.

Кошти цього фонду спрямовуються на виконання таких програмних документів:

- Державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій розвитку
- державних цільових програм та інвестиційних програм (проектів) у частині виконання заходів регіонального розвитку

- угод регіонального розвитку та програм подолання депресивності територій

- державних програм розвитку транскордонного співробітництва

- програм та заходів соціально-економічного розвитку регіонів, включаючи програми та заходи окремих адміністративно-територіальних одиниць (зокрема малих міст, гірських населених пунктів, населених пунктів зон спостереження тощо)

Порядок використання коштів затверджується розпорядженням Кабінету Міністрів України.

<sup>12</sup> Стаття 24 «Державний фонд регіонального розвитку» внесена до Бюджетного Кодексу України у відповідності до Закону України № 4318-VI від 12.01.2012



До початку процесу розробки стратегії розвитку необхідно виконати декілька завдань з попереднього планування (так званий організаційний етап).

**Органу влади, який ініціює розробку стратегії для своєї території, необхідно визначитися з такими завданнями:**

**1. Вибрати тип стратегічного документу, який планується розробити, та горизонт планування**

(це може бути стратегія соціально-економічного розвитку, стратегія сталого розвитку чи стратегія розвитку певної галузі або сфери діяльності).

**2. Вибрати підхід, який буде найбільш доцільним для організації процесу розробки документу. Органи влади можуть скористатися одним із наступних підходів:**

**Управлінський підхід**

- Розробкою стратегії займаються лише місцеві органи влади без залучення громадськості. Цей підхід дозволяє суттєво зберегти час, не вимагаючи постійних пояснень щодо деяких специфічних елементів необізнаним, але ініціативним та «популістським» мешканцям. Але одночасно втрачається об'єктивність усвідомлення реальних проблем населення та причин виникнення дестабілізуючих факторів. Розроблений у такий спосіб документ може не сприйматися мешканцями міста та бути відхилений у майбутньому наступним складом органів влади.

**Експертний підхід**

- Розробкою стратегії самостійно займаються залучені експерти (співробітники науково-дослідних установ чи консалтингових компаній), що дозволяє розглядати існуючі проблеми території під іншим кутом зору. При цьому участь місцевих органів влади та громади у цьому процесі зводиться лише до консультацій деяких співробітників. Головна критика такого підходу зводиться до того, що у підсумку ми отримуємо стереотипні стратегії, без урахування місцевої специфіки, а крім того, як і у випадку управлінського підходу, майже не враховуються думки та побажання місцевих мешканців.

**Метод партнерства**

- Цей підхід опирається на залучення місцевих мешканців до процесу розробки стратегії. При цьому створюється громадський комітет у складі представників різних секторів громади (так званий «комітет зі стратегічного планування», «рада місцевих лідерів», «комісія з розвитку міста», «конвент»), який повністю розробляє документ з консультаційною підтримкою з боку експертів.

### 3. Визначитись із ресурсами, які можна виділити для підтримки процесу:

#### Організаційні

- Яке управління/відділ буде займатися супроводженням процесу (напр., організувати зустрічі, подавати запити до органів статистики та інших державних служб, готувати деякі розділи стратегії, узгоджувати дані та підготовлені пропозиції тощо).

#### Фінансові

- Органи влади можуть виділяти бюджетне фінансування на розробку місцевих стратегій розвитку та залучати до цих робіт як наукові установи, так й експертні організації. В залежності від можливостей місцевого бюджету, необхідно буде визначитись з обсягом проведення досліджень для підготовки аналітичного звіту та спланувати кількість виїзних заходів та зустрічей. Іншими словами, визначити той рівень деталізації документу, якого місцевому органу влади (його керівному складу) буде достатньо для планування діяльності та прийняття рішень.



*Див. проекти документів у додатках 1-4.*

У випадку співпраці з одним із проектів технічної допомоги, який бере на себе основні витрати на залучення експертів, проведення додаткових досліджень та транспортні витрати, органи влади можуть організувати/профінансувати проведення додаткових громадських консультацій (громадських слухань) або публікацію стратегії для подальшого розповсюдження.

## СХЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

Комунікації

### I етап: Попереднє планування

- створення робочої групи з розробки Стратегії (Комітету зі стратегічного планування)
- затвердження складу Комітету
- розробка та узгодження структури Стратегії та плану подальших дій

### II етап: Оцінка соціально-економічного та екологічного стану території

- збір та аналіз статистичної інформації
- проведення опитувань громадської думки щодо пріоритетів та напрямків розвитку території (міста, району)
- SWOT-аналіз

### III етап: Розробка стратегії (документу)

- визначення стратегічного бачення майбутнього
- побудова діаграм «причина - наслідок», дерева цілей
- визначення стратегічних та оперативних цілей, завдань
- визначення показників ефективності виконання завдань та досягнення цілей
- визначення організаційних механізмів реалізації, моніторингу та актуалізації Стратегії

### IV етап: Легалізація Стратегії

- публікація у ЗМІ проекту Стратегії
- проведення громадських слухань
- внесення змін та пропозицій
- винесення на сесію міської/районної ради для затвердження

### V етап: Створення інституційних засад реалізації Стратегії

- створення комітету з реалізації Стратегії, Агентства розвитку
- розробка проектів розвитку
- моніторинг та оцінка ефективності реалізації Стратегії

# РОЗДІЛ 2.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ТЕРИТОРІЇ ТА ПЛАНУ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

Приступаючи до розробки стратегії розвитку території, як комплексного та внутрішньо логічного документу, дуже важливо мати чітке уявлення про відповідний понятійний апарат, який відображається у використаних термінах, структурі документу, змісті його основних розділів, в інструментарії проведення аналізу та у механізмах розробки оптимально та практично сформульованих пріоритетів/цілей та конкретних завдань розвитку.

На національному рівні поки що не внесені доповнення до законодавчої бази щодо впровадження стратегічного планування у діяльність місцевих органів виконавчої влади. У зв'язку з цим міста та райони самостійно ініціюють розробку та прийняття місцевих стратегій розвитку, залучаючи до цих робіт як науково-дослідні установи, так і проекти міжнародної технічної допомоги (МТД).

Практично кожен проект МТД пропонував місцевим органам влади власну методологію, в якій використовувалася своя термінологія, процедура організації процесу стратегічного планування, вибору пріоритетів/цілей розвитку, інструментарій для проведення аналізу соціально-економічного розвитку території та організації додаткових польових досліджень (опитувань громадської думки, підприємців), способи презентації планів з реалізації та проведення моніторингу.

Міста та райони, які не залучали до розробки своїх стратегій проекти МТД, як правило, використовували методичні рекомендації з формування регіональних стратегій розвитку»<sup>13</sup>, що були затверджені у 2002 р. Міністерством економіки та з питань європейської інтеграції України (наразі - Міністерство економічного розвитку і торгівлі України).

Узагальнюючи попередній досвід, можна виділити наступні основні компоненти стратегій розвитку території.

1. Вступна інформація (опис процесу розробки стратегії та перелік розробників).
2. Аналітичний компонент (може мати назву «профіль громади», «діагностика соціально-економічної ситуації», «описово-аналітична частина стратегії»).
3. Компонент визначення цілей («місія», «стратегічне бачення», «напрямки та цілі розвитку», «стратегічні сфери діяльності», «стратегії секторів»).
4. Компонент планування реалізації стратегії (конкретизація дій для досягнення встановлених цілей розвитку може оформлюватися у вигляді «проектних листків», «операційного плану», «плану заходів»).
5. Компонент моніторингу та реалізації Стратегії (визначення органу, який буде відповідати за реалізацію Стратегії - «Комітет з управління впровадженням стратегії», «група реалізації стратегії місцевого розвитку», «моніторинговий комітет», порядку звітності та системи показників, на базі яких будуть оцінювати ефективність реалізації стратегії).

<sup>13</sup> Методичні рекомендації з формування регіональних стратегій розвитку затверджені Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України № 224 від 29 липня 2002 р.

6. Додаткові компоненти:

- Фінансовий план реалізації стратегії
- Оцінка пріоритетності реалізації проектів
- Стратегічна екологічна оцінка (оцінка впливу виконання планів, програм, стратегій на довкілля та на стан здоров'я населення)
- Узгодження Стратегії розвитку території з регіональною та національною політикою.



*Важливо! У процесі підготовки описово-аналітичної частини стратегії важливо намагатися «відсканувати» поточну ситуацію на території, визначити, та звернути увагу членів Комітету як на приховані проблеми, так і на потенційні можливості.*

## 2.1 ПІДГОТОВКА ОПИСОВО- АНАЛІТИЧНОЇ ЧАСТИНИ СТРАТЕГІЇ

Описово-аналітична частина стратегії розробляється до початку визначення (формалізації) стратегічного бачення та місії, вибору пріоритетів та цілей розвитку. Якщо на подальших етапах процесу стратегічного планування першочергове значення має думка членів Комітету зі стратегічного планування, їхня готовність приймати участь в обговоренні та пропонувати рішення визначених проблем, то підготовка описово-аналітичної частини більшою мірою є завданням для залучених експертів та співробітників місцевих органів влади (профільних структурних підрозділів виконавчих комітетів міських рад, районних рад чи районних державних адміністрацій). При цьому роль залучених експертів здебільшого полягає у координації збору інформації, розробці анкет, запитів та форм для проведення опитувань, здійсненні аналізу та узагальненні результатів. Роль співробітників місцевих органів влади головним чином полягає у підготовці необхідних запитів та забезпеченні збору необхідної інформації.

В залежності від наявних людських ресурсів, широти охоплення та глибини аналізу, час на підготовку описово-аналітичної частини стратегії може становити від 2 до 6 місяців.

Практично будь-яка стратегія розвитку території включає цілі та завдання, що спрямовані на економічний розвиток, створення нових робочих місць, залучення інвестицій, створення якісних умов життя для населення, екологічну безпеку та охорону довкілля. Для того щоб визначити,

які з наведених вище цілей мають бути виділені на рівні стратегічних, які - на рівні оперативних, а які, можливо, має сенс взагалі виключити, необхідно провести попередню аналітичну роботу: не лише зібрати статистичні дані, але й проаналізувати та коректно і наочно їх представити.

Виходячи з власного досвіду, ми можемо запропонувати проводити аналіз динаміки економічних показників за період часу, який охоплює щонайменше декілька докризових та декілька післякризових років. Вітчизняні органи статистики у режимі вільного доступу надають інформацію в розрізі районів та міст республіканського/обласного значення. Для міст районного значення організувати збір статистичної інформації для більшості соціально-економічних показників буде дещо складнішим.

Команда залучених експертів, яка буде супроводжувати процес стратегічного планування на території, як правило розробляє спеціальні форми для збору інформації, яка необхідна для підготовки цієї частини стратегії. В залежності від обраного типу стратегії та методологічних особливостей, структура та зміст документу може змінюватися. Для розробки стратегії сталого розвитку ми пропонуємо проводити збір та аналіз інформації за такими розділами:

- загальна характеристика території;
- людські ресурси, трудовий та соціальний капітал;
- інфраструктура та комунікації;
- бізнес та економіка;
- довкілля та екологія;
- система управління територією.

Нижче описані деякі аспекти подання та представлення інформації.



*У додатку 5  
наведена  
деталізована  
структура описово-  
аналітичної частини.*

## РОЗДІЛ «ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕРИТОРІЇ»

У цьому розділі слід надати інформацію не тільки про історичну довідку, географічне місцезнаходження, клімат, адміністративно-територіальну належність, базові показники площі, чисельності та щільності населення, а також описати зовнішнє оточення території (тобто, які населені пункти знаходяться у радіусі 30-40 км. і скільки населення там проживає). Важливо також вказувати відстані не тільки до обласного/республіканського центру, а й до найближчих великих міст та економічних центрів, морських портів та аеропортів, наводячи номери магістралей міжнародного та республіканського значення.

Саме опис «найближчого оточення» та наявність зручного транспортного сполучення дозволить визначитися з інвестиційною привабливістю

території та розвитком деяких видів економічної діяльності, таких як туризм та сільське господарство.

Слід пам'ятати, що потенційні інвестори (у тому числі, іноземні) обирають ту чи іншу територію після попереднього аналізу інформації щодо можливих місць для розміщення своїх виробничих підприємств, виходячи з наступних критеріїв.

1. Наявність вільних земельних ділянок промислового призначення.
2. Наявність трудових ресурсів. При цьому потрібно розуміти, що кваліфіковані спеціалісти не обов'язково будуть проживати у вашому населеному пункті/місті чи райцентрі, за наявності відповідної кваліфікації та навичок вони можуть приїжджати на роботу з інших населених пунктів - у радіусі до 30-40 км.
3. Доступність ринків збуту продукції. Важлива не лише географічна наближеність густонаселених регіонів, але також транспортна доступність - наявність аеропортів та морських портів, залізничне та автомобільне сполучення. Багато інвесторів можуть розглядати в якості ринків збуту своєї продукції всі регіони України, Білорусі та східні регіони Російської Федерації, тому інформація щодо відстані від вашого населеного пункту до пасажирського аеропорту та вантажного порту буде стратегічно важливою.
4. Бізнес-інфраструктура (послуги для ведення бізнесу). Ведення будь-якої господарської діяльності передбачає отримання дозвільних документів, супроводження з боку посередницьких, консалтингових організацій та державних установ. Якщо таких організацій та установ у відповідному населеному пункті немає, то наявність поблизу інших великих міст дозволить певною мірою компенсувати цей недолік.

## РОЗДІЛ «ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, ТРУДОВИЙ ТА СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ»

У цьому розділі слід навести характеристику населення, що проживає на відповідній території, причому не лише з точки зору демографічних показників та характеристик трудових ресурсів, а також звернути увагу на такі аспекти, як стан здоров'я населення та поширеність "соціальних" захворювань, рівень самоорганізації та громадянської активності населення.

Щоб виявити гендерно-чутливі сфери діяльності населення, а також забезпечити подальше застосування цієї інформації у процесі розробки конкретних заходів стратегії, демографічні, економічні та соціальні показники бажано розглядати з розбивкою за гендерною (статевою) ознакою.

В якості базових демографічних показників застосовуються такі:

- середньорічна чисельність постійного населення;
- природний та міграційний приріст/скорочення населення;
- розподіл населення за статтю та віком (в якості показників вікової

шкали можна взяти такі показники, як «молодше працездатного



віку, «працездатний вік» та «старше працездатного віку»)<sup>14</sup>;

- конфесійній та етнічний склад населення.

Для районів показовими даними буде інформація щодо чисельності населення та адміністративний склад сіл/рад, а також розподіл населених пунктів району за кількістю мешканців (можна виділити малі села з чисельністю населення до 30 осіб та великі населені пункти – з кількістю населення понад 2000 мешканців).

З точки зору оцінки трудових ресурсів застосовують такі показники:

- рівень освіти населення. Це група базових показників, які характеризують якість робочої сили відповідної території та її інвестиційну привабливість. Джерелом інформації щодо цієї категорії показників є дані Всеукраїнського перепису населення, який проводився ще у 2001 році, оновлені дані будуть доступні після проведення чергового перепису населення у 2013 році<sup>15</sup>. В якості непрямих показників можна скористатися даними щодо щорічної кількості випускників середніх спеціальних та вищих навчальних закладів, які знаходяться на території міста/району;
- зайнятість населення за видами економічної діяльності;
- рівень безробіття (включаючи офіційний рівень та рівень, розрахований за методологією МОП);
- розмір номінальної середньомісячної заробітної плати.

З точки зору оцінки рівня добробуту, соціально та фізіологічного стану мешканців можна запропонувати використовувати наступні показники:

- рівень доходів населення. Необхідно зауважити, що інформацію щодо рівня та структури доходів та витрат населення можна отримати лише з деталізацією до рівня регіону/області. Це пов'язано з методологічними особливостями збору цього типу інформації: державні органи статистики щорічно проводять соціологічні опитування стосовно умов життя домогосподарств в усіх областях України та в Автономній Республіці Крим<sup>16</sup>;
- рівень та темпи реального зростання середньомісячної заробітної плати;
- середній розмір щомісячних пенсійних виплат;
- кількість сімей, які звертаються за отриманням субсидії на відшкодування витрат на оплату послуг ЖКГ;
- показники захворюваності та смертності населення за основними класами захворювань;
- коефіцієнт смертності новонароджених (до 1 року - на 1000 народжених живими);

<sup>14</sup> В Україні працездатний вік визначається таким чином: чоловіки - від 16 до 59 років, жінки - від 16 до 54 років

<sup>15</sup> Згідно із розпорядженням Кабінету Міністрів України від 9 квітня 2008 р. № 581-р «Про проведення у 2013 році Всеукраїнського перепису населення» [http://www.ukrcensus.gov.ua/ukr/laws/2008/kmu\\_581\\_20080409.pdf](http://www.ukrcensus.gov.ua/ukr/laws/2008/kmu_581_20080409.pdf)

<sup>16</sup> Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 02 листопада 1998 р. № 1725 «Про проведення обстеження умов життя домогосподарств», Державний комітет Статистики України з 1 січня 1999 р. проводить на постійній основі вибіркове обстеження умов життя домогосподарств в усіх регіонах України.

- рівень смертності жінок від ускладнень вагітності, пологів та післяпологового періоду;
- кількість злочинів, зареєстрованих органами внутрішніх справ.

Крім того, на цьому етапі важливо оцінити рівень громадської активності населення. Така оцінка дасть інформацію щодо готовності населення до самоорганізації та об'єднання задля вирішення спільних проблем та готовності у майбутньому приймати участь у розвитку своєї території. Базову інформацію щодо громадської активності населення можна отримати за допомогою таких даних:

- кількість зареєстрованих громадських організацій (в якості юридичних осіб) – всього та з розбивкою на дитячі та молодіжні організації, осередки всеукраїнських організацій);
- кількість громадських організацій, які були зареєстровані шляхом повідомлення;
- кількість зареєстрованих об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ);
- кількість сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (СОК).

Також необхідно надати опис найбільш активних громадських організацій, які працюють на території міста/району, а також склад громадських рад, які були створені при органах влади.

Для виявлення унікальних особливостей території та її ключового ресурсу - людського капіталу – можна проводити додаткові дослідження для складання «соціально-психологічного профілю мешканців». Ці дослідження мають надавати інформацію щодо:

- культурних цінностей мешканців (включаючи визначення ціннісних орієнтацій, таких як індивідуалізм, готовність до співпраці та кооперації, відданість традиціям чи схильність до інновацій, активність або пасивність у вирішенні проблем, важливість матеріальних благ/добробуту тощо);
- ступеня прихильності до місця проживання (міста, села), готовності брати участь у його розвитку, проявів гостинності по відношенню до відвідувачів та туристів;
- причин небального відношення/вандалізму до об'єктів спільного користування, які проявляються у вигляді пошкодження міського майна (пам'ятників, лавок, фасадів будинків), стихійних звалищ на вулицях, незадовільного стану прибудинкових територій та місць спільного користування.

### Методологічні особливості підготовки соціально-психологічного профілю населення території

Соціально-психологічний профіль населення розробляється на основі даних, отриманих завдяки проведенню якісних та кількісних досліджень. Кількісні методи дослідження (такі як опитування громадської думки) дозволяють отримати відповіді від достатньо великої кількості респондентів на чітко сформульовані структуровані запитання закритого типу та потребують серйозних витрат часу та ресурсів. Переваги цих методів – відсутність специфічних вимог до інтерв'юєрів, застосування стандартизованих статистичних методів та комп'ютерних засобів для обробки інформації, можливість проведення повторних досліджень.

Якісні методи досліджень дозволяють виявити глибинні мотиви людської поведінки, досліджувати неоднозначні питання та характеристики, що залишаються при-

хованими від кількісного аналізу. Їхніми перевагами є низькі витрати часу та ресурсів на проведення, а недоліками – погана відтворюваність, необхідність застосування додаткової апаратури та високі вимоги до професіоналізму інтерв'юєрів.

Для складання соціально-психологічного профілю території необхідно вміло поєднувати якісні та кількісні підходи з одночасним застосуванням методологій із багатьох наукових дисциплін – соціології, психології, економіки. Це суттєво ускладнює процес, оскільки необхідно забезпечити активну взаємодію різних наукових галузей та застосування міждисциплінарного підходу. Нещодавно з'явилися методи, які дозволяють вирішити цю складну проблему.

Такою методикою є інноваційна українська розробка «само-

організація життя населеного пункту»<sup>17</sup>, яка чітко орієнтується на завдання стратегічного планування території та включає переваги як кількісних, так і якісних досліджень. Ця методика гармонічно поєднує глибинні психологічні тести та соціологічну форму опитування і дає можливість спостерігати за респондентом та фіксувати не тільки його вербальні відповіді, але й невербальні реакції, застосовує статистичні процедури й одночасно сприяє уточненню неоднозначних відповідей та отриманню додаткових даних від респондентів. У зв'язку з цим отримана за допомогою такої методики інформація є більш повною, більш обґрунтованою та більш достовірно порівняно зі звичайними якісними та кількісними методами.

### Методика «самоорганізація життя населеного пункту» дозволяє визначити:

- Ціннісні орієнтації різних вікових та соціальних груп населення, якими обумовлюється прийняття ними рішень
- Головні потреби та мотиви мешканців населених пунктів
- Довіра населення до влади
- Поведінкові аспекти населення, пов'язані із самоорганізацією життя на конкретній території
- Особливості проживання на конкретній території
- Ступінь прихильності мешканців до місця проживання

- (до міста чи села)
- Специфіку «укоріненості» населення на території
- Сімейні, конфесійні та етнічні традиції мешканців населених пунктів
- Компонент оцінки ситуації щодо умов проживання
- Головні елементи візуального та емоційного сприйняття образу території для подальшої візуалізації логотипу (бренду) території
- Найбільш поширені

- психологічні стереотипи мешканців території
- Соціально-демографічну характеристику населення
- Поведінкові аспекти по відношенню до мешканців населеного пункту, туристів та представників влади
- Ступінь готовності населення до самоорганізації та участі у розвитку території

### Переваги методики

- Висока оперативність проведення дослідження
- Гнучкість, можливість адаптації методики до завдань замовника з урахуванням специфіки стратегічного планування для конкретної території

- Теоретична та практична обґрунтованість вихідних положень методики
- Висока репрезентативність та об'єктивність отриманих емпіричних даних

<sup>17</sup> Ця методика була розроблена за результатами проведення соціально-психологічного обстеження мешканців м. Бахчисарай та сільрад Бахчисарайського району у квітні 2013 р. Дослідження проводили з використанням авторської методики М.А.Бересневої «самоорганізація життя населеного пункту» в рамках роботи з проектом ЄС/ПРООН «Підтримка регіонального розвитку Криму». Вибіркова сукупність складала 600 респондентів, похибка вибірки - ± 4%, довірча імовірність - 0,95.

У процесі формування вибіркової сукупності за цією методикою бажано застосовувати стратифікований метод відбору одиниць. Принцип формування вибірки може опиратися на соціально-демографічну структуру населення відповідного регіону за статтю, віком, етнічною належністю та місцем проживання (місто, район, село). Збір емпіричної інформації найбільш оптимально проводити за допомогою інтерв'ювання із безпосередньою взаємодією з респондентами (face-to-face) за місцем проживання, дотримуючись певних правил маршрутизації (для інтерв'ювання місце/селище розбивається на три зони - центр, зону помірної віддаленості та віддалену зону - вибірку

розподіляють між цими зонами приблизно рівними частками). Для розробки соціально-психологічного профілю достатньо сформувати вибірку з довірчою імовірністю - 0,95 та максимально припустимою похибкою - плюс/мінус 4%.

Для проведення польового етапу рекомендується залучати інтерв'юєрів з високою професійною підготовкою у психологічній та соціологічній сферах.

Емпіричні дані, отримані у процесі інтерв'ювання за методикою «самоорганізація життя населеного пункту», можуть стати фундаментальною основою для пошуку ефективних механізмів налагоджування партнерства між представниками різних секторів,

залучення громадськості до розвитку території та для розробки рекомендацій щодо організації процесу стратегічного планування на місцевому рівні.

*Матеріал підготувала:  
к.п.н. Береснева М.А., керівник  
«Бізнес-асоціації регіонального  
сприяння»,  
Автономна Республіка Крим*

## РОЗДІЛ «ІНФРАСТРУКТУРА ТА КОМУНІКАЦІЇ»

У цьому розділі наводиться інформація щодо умов життя на відповідній території з точки зору забезпечення населення житлом, соціальною, технічною та комунальною інфраструктурою.

Забезпеченість населення побутовими та комунальними послугами може показати інформація про характеристику житлового фонду (включаючи такі дані, як введення в експлуатацію житла забудовниками всіх форм власності, кількість створених ОСББ), рівень газифікації, рівень охоплення централізованим водопостачанням та водовідведенням, система збору та утилізації ТПВ. Важливо показати не лише наявність або відсутність відповідних послуг, але також зібрати деталізовану інформацію про постачальників таких послуг (включаючи щонайменше повну назву організації, форму власності та фактичне місцезнаходження компанії).

Більш деталізований опис стану технічної інфраструктури надасть інформацію про можливості для економічного розвитку території, оскільки важливо мати інформацію не лише про наявність та потужність електropідстанцій, магістральних водогонів, але й вартість надання послуг для різних категорій користувачів (для населення, підприємств та організації).

Для встановлення рівня забезпеченості населення соціальною інфраструктурою необхідно збирати дані про наявність таких об'єктів на території (наявність дошкільних та загальноосвітніх закладів, їх планова та фактична наповнюваність, кількість закладів культури и дозвілля, охорони здоров'я, соціальних служб), а також дати характеристику якості надання послуг у цих закладах:

- для закладів дошкільної освіти таким показником може бути «рівень охоплення дітей дошкільною освітою»;
- для загальноосвітніх закладів - результати зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО)<sup>18</sup>, кількість учнів на одиницю комп'ютерної техніки та підключення до мережі Інтернет, а також наявність базових соціально-побутових умов для організації учбового процесу - дотримання температурного режиму, наявність внутрішніх санвузлів, організація харчування у школах;
- для закладів культури та дозвілля - рівень комп'ютеризації бібліотек та наявність громадського доступу до мережі Інтернет, кількість заслужених та народних колективів при домах культури та сільських клубах, кількість постійних відвідувачів (включаючи у віці від 14 до 21 року);
- для закладів охорони здоров'я - забезпеченість медичними кадрами та обладнанням.

При цьому потрібно враховувати, що наявність об'єктів дошкільної та шкільної освіти є тільки основою для визначення якості життя на відповідній території. Для більш ґрунтовного аналізу потрібно враховувати ще й якість освіти у цих закладах.

Інформацію про наявність на території професійно-технічних та вищих навчальних закладів можна подавати з двох точок зору: як наявність можливостей для випускників шкіл продовжити навчання на відповідній території та як один із факторів інвестиційної привабливості території.

Для навчальних закладів (особливо для технічних спеціальностей) важливо вказати рівень атестації закладу, галузевий напрямок, щорічну кількість випускників, за якими спеціальностями проводиться підготовка спеціалістів і який кваліфікаційний рівень вони отримують, наявність виробничої бази. У разі необхідності можна також додати стислу інформацію про наявність вищих та середніх спеціальних учбових закладів, що знаходяться в найближчих містах.

<sup>18</sup> Український центр оцінювання якості освіти <http://testportal.gov.ua>

## РОЗДІЛ «БІЗНЕС ТА ЕКОНОМІКА»

Цей розділ має давати загальне уявлення про те, якою є економічна спеціалізація відповідної території, як розвиваються основні галузі місцевої економіки, за рахунок яких підприємств здійснюється поповнення місцевого бюджету. Інформація в цьому розділі має включати як офіційні статистичні дані, так і матеріали описового характеру (оперативні дані), а відповідно, до її збору потрібно залучати спеціалістів різних структурних підрозділів місцевих органів влади - управлінь та відділів виконавчого комітету міської ради, апарату районної ради або районної державної адміністрації (РДА):

- управління/відділу економіки;
- відділу культури та туризму (назва такого відділу може бути іншою);
- управління/відділу агропромислового комплексу (для РДА);
- відділу державної реєстрації.

Інформація з цих відділів та управлінь дасть змогу зрозуміти, які підприємства або заклади є бюджетоутворюючими, які підприємства є головними роботодавцями. В результаті збору статистичної інформації може виявитися, що головними бюджетоутворюючими підприємствами є заклади соціальної сфери (школи та лікарні), так що буде важливо також отримати інформацію описового характеру:

- перелік та стислий опис діяльності виробничих підприємств (повна назва, рік створення, галузь у якій працює підприємство, кількість працівників, основні види продукції та обсяг виробництва промислової продукції за останні 3-5 років). Окремо необхідно виділити інформацію про підприємства з іноземним капіталом;
- дані про виробників сільськогосподарської продукції: загальна кількість та характеристика найбільших сільськогосподарських підприємств, фермерських та особистих селянських господарств. Важливою буде інформація про спеціалізацію господарства, кількість угідь, що знаходяться в обробці у господарства, обсяги виробництва та головні ринки збуту продукції, кількість найнятих робітників тощо;
- інформація про інвестиційні проекти, які були реалізовані на території міста/району протягом останніх 5-7 років. Потрібно особливо виділити ті інвестиційні проекти, які були реалізовані з участю іноземного капіталу, оскільки наявність успішного досвіду із супроводження іноземних інвесторів суттєво підвищує інвестиційну привабливість території.

Державні органи статистики можуть надавати дані у розрізі міст обласного/республіканського значення та районів за такими показниками:

- обсяг реалізованої промислової продукції, тис. грн. (у розрізі видів економічної діяльності);
- обсяг сільськогосподарської продукції (у порівнянних цінах 2005 року, млн. грн.);

- зареєстровані суб'єкти господарської діяльності (фізичні та юридичні особи, в абсолютних показниках та у розрахунку на 10 тис. населення);
- обсяг інвестицій в основний капітал за рахунок усіх джерел фінансування, млн. грн. (зокрема, з розбивкою за інвестиціями у капітальне будівництво та на закупівлю машин та обладнання);
- прямі іноземні інвестиції (на початок року, у тис. дол. США);
- обсяги імпорту та експорту товарів, товарна та географічна структура експорту;
- обсяг реалізованої інноваційної продукції;
- кількість підприємств, які займаються інноваційною діяльністю.

Для тих територій, що орієнтуються на розвиток туристичної галузі, інформацію про розвиток цього виду економічної діяльності можна представити за допомогою таких показників :

- кількість об'єктів тимчасового розміщення туристів (готелі, бази відпочинку, санаторії) та відповідна кількість ліжок-місць у них);
- кількість платників туристичного збору;
- кількість туристів/відвідувачів музеїв національного значення.

Опосередковану інформацію будуть відображати такі показники:

- розвиток малого бізнесу (з вибіркою за кодами економічної діяльності ЄДРПОУ<sup>19</sup>);
- обсяг роздрібного товарообороту в абсолютних показниках та у розрахунку на одного мешканця;
- обсяг обігу ресторанного господарства у тис. грн. та у розрахунку на одного мешканця.

У процесі роботи зі статистичною інформацією потрібно враховувати деякі особливості:

- виробниче підприємство може фактично знаходитися на території міста чи району, але при цьому бути зареєстрованим в іншому населеному пункті або працювати за спрощеною системою оподаткування (наприклад, як фізична особа - підприємець), так що інформація щодо його господарської діяльності в офіційних статистичних даних відобразитися не буде;
- офіційні статистичні дані для деяких показників публікуються із затримкою до півроку<sup>20</sup>;
- задля забезпечення наочності статистичні показники краще подавати у порівнянні з аналогічними показниками сусідніх територій (як в абсолютних цифрах, так і у розрахунку на одного постійного мешканця / або на площу території).

<sup>19</sup> В Україні з 1.01.2013 суб'єкти підприємницької діяльності переведені на застосування нових кодів економічної діяльності КВЕД-2010.

<sup>20</sup> Графік публікації статистичних даних розміщується на офіційному сайті Державної служби статистики України <http://www.ukrstat.gov.ua/> у розділі «Оприлюднення експрес-випусків Держстату»

## РОЗДІЛ «ДОВКІЛЛЯ ТА ЕКОЛОГІЯ»

У цьому розділі необхідно відобразити інформацію, яка пов'язана як із наявністю природних, земельних, рекреаційних ресурсів та корисних копалин на території, так і з наслідками негативного впливу життєдіяльності людини на довкілля.

Природні ресурси території та її рекреаційний потенціал можна розкрити такими даними:

- стислий перелік корисних копалин, що знаходяться на території міста/району, можна суттєво доповнити інформацією зі звітів ДНВП «Державний інформаційний геологічний фонд України»<sup>21</sup>;
- наявність об'єктів природно-заповідного фонду (включаючи об'єкти місцевого, регіонального та національного значення), створення екологічних коридорів та інших елементів екологічних мереж на території. Така інформація продемонструє можливості чи обмеження для розвитку певних видів туризму;
- розподіл земельних ресурсів в залежності від цільового призначення (із виділенням земель запасу та земель промислового призначення);
- лісові та водні ресурси.

За наявності відповідної інформації можна навести опис потенціалу для використання нетрадиційних та відновлюваних джерел енергії (кількість сонячних днів, середньорічна швидкість вітру).

Для оцінки впливу життєдіяльності людини на довкілля потрібно вказати:

- інформацію щодо зберігання та утилізації ТПВ (кількість, зайняті площі);
- динаміку утворення відходів I-III класів небезпеки (в розрахунку на 1 км<sup>2</sup>, на одного мешканця);
- стан зберігання заборонених та непридатних для використання у сільському господарстві хімічних засобів захисту рослин;
- наявність деградованих та малопродуктивних земель;
- обсяги викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря;
- кількість підприємств, що здійснюють викиди забруднюючих речовин;
- обсяги споживання, втрат питної води, обсяги водовідведення.

Ці дані можна знайти у збірках статистичної інформації обласного/республіканського управління статистики. А для їх уточнення необхідно подавати інформаційні запити до регіонального управління охорони довкілля.

<sup>21</sup> Більш детальна інформація про діяльність інформаційного геологічного фонду України - <http://www.geoinf.kiev.ua>



## РОЗДІЛ «УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІЄЮ»

У цьому розділі наводиться стисла інформація про органи влади, які здійснюють управління на відповідній території. До них можуть належати як органи місцевого самоврядування (виконавчі комітети міських/селищних рад, а також районні, міські чи селищні/сільські ради), так і органи державної адміністрації (районні адміністрації). Сфери їхньої діяльності, обсяги власних та делегованих повноважень регулюються двома різними законами України - «Про місцеве самоврядування в Україні» (№ 280/97-ВР від 21.05.1997 р.) та «Про місцеві державні адміністрації» (№ 586-XIV від 09.04.1999 р.).

Щоб визначити, на скільки місцеві органи влади організаційно спроможні проводити подальше супроводження процесу реалізації стратегії (іншими словами - здійснювати «стратегічне управління»), необхідно:

- визначити організаційну структуру, кількісний та якісний склад виконавчого комітету (або районної адміністрації);
- перевірити наявність містобудівної документації (генеральний план, затверджені межі населених пунктів);
- провести аналіз місцевого бюджету (вказати рівень дотаційності, обсяг бюджету розвитку та джерела його фінансування);
- розглянути раніше прийняті цільові програми.

Готовність до співпраці та партнерства продемонструє перелік міст/територій - побратимів, а також досвід проектної діяльності - проектів, реалізованих спільно з проектами міжнародної технічної допомоги або з іншими недержавними організаціями.

Інформаційна присутність міста/району у мережі Інтернет (наявність та зміст офіційних сайтів органів державної влади та місцевого самоврядування, а також закладів освіти, культури та дозвілля) покаже відкритість місцевих органів влади для громадськості та майбутніх партнерів.

Асоціація міст України створює Автоматизовану систему муніципальної статистики (АСМС) - електронну систему збору, зберігання та обробки інформації щодо основних сфер діяльності територіальних громад та органів місцевого самоврядування. База даних АСМС включає біля 800 показників, які дають комплексний опис 15 сфер життєдіяльності громад,

і формується на основі звітності, що подається містами.

За станом на 01.06.2013 р. у базі даних було зареєстроване 131 місто України. Див. більш детальну інформацію про правила користування системою муніципальної статистики на сайті [www.asms.org.ua](http://www.asms.org.ua)

## 2.2 ПРОВЕДЕННЯ SWOT- АНАЛІЗУ (ВИЗНАЧЕННЯ СИЛЬНИХ ТА СЛАБКИХ СТОРІН, МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ЗАГРОЗ ДЛЯ РОЗВИТКУ)

Одним з інструментів, що застосовуються на цьому етапі стратегічного планування, є SWOT-аналіз. Застосуванню цього інструменту можна присвятити декілька засідань робочої групи (Комітету зі стратегічного планування).

Цей інструмент дозволяє системно розглядати інформацію щодо умов або контексту існування території та представляти відповідну інформацію таким чином, щоб вона була корисною для подальшого планування та прийняття рішень.

Його результати будуть використані на подальших етапах процесу стратегічного планування, оскільки цей підхід дозволяє уникнути складання «переліку побажань» замість переліку дій, які необхідно виконати для досягнення сталих та довготривалих результатів.

### Матриця SWOT:

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
SO - стратегія (сильні сторони + можливості)	WO - стратегія (можливості - слабкі сторони)
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
ST - стратегія (сильні сторони - загрози)	WT - стратегія (загрози та слабкі сторони)

SWOT-аналіз - це інструмент для аналізу даних та тенденцій розвитку території (міста, регіону), який дозволяє отримати уявлення про сильні (strengths) та слабкі (weaknesses) сторони, а також визначити можливості (opportunities) для подальшого розвитку й загрози (threats), які можуть виникнути у найближчому майбутньому.

Згідно з цим методом віднесення факторів до сильних та слабких сторін, можливостей та загроз відбувається через їх поділ на декілька груп: на фактори, що формуються на території і на які можна якимось чином вплинути (внутрішнє середовище), та на фактори, що виникають внаслідок фактичних чи потенційних дій інших сторін і на які практично неможливо впливати (зовнішнє оточення).

Позитивні фактори внутрішнього середовища визначаються як сильні сторони, а негативні - як слабкі сторони. У свою чергу, позитивні (сприятливі) фактори зовнішнього оточення визначаються як можливості, а негативні - як загрози.

На базі сформованої матриці SWOT формулюються цілі розвитку території, досягнення яких дозволить нейтралізувати загрози, скористатися можливостями, використати власні сильні сторони та усунути деякі слабкості.

Важливо пам'ятати, що цілі повинні передбачати отримання результатів у тих сферах діяльності, на які місцева влада може впливати або ж які вона спроможна контролювати.

### Запитання для обговорення SWOT-аналізу Сильні/слабкі сторони

- Географічне розташування, комунікації
- Природні ресурси, корисні копалини, клімат
- Кількість та наявність трудових ресурсів
- Економіка (основні галузі, підприємства, розвиток малого та середнього бізнесу) Інфраструктура (технічна та соціальна)
  - «Якість життя» (житло, учбові заклади, медицина, побутові умови, дозвілля)
  - Стан довкілля, екологія
  - Унікальні події та об'єкти (історичні постаті та події, споруди, традиції тощо)
  - Відносини з місцевими органами влади (з точки зору бізнесу та громадськості)

### Можливості/загрози для розвитку

- З учасниками можна обговорити такі питання:
- Як національна політика може вплинути на розвиток території (наслідки вступу до СОТ)
  - Яким чином може вплинути адміністративно-територіальна реформа
  - Наслідки скасування мораторію на продаж землі сільськогосподарського призначення
  - Можливі екологічні проблеми (підтоплення території, ерозія ґрунту, якість питної води, сховища агрохімікатів)
  - Яким чином розвиток сусідніх територій впливає на економічний, соціальний та екологічний розвиток міста чи району.

У процесі розробки стратегії розвитку району можуть виникнути проблеми із підготовкою комплексного SWOT-аналізу, який давав би повне уявлення про територію в цілому. У такому випадку можна провести декілька виїзних зустрічей з представниками сільських/ селищних рад, на які можна запросити представників місцевих органів влади, підприємців, фермерів, працівників соціальної сфери (школи, будинку культури, дитячого садку, бібліотеки тощо) та активістів місцевих громадських організацій.

Під час проведення цих зустрічей учасників можна розподілити на дві групи. Одна група має обговорювати позитивні характеристики свого населеного пункту та існуючі переваги, а інша група, відповідно, має розглядати негативні характеристики та недоліки.

- Питання для обговорення позитивних характеристик та переваг:
- «Населення»: чи мають місцеві мешканці відчуття згуртованості? Чи є традиції спільного проведення свят та вирішення проблем?

У чому проявляється унікальність громади як в цілому, так і її окремих представників? Що місцеві мешканці роблять найкраще (творчість, рукоділля, ремесла)? Чи багато проживає молоді?

- «Умови життя»: які переваги дає клімат та стан довкілля? Доступність та якість медичних послуг, які є можливості для отримання дошкільної та шкільної освіти, організації дозвілля? Наявність та якість комунальних послуг (світло, газ, вода, каналізація, дороги). Чи мають мешканці відчуття безпеки (особистої безпеки та безпеки майна)? Яка доступність житла?

- «Зайнятість та доходи»: чи є робота у населеному пункті? основні місця роботи, джерела доходів населення, розмір доходів у порівнянні із сусідніми територіями.

- «Розвиток бізнесу»: чи працюють підприємства (включаючи фермерів) на території? На яких сферах діяльності вони спеціалізуються? Хто із них є найбільш успішним у бізнесі? Чим обумовлений їх успіх?

- «Ресурси»: які природні ресурси має громада, включаючи землю (пасовища, рілля) та водні ресурси, корисні копалини?

- Унікальні об'єкти, споруди та пам'ятки, яких немає в інших населених пунктах?

Питання для обговорення негативних характеристик та недоліків:

- «Населення»: які недоліки ви вбачаєте у членах вашої громади в цілому, які негативні звички притаманні вашим мешканцям? Чи відбуваються конфлікти на релігійному або етнічному ґрунті?

- «Умови життя»: які є недоліки у зв'язку з кліматом та станом довкілля? Які проблеми існують з доступністю та якістю медичних послуг, з отриманням дошкільної та шкільної освіти, з організацією дозвілля? Наявність та якість комунальних послуг (світло, газ, вода, каналізація, шляхи). Чи мають мешканці відчуття безпеки (особистої безпеки та безпеки майна)? Наскільки доступним є придбання будинку чи його будівництво?

- «Працевлаштування та доходи»: які проблеми з працевлаштуванням мають місцеві мешканці? Чи є робота для молоді?

- «Розвиток бізнесу»: з якими проблемами стикаються підприємці, включаючи фермерів?

- «Ресурси»: які проблеми та обмеження пов'язані з використанням природних ресурсів території? З дефіцитом яких життєво необхідних ресурсів стикається населення?

- «Ключовий недолік»: яка проблема розвитку є найважливішою?

Після презентації результатів роботи кожної групи зі всіма учасниками засідання потрібно буде обговорити загрози та можливості для розвитку їхнього населеного пункту та визначити декілька пріоритетів розвитку.

### 2.3. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ТА ЗАВДАНЬ

У зв'язку із тим, що процес розробки стратегій розвитку на місцевому рівні ще не врегульований на законодавчому рівні, у документах стратегічного характеру органи місцевого самоврядування можуть використовувати різну термінологію. У методичних рекомендаціях Міністерства економіки<sup>22</sup> вказано, що стратегічний план регіонального розвитку має включати сукупність стратегічних цілей та поетапних планів дій для досягнення усіх стратегічних та оперативних цілей з детальним описом термінів виконання, відповідальних виконавців, джерел фінансування. А до системи цілей відносяться бачення, місія, стратегічні

В організаційному менеджменті під час визначення цілей та завдань рекомендується застосовувати SMART-метод. SMART - це скорочення для п'яти критеріїв, яких потрібно дотримуватися у процесі визначення цілей:

<b>S</b>	<b>Specific</b> (конкретні)	Відображення конкретних дій (або життєво важливих вимірів)
<b>M</b>	<b>Measurable</b> (вимірювані)	Застосування кількісних показників
<b>A</b>	<b>Achieving the Client</b> (досяжні)	Спрямованість дій на конкретну цільову групу
<b>R</b>	<b>Realistic</b> (реалістичні)	Реалістичність виконання за наявних умов
<b>T</b>	<b>Time-Limited</b> (визначені у часі)	Конкретизація часових рамок (періоду) досягнення цілей

В Україні ця методика стратегічного планування застосовувалася для адаптації глобальних цілей розвитку, відомих як «Цілі розвитку тисячоліття» (ЦРТ). Документ містить 6 орієнтирів та 13 конкретних завдань на довгострокову перспективу. Україна підписала цей документ у 2000 році на саміті ООН і зобов'язалася зробити свій внесок у досягнення глобальних цілей розвитку.

Наприклад:

Ціль 3. Забезпечення сталого розвитку довкілля

Завдання 5: Збільшити на 12% частку населення з доступом до чистої питної води, у період з 2001 до 2015 р.

Завдання 6: До 2015 р. стабілізувати забруднення повітря стаціонарними джерелами.

Завдання 7: Розширити мережу заповідників та природних національних парків до 10,4% від загальної площі України.

З більш детальною інформацією про Цілі розвитку тисячоліття для України та з прогресом у досягненні цих цілей можна ознайомитися на сайті Представництва ООН <http://www.un.org.ua>

<sup>22</sup> Методичні рекомендації з формування регіональних стратегій розвитку, затверджені наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України № 224 від 29 липня 2002 р.

цілі (довгострокові), оперативні цілі (середньострокові) та оперативні завдання (короткострокові).

Потрібно зауважити, що під час розробки стратегій розвитку часто застосовуються такі терміни, як «оперативні цілі» та «операційні цілі». У сфері організаційного менеджменту термін «оперативні цілі» використовується для таких цілей, досягнення яких пов'язано із середньостроковим періодом часу, а «операційні цілі» пов'язані з певною сферою діяльності/роботи підрозділу чи управління.

В умовах, які швидко змінюються, за відсутності необхідних повноважень та ресурсів, які б змогли забезпечити процес досягнення цілей, застосування SMART-методики для встановлення довготермінових цілей буде малоефективним, а відповідно, вона практично і не застосовується у муніципальному та державному управлінні (у більшості випадків важливо просто дотримуватися обраного напрямку).

У процесі встановлення стратегічних та операційних цілей, окрім причинно-наслідкових зв'язків, необхідно враховувати, що цілі повинні як відображати вирішення найактуальніших проблем населення території, так і формувати основу для розвитку, а саме:

- цілі, що спрямовані на вирішення поточних проблем, які пов'язані з забезпеченням населення необхідними соціальними та комунальними послугами (ремонт об'єктів соціальної сфери та ЖКГ, благоустрій території);
- цілі, що спрямовані на вирішення специфічних проблем мешканців та громади, вирішення яких знаходиться у сфері повноважень та ресурсних можливостей органу влади (наприклад, «організація діяльності з дозвілля молоді», «активізація громадського сектору»);
- цілі, що спрямовані на вирішення прихованих проблем території чи громади, які доведеться виконувати згідно зі змінами на національному рівні («надання адміністративних послуг»);
- цілі, що спрямовані на розвиток традиційних напрямків («розвиток туризму», «розвиток малого та середнього бізнесу»);
- цілі, що спрямовані на розвиток інноваційних напрямків («зелена енергетика», «аква- та марікультура»).

Стратегія розвитку території може стосуватися різних аспектів життєдіяльності громади, містити цілі соціального, економічного та екологічного розвитку, але легалізувати її буде конкретний орган місцевого самоврядування (сільська/селищна, міська чи районна рада), а координацію діяльності буде здійснювати його виконавчий комітет (або делегувати РДА), так що у процесі визначення цілей важливо враховувати сферу їхніх повноважень. Це означає, наприклад, що завдання з підвищення рівня енергозбереження на території можна сформулювати таким чином: «застосовувати інноваційні та енергоощадні технології на соціальних об'єктах комунальної форми власності» або «сприяти впро-

вадженню інноваційних технологій у сільському господарстві» (а вже у заходах чи в описовій частині прописати, яким саме чином місцеві органи влади будуть сприяти їх впровадженню).

У стратегії розвитку території можна буде обмежитися стислим описом та визначенням довгострокових і середньострокових цілей, а можна дуже детально вказувати конкретні заходи та перелік робіт (наприклад, «створити робочу групу, підготувати інформацію для ЗМІ»). Кожен із цих варіантів має свої переваги та недоліки. У першому випадку документ буде достатньо гнучким та не потребуватиме постійної підготовки документів для сесії міської/районної ради для внесення змін. У другому випадку структурні підрозділи органу влади будуть більш чітко розуміти, що, коли та яким чином їм потрібно діяти і поступово будуть привчатися до самостійного прийняття деяких рішень на своєму рівні, а не чекати безпосередніх наказів з боку керівництва.

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ЗАВДАНЬ ІЗ «ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ»

Для українських територій всі питання, які тим чи іншим чином пов'язані із «залученням інвестицій», є дуже актуальними на усіх рівнях прийняття рішень. І у більшості документів стратегічного характеру цю діяльність відображають у вигляді стратегічних чи операційних цілей.

Термін «інвестиції» в економічній теорії визначений як довготермінові капіталовкладення з метою отримання прибутку і у зв'язку із цим, перш ніж використовувати формулювання, які пов'язані із «залученням інвестицій» та «інвестиційною політикою міста/району», необхідно розрізнити такі поняття:

1. «залучення інвестицій до соціальної та житлово-комунальної сфери» (все, що фактично пов'язано з будівництвом та капітальним ремонтом об'єктів соціальної сфери, інженерно-комунікаційних мереж та житлово-комунальним господарством);

2. «залучення інвестицій для розвитку виробничого комплексу» (все, що пов'язано з модернізацією виробництва, створенням нових робочих місць тощо).

### 1. Будівництво та ремонт соціальних інфраструктурних об'єктів відбувається за рахунок двох джерел:

- коштів державного чи обласного/республіканського бюджетів, які у вигляді «цільової субвенції» перераховуються місцевому бюджету у відповідності до державної чи обласної/республіканської цільової програми або за рішенням конкурсної комісії/ради державних фондів (фонд підтримки місцевого самоврядування в Україні<sup>23</sup>, фонд регіонального розвитку);

<sup>23</sup> Більш детальна інформація про діяльність фонду <http://municipal.gov.ua/>

- проектів міжнародної технічної допомоги (таких, наприклад, як Проект ЄС/ПРООН «Місцевий розвиток, що орієнтується на громаду-2»<sup>24</sup>, Проект DESPRO<sup>25</sup>) та інших організацій, які займаються розподілом коштів міжнародних донорів (наприклад, «Український фонд соціальних інвестицій»<sup>26</sup>).

Потрібно зауважити, що фонди та проекти МТД висувують свої вимоги до оформлення документації (проектної пропозиції, апікаційної форми) та розглядають всі пропозиції на конкурсній основі. Вся інформація щодо вимог до потенційних реципієнтів коштів чи конкретних послуг наводиться в об'яві про початок конкурсу.

У зв'язку з цим все, що стосується будівництва та капітального ремонту об'єктів соціальної та комунальної інфраструктури (дитячих садків, шкіл, лікарень, культурних центрів, об'єктів водопостачання тощо), буде некоректно відносити до сфери «залучення інвестицій», такі цілі коректніше називати «забезпеченням населення якісними соціально-комунальними послугами», а вже в описовій частині вказувати можливі джерела фінансування. Якщо передбачається залучення коштів на конкурсній основі (коли бажаний об'єкт не може бути профінансований за рахунок будь-якої державної або обласної/республіканської цільової програми), можна конкретизувати дії виконавчого органу влади:

- виготовити проектно-кошторисну документацію для будівництва, ремонту чи реконструкції певного об'єкту;
- підготувати пакет документації (подання на фінансування) у відповідності до вимог певного фонду чи проекту МТД.

## 2. «Залучення інвестицій для розвитку виробничого комплексу»

Органи місцевого самоврядування та державної влади (далі - місцеві органи влади) у документах та програмах стратегічного характеру часто не співвідносять сферу своїх повноважень зі ступенем свого впливу на економічну та господарську діяльність комерційних підприємств. В Україні більшість виробничих та переробних підприємств, підприємств сфери послуг є приватними й організують свою підприємницьку діяльність з метою отримання прибутку самостійно, на свій ризик<sup>27</sup>. ВВідповідно, будь-яка підтримка місцевих органів влади у вигляді розробки бізнес-планів та надання допомоги з реалізації продукції для окремих компаній може вважатися «використанням своїх службових обов'язків з метою отримання неправомірного зиску» та розглядатися як прояв корупції<sup>28</sup>.

У тих випадках, коли на території ще продовжують працювати державні, відомчі чи казенні підприємства, місцеві органи влади також не можуть безпосередньо впливати на їхню господарську та економічну діяльність.

<sup>24</sup> Більш детальна інформація про діяльність проекту <http://cba.org.ua/ua/about/about-cba>

<sup>25</sup> Українсько-швейцарський проект «Підтримка децентралізації в Україні», який фінансується Швейцарською Конфедерацією через Швейцарське бюро зі співробітництва» <http://despro.org.ua/despro/project/>

<sup>26</sup> Більш детальна інформація про діяльність фонду <http://www.usif.org.ua/>

<sup>27</sup> Ст. 1 Закону України «Про підприємництво» № 698-XII від 7 лютого 1991 р.

<sup>28</sup> Ст. 6 Закону України «Про засади запобігання та протидії корупції» № 3206-VI від 7 квітня 2011 р.



Місцеві органи влади можуть лише створювати умови для поліпшення ведення підприємницької діяльності на відповідній території:

**1. «Створювати умови для покращення бізнес-середовища та розвитку підприємництва», включаючи:**

- поліпшення якості надання послуг дозвільного характеру (надання послуг за принципом «єдиного вікна»);
- організація тренінгових центрів та різноманітних навчальних заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації підприємців та персоналу (включаючи бізнес-планування, маркетинг, рекламу, застосування сучасних методів просування товарів та послуг, побудову систем дистрибуції тощо);
- організація міських/ районних ярмарок та виставок з наданням місцевим виробникам можливості реалізовувати свою продукцію або знаходити ділових партнерів;
- створення бізнес-інкубатора (у тому випадку, якщо місцеві органи влади можуть надавати на пільгових умовах (набагато дешевше ринкової вартості) приміщення для ведення підприємницької діяльності на період від 1 до 3-х років, а також надавати консультаційну підтримку).

**2. «Сприяти залученню прямих інвестицій та розміщенню нових підприємств»**

До основних інструментів щодо розміщення нових виробничих підприємств на території населеного пункту належать:

- надання земельних ділянок промислового призначення (типу «грінфілд») або виробничих площ (типу «браунфілд») з підведеними інженерними комунікаціями;
- надання підтримки в отриманні документів дозвільного характеру для відкриття нових підприємств.

Проведення цього виду діяльності передбачає виконання місцевим органом влади таких завдань:

- розробити та затвердити в установленому порядку містобудівну документацію (генеральний план населеного пункту, план зонування)<sup>29</sup> та провести роботи із землеустрою (проект землеустрою відносно встановлення (зміни) меж адміністративно-територіальних одиниць);
- провести інвентаризацію земельних ділянок та об'єктів нерухомості, які можна використати для розміщення підприємств;
- створити індустріальну зону (а для земельних ділянок промислового призначення від 15 до 700 га - індустріальний парк)<sup>30</sup>;
- підготувати ТЕО на земельну ділянку (с конкретизацією технічних параметрів підведених до земельної ділянки комунікацій (ліній електропостачання, водогонів, під'їзних шляхів тощо);
- розробити концептуальний дизайн використання промислової ділянки;

<sup>29</sup> Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності», № 3038-VI від 17 лютого 2011 р., Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ «Про затвердження порядку розробки містобудівної документації», № 290 від 16 листопада 2011 р.

<sup>30</sup> Закон України «Про індустріальні парки» № 5018-VI від 21 червня 2012 р.

- розробити план маркетингових заходів для активного просування ділянки серед потенційних інвесторів (розробити промо-матеріали, забезпечити розміщення інформації у спеціалізованих базах даних та участь у національних та міжнародних інвестиційних виставках).

## 2.4 РОЗРОБКА ПЛАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Одним з елементів стратегії є середньостроковий план її реалізації. Його можна оформити у вигляді «проектних листків», «операційного плану» або «переліку заходів». У цьому документі важливо відобразити період реалізації встановлених цілей/завдань або конкретних заходів, відповідальних виконавців та партнерів з реалізації. Також необхідно вказати можливі джерела фінансування - що можна профінансувати за рахунок місцевого бюджету, що - за рахунок державного бюджету, а що буде повністю проводитися партнерськими організаціями чи підприємствами (а відповідно, й фінансуватися за рахунок їхніх коштів та ресурсів).



*У Додатку 6 надано зразок операційного плану, що був розроблений в рамках підготовки Стратегії сталого розвитку Чорноморського району АРК до 2020 року.*

Перелік завдань та заходів може носити організаційний та адміністративний характер (наприклад, «провести туристичний ярмарок»), а може і передбачати суттєві капіталовкладення (наприклад, «будівництво сміттєпереробного заводу»). При цьому для спрощення прийняття управлінських та організаційних рішень можна включити додаткову графу з показниками ступеню готовності конкретних заходів чи завдань:

рівень 1 - «повна готовність» - джерела фінансування визначені та затверджені, підготовлена необхідна проектно-кошторисна документація;

рівень 2 - «часткова готовність» - визначені можливі джерела фінансування або почали підготовку документації;

рівень 3 - «неготовність» - захід опрацьовано на рівні «ідеї».

# РОЗДІЛ 3.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ  
РЕАЛІЗАЦІЇ  
ТА МОНІТОРИНГУ СТРАТЕГІЇ

### 3.1 ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Процес розробки стратегії розвитку є тривалим та потребує чимало зусиль, незалежно від того, якого типу стратегічний документ розроблявся та чи отримували допомогу з боку зовнішніх консультантів. Відповідно, не менш важливим є і процес реалізації стратегії - створення організаційних умов для впровадження того плану дій, який був розроблений для досягнення встановлених цілей розвитку.

Найбільш оптимальним підходом є створення системи «стратегічного управління», яка забезпечує інституційні умови для здійснення змін на всіх рівнях.

- **Зміна організаційної структури управління місцевого органу влади**

Перш за все, реорганізувати організаційну структуру місцевого органу влади необхідно таким чином, щоб вона максимальною мірою сприяла реалізації задекларованих у стратегії цілей та завдань. Для цього рекомендується призначити (або створити) структурний підрозділ, який був би підпорядкований безпосередньо першому керівнику і мав забезпечити координацію усього процесу реалізації стратегії, а також створити такі відділи, діяльність яких безпосередньо пов'язана із вирішенням найважливіших для розвитку території завдань (наприклад, у сфері енергоаудиту та підвищення енергоефективності житлового фонду, розвитку рибного господарства та марикультури тощо).

Теоретично законодавча база України<sup>31</sup> дозволяє робити організаційну структуру органів місцевого самоврядування більш гнучкою, але фактично органи влади керуються типовою структурою, рекомендованою Кабінетом Міністрів України<sup>32</sup>. У зв'язку із цим, супроводженням стратегії, а також і підготовкою щорічних програм соціально-економічного розвитку зазвичай займаються спеціалісти управління/відділу економіки (у деяких випадках в управлінні економіки створюється «відділ/сектор зі стратегічного планування»).

Вплив зміни організаційної структури органів місцевого самоврядування на ефективність реалізації стратегії та, відповідно, на покращення соціального та економічного розвитку території можна відстежити на прикладі м. Євпаторія, Автономна Республіка Крим.

<sup>31</sup> У відповідності до п.5. частини першої ст. 26 Закону України «Про місцеве самоврядування», затвердження за поданням сільського, селищного, міського голови структури виконавчих органів влади, загальної чисельності апарату ради та його виконавчих органів, витрат на їхнє утримання належить до сфери виключної компетенції сільської, селищної, міської ради.

<sup>32</sup> Згідно з постановою Кабінету Міністрів України «Про фінансове забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування», № 1349 від 3 грудня 1997 .

### Організація процесу реалізації та моніторингу стратегії розвитку на прикладі м. Євпаторія, Автономна Республіка Крим

З 2005 р. у Євпаторії були розроблені два стратегічні плани розвитку. Перший - «Стратегія економічного розвитку міста», другий - «Стратегічний план економічного та соціального розвитку м. Євпаторія на період до 2015 року».

Супроводженням процесу розробки та реалізації усіх стратегічних планів розвитку міста займалося «Головне управління інвестиційної політики та зовнішньоекономічних зв'язків Євпаторійської міської ради». Діяльність цього управління зосереджена на перспективних для розвитку міста напрямках: залучення інвестицій, розвиток курорту та туризму, розробка концепцій та проєктів, моніторинг реалізації стратегічного плану розвитку міста.

Для відстеження процесу реалізації та впровадження програм розвитку був створений Моніторинговий комітет, до складу якого увійшли заступники міського голови та керівники усіх управлінь Євпаторійської міської ради. Очолює комітет міський голова м. Євпаторія.

До головних завдань Моніторингового комітету належать такі:

- координація взаємодії членів Моніторингового комітету з підвищення ефективності реалізації Стратегічного плану розвитку міста;
- оцінка відповідності діючих програм розвитку галузей міського господарства цілям та пріоритетам, визначеним у стратегічному плані розвитку міста, та внесення відповідних змін у ці програми, а також узгодження базового переліку показників ви-

конання програм для оцінки їхньої результативності;

- розробка проєктів та концепцій розвитку міста, спрямованих на реалізацію стратегічного плану розвитку міста.

Засідання Моніторингового комітету проводяться щоквартально.

Організацією чергових та позачергових засідань Моніторингового комітету, а також підготовкою зведеного аналітичного звіту щодо реалізації стратегічного плану розвитку міста та висвітлення його у міських ЗМІ займається Головне управління інвестиційної політики та зовнішньоекономічних зв'язків.

Зведений аналітичний звіт про реалізацію стратегічного плану розвитку готується на основі квартальних звітів управлінь та відділів міської ради.

Для залучення громадських організацій та інших установ до процесу реалізації стратегічного плану розвитку міста при управлінні були створені «громадські ради».

В результаті організаційних змін, скоординованої та згуртованої роботи усіх управлінь міської ради, для цілей розвитку міста розробили біля 50<sup>33</sup> проєктних концепцій, із яких 20 були оформлені в якості проєктних пропозицій та подані на отримання фінансування. Внаслідок цих заходів 9 проєктів стали переможцями всеукраїнського та всекримського конкурсів проєктів та програм місцевого самоврядування.

Завдяки координації дій усіх управлінь та відділів міської ради та її виконавчого комітету були реалізовані стратегічно важливі проєкти з реконструкції старої ча-

стини міста по вул. Караїмський та Тучина.

За 6 років були залучені приватні інвестиції на будівництво таких міських інфраструктурних об'єктів, як дельфінарій та акваріум. Побудовані готельні комплекси та торгівельні центри. За 8 років Євпаторія прийняла участь у реалізації 30 проєктів міжнародної технічної допомоги обсягом більше 10 млн. грн.

У 2012 році Євпаторія перемогла на європейському конкурсі «За видатні досягнення у відродженні приморських міст» серед європейських курортів за програмою «Відродження приморських міст Європи», ініційованої Асоціацією місцевого самоуправління Великої Британії та Конгресом місцевих та регіональних органів влади Європи. Місту присуджена європейська нагорода за визначні досягнення у відродженні приморських міст - «Best Practice Award». Муніципалітет отримав диплом та медаль Ради Європи, копії якої підприємці міста можуть використовувати у своїй діяльності, уклавши відповідну угоду з міською радою.

У 2012 році місто стало одним із переможців конкурсу Ради Європи у номінації «Ефективне управління та надання адміністративних послуг».

*Матеріал наданий Головним управлінням інвестиційної політики та зовнішньоекономічних зв'язків Євпаторійської міської ради (Зоя Пошенко, Катерина Самбрська).*

<sup>33</sup> За станом на 01.06.2013 р.

### • Створення наглядового та координаційного органу - Комітету з реалізації стратегії

Цей Комітет може бути сформований на базі того робочого органу (робочої групи), яка займалася розробкою стратегії («комітету зі стратегічного планування») і може доповнюватися представниками тих установ та організацій, діяльність яких пов'язана з визначеними пріоритетами та цілями розвитку. У зв'язку з тим, що будь-яка стратегія розвитку території охоплює такі сфери діяльності, які виходять за межі власних та делегованих повноважень органу влади, залучення керівників відповідних установ та організацій до роботи Комітету дозволить більш ефективно проводити заплановані заходи та скоординувати роботу цих закладів на досягнення визначених у стратегії цілей.

Завдання Комітету можуть включати такі:

- обговорення та підготовка пропозицій щодо внесення доповнень та/або змін до стратегії та до плану її реалізації;
- здійснення контролю за виконанням плану реалізації стратегії та оцінки ефективності досягнення стратегічних цілей;
- інформування населення про результати досягнення стратегічних та виконання операційних цілей.

Для підтримки ефективності процесу засідання Комітету мають проводитися щоквартально, з обов'язковим веденням протоколу засідання. Раз у півріччя Комітет має готувати інформацію про хід виконання стратегії для розгляду на сесії районної/міської ради.

Склад Комітету та документ, який буде регламентувати його функції та повноваження, рекомендується затверджувати одночасно із затвердженням стратегії розвитку території.

### • Створення Агентства місцевого розвитку (АМР)

Створення Агентства розвитку як виконавчого органу дозволить більш оперативно реагувати на зміни у зовнішньому оточенні та забезпечувати залучення додаткових ресурсів для підтримки реалізації стратегії розвитку території на постійній основі.

Основні завдання АМР можна визначити таким чином:

- здійснення координації у взаємодії з різними організаціями та установами в рамках реалізації стратегії;
- координація розробки проектів розвитку з метою отримання грантових ресурсів та співпраці з проектами міжнародної технічної допомоги;
- підготовка пропозицій щодо внесення змін та доповнень до стратегії та плану її реалізації;
- підготовка піврічних звітів щодо виконання плану реалізації стратегії;
- забезпечення технічного супроводження процесів моніторингу та оцінки стратегії;
- сприяння підвищенню професійного рівня співробітників адміністрації та місцевого самоврядування, а також партнерських установ за напрямками реалізації стратегії;



Приклади документів  
надані  
у Додатку 7.



*Приклади документів  
надані  
у Додатку 8.*

- надання адміністративної підтримки у реалізації на території стратегічно важливих інвестиційних проєктів та програм.

Рекомендованою юридичною формою для Агентства місцевого розвитку є організаційно-правова форма «установи», до складу засновників якої входять інституції, що відіграють ключову роль у процесі місцевого розвитку. По відношенню до Комітету зі стратегічного планування АМР фактично виступає у ролі виконавчого органу, а той, у свою чергу, по відношенню до АМР виконує функції Наглядової ради.

В залежності від специфіки завдань з розвитку території АМР можуть також створюватися у формі неприбуткового товариства або комунального підприємства. На певному етапі інституційного розвитку функції АМР можуть розподілятися між декількома інституціями, що діють на території. Окремі функції АМР, зокрема, може виконувати громадська організація - Центр місцевого розвитку, частину - місцеві органи влади та організації, що знаходяться у сфері їхнього управління. У такій ситуації надзвичайно важливо забезпечити чітку координацію дій окремих інституцій та встановити (формалізувати) правила їхньої взаємодії.

### 3.2 МОНІТОРИНГ СТРАТЕГІЇ

Моніторинг - це процес регулярного збору інформації з усіх аспектів реалізації запланованих завдань та заходів стратегії. Моніторинг дозволяє робити висновки та приймати рішення щодо процесу реалізації запланованих дій.

Моніторинг реалізації стратегії може здійснюватися за такими напрямками:

1. моніторинг стратегії на відповідність досягнення очікуваних результатів;
2. моніторинг виконання плану реалізації стратегії;
3. моніторинг стратегії на відповідність інституційного та фінансового забезпечення;
4. моніторинг зовнішнього оточення.

**Моніторинг стратегії на відповідність очікуваним результатам** передбачає оцінку досягнення стратегічних та операційних цілей стратегії на відповідність очікуваним змінам у соціально-економічному та екологічному стані території. Оцінка виконується на основі порівняння індикаторів за різні періоди часу з їхніми базовими значеннями.

**Моніторинг стратегії на відповідність інституційного та фінансового забезпечення** передбачає оцінку наявності фінансових ресурсів та організаційної спроможності для реалізації плану стратегії. Моніторинг такого типу має давати відповіді на два запитання: перше - чи були виділені з місцевого бюджету чи з бюджетів більш високого рівня кошти на виконання встановлених у стратегії завдань (особливо для реалізації інфраструктурних проектів у соціальній сфері), і друге - чи спроможні спеціалісти органу влади та члени комітету з реалізації стратегії готувати необхідні документи, пов'язані з новими і навіть деякою мірою інноваційними рішеннями.

**Моніторинг зовнішнього оточення** передбачає оцінку стратегічних напрямків, стратегічних та операційних цілей розвитку на відповідність пріоритетам національної політики з метою визначення нових можливостей для реалізації стратегії.

Моніторинг такого типу може проводитися шляхом розгляду та аналізу нових державних та обласних/республіканських цільових програм, програм дій Уряду України, реалізації національних проектів. Це може також доповнюватися інформацією про проектну діяльність міжнародних організацій та установ (включаючи представництва ЄС в Україні).



# ДОДАТКИ

## ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЧОРНОМОРЬСЬКОГО РАЙОНУ АВТОНОМНОЇ РЕСПУБЛІКИ КРИМ

*Агентство регіонального розвитку Автономної Республіки Крим  
Проект Підтримки Кримського Агентства регіонального розвитку, ЄС-ПРООН*

### 1. ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Агентство регіонального розвитку Автономної Республіки Крим (далі - Агентство) використовує підходи до розробки стратегій розвитку територій (міст і районів України), що базуються на багаторічному вітчизняному і зарубіжному досвіді розробки стратегічних документів.

При підготовці стратегій розвитку враховуються положення наступних документів:

Стратегія економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим на 2011-2020 року, що затверджена постановою Верховною Радою АРК № 121-6/10 від 22.12.2010 р.; Закон України «Про державне прогнозування і розробку програм економічного і соціального розвитку» від 23 березня 2000 року № 1602 - III;

Наказ Міністерства економіки і європейської інтеграції «Про затвердження методичних рекомендацій по формуванню регіональних стратегій розвитку» № 224 від 29.07.2002 р.; Постанова Кабінету Міністрів України «Про розробку прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку і складання проекту державного бюджету» від 26.04.2003 р. № 621;

Концепція вдосконалення системи програмних і прогнозних документів з питань соціально-економічного розвитку України (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 504 від 04.10.2006 року)

У рамках застосовуваного підходу розробка Стратегії розвитку здійснюється відповідно до трьох базових принципів:

1. **принцип партнерства:** залучення всіх суб'єктів розвитку території (бізнесу, влади і громадськості) до процесу розробки Стратегії;
2. **принцип реалістичності:** реалізація операційних завдань має ґрунтуватися на наявних ресурсах, можливостях і повноваженнях громади;
3. **принцип прозорості:** відкрите обговорення результатів роботи, а також забезпечення максимально ефективної співпраці зі ЗМІ, як в процесі підготовки, так і в процесі реалізації Стратегії.

### 2. ОПИС ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ

Стратегія розвитку є найважливішим документом в процесі планування власного розвитку, оснований на використанні наявних ресурсів і потенціалу. Використання цих можливостей повинне відбуватися системно і спрямовуватися на відповідні пріоритети, напрями розвитку і цілі. Стратегія розвитку території (міста, району) - базовий інструмент стратегічного управління, що визначає напрями розвитку на довгострокову (чи середньострокову) перспективу, містить актуальні та реально досяжні при наявних ресурсах і можливостях цілі, які відповідають цінностям та прагненням місцевої громади.

Нижче описані основні етапи розробки стратегії розвитку (далі - Стратегія).

#### **І етап: Попереднє планування**

- створення робочої групи по розробці Стратегії (Комітету зі стратегічного планування);

- розробка і затвердження уповноваженим органом місцевого самоврядування (міською або районною радою) та/або місцевим органом державної влади (міською або районною державною адміністрацією) Положення про Комітет із стратегічного планування, а також затвердження його персонального складу;
- розробка та узгодження структури Стратегії та плану подальших дій.

#### **II етап: Оцінка соціально-економічного і екологічного стану території**

- збір і аналіз статистичної інформації;
- проведення додаткових досліджень (проведення засідань фокус-груп щодо визначення пріоритетів і напрямів розвитку території);
- SWOT – аналіз (визначення слабких і сильних сторін, можливостей і загроз для розвитку території).

#### **III етап: Розробка документу**

- визначення стратегічного бачення майбутнього;
- визначення причинно-наслідкових зв'язків та побудова відповідних діаграм, дерев цілей;
- визначення стратегічних і операційних цілей та завдань;
- визначення показників ефективності виконання завдань і досягнення цілей;
- визначення організаційних механізмів реалізації, моніторингу і актуалізації Стратегії.

#### **IV етап: Легалізація Стратегії**

- оприлюднення проекту Стратегії;
- проведення громадських слухань;
- затвердження Стратегії уповноваженим органом місцевого самоврядування (міською або районною радою).

### **ОСНОВНІ ТЕРМІНИ І ВИЗНАЧЕННЯ**

**Стратегія розвитку** - план розвитку територіальної громади, що визначає головні пріоритети, цілі, завдання сталого економічного і соціального розвитку на середньостроковий (4-6 років) або довгостроковий (10-15 років) періоди.

**Бачення майбутнього** - узагальнене уявлення про майбутнє території і життя її населення.

**Стратегічні напрями (пріоритети)** - загальні цілі, які мають будуть досягнені в довгостроковій перспективі. Вони відображають те, яким шляхом необхідно рухатися з урахуванням наявних ресурсів. Це цілі загальноспрямовуючого характеру, досягнення яких можливе в довгостроковій перспективі (відповідають на питання «чого ми хочемо досягти»).

**Стратегічні цілі** - реальні та досяжні при наявних ресурсах цілі, досягнення яких забезпечує рух вперед у стратегічних напрямках.

**Операційні цілі** - цілі середньострокового характеру, що окреслюють способи досягнення стратегічних цілей (відповідають на питання: «як цього досягти»).

**Операційний план впровадження** - сукупність поетапних планів дій щодо досягнення всіх стратегічних і операційних цілей з детальним описом заходів, термінів виконання, відповідальних виконавців і джерел фінансування.

**SWOT-аналіз** - метод аналізу ситуації або окремої проблеми, що оснований на візуальному представленні та розподілі наявної інформації на чотири категорії, дві з яких містять дані про вже існуючі позитивні (сильні сторони) та негативні (слабкі сторони) чинники, а інші дві - інформацію про наявні можливості і загрози зміни цієї ситуації в майбутньому.

**ПЛАН ЗАХОДІВ**

щодо розробки стратегії сталого розвитку Чорноморського району АРК на період до 2020 року

Тип:

Стратегія сталого розвитку

Метод розробки:

експертно-партнерський

Період розробки:

вересень 2011

– вересень 2012

	Назва етапу, перелік робіт	Період виконання	Відповідальний
<b>1</b>	<b>I етап: Попереднє планування</b>		
1.1	Зустріч представників Агентства та району для узгодження організаційних і методологічних питань	01 вересня 2011	Чорноморська РДА, АРР АРК
1.2	Створення Комітету із стратегічного планування, затвердження положення про його діяльність та персонального складу розпорядженням РДА	до 15 вересня 2011	Чорноморська РДА
1.3	підписання Протоколу про наміри між Агентством регіонального розвитку (надалі – Агентства) і Чорноморським районом	вересень 2011	Чорноморська РДА, АРР АРК
1.4	Проведення першої офіційної зустрічі представників Агентства зі членами Комітету: <ul style="list-style-type: none"> <li>– офіційне оголошення початку розробки Стратегії</li> <li>– роз'яснення відносно існуючих підходів до стратегічного планування</li> <li>– представлення команди експертів, що супроводжуватимуть процес розробки стратегії</li> <li>– узгодження плану заходів</li> </ul>	останній тиждень вересня 2011	Чорноморська РДА, АРР АРК
<b>2</b>	<b>II етап: Оцінка соціально-економічного стану району</b>		
2	Збір і аналіз статистичної інформації (форма додається)	вересень 2011	Чорноморська РДА
2.1	Проведення польових досліджень: <ul style="list-style-type: none"> <li>– проведення конкурсу малюнків, або написання творчих робіт серед школярів району задля визначення їх бачення подальшого розвитку району</li> <li>– проведення засідань фокус-груп в 5 сільських радах (робочі зустрічі з місцевими мешканцями, депутатами і підприємцями) з метою визначення їх бачення розвитку своєї громади і району</li> </ul>	жовтень 2011	АРР АРК
		жовтень-листопад 2011	АРР АРК
2.2	Узагальнення інформації, підготовка аналітичного звіту	грудень 2011 г	АРР АРК
2.3	Проведення засідань Комітету (2 засідання): <ul style="list-style-type: none"> <li>– презентація результатів досліджень</li> <li>– проведення SWOT - аналізу</li> </ul>	грудень 2011	Чорноморська РДА, АРР АРК
<b>3</b>	<b>III етап: Розробка проекту Стратегії (документу)</b>		
3.1	Проведення засідань Комітету для визначення бачення майбутнього та цілей розвитку (3 засідання) <ul style="list-style-type: none"> <li>– формування стратегічного бачення</li> <li>– визначення стратегічних і операційних цілей</li> </ul>	лютий 2012	Чорноморська РДА, АРР АРК
3.2	<b>Розробка проекту Стратегії розвитку</b>		
3.2.1	Створення підкомітетів(робочих груп) по кожній стратегічній цілі	березень 012	Чорноморська РДА
3.2.2	Проведення засідань підкомітетів для обговорення, конкретизації та визначення механізмів досягнення цілей розвитку	березень - квітень 2012	Чорноморська РДА, АРР АРК
3.2.3	Узагальнення інформації та підготовка робочої версії проекту Стратегії		АРР АРК
3.3	<b>Розробка системи моніторингу і реалізації Стратегії</b>		
3.3.1	визначення показників ефективності реалізації завдань і досягнення цілей	травень 2012	АРР АРК
3.3.2	визначення організаційних механізмів реалізації, моніторингу і актуалізації Стратегії	травень 2012	АРР АРК
<b>4</b>	<b>IV етап: Легалізація Стратегії</b>		
4.1	Публікація в ЗМІ проекту Стратегії	червень 2012	Чорноморська РДА
4.2	Проведення громадських слухань	серпень 2012	Чорноморська РДА
4.3	Винесення на засідання районної ради для затвердження	вересень 2012	Чорноморська РДА

Документ надано мовою оригіналу

ПРОЕКТ

## ПРОТОКОЛ О НАМЕРЕНИЯХ

между

**Агентством регионального развития Автономной Республики Крым,  
Черноморской государственной администрацией и  
Черноморским районным советом**

Агентство регионального развития Автономной Республики Крым в лице директора Стародубова Алексея Викторовича с одной стороны (далее – сторона Агентства регионального развития) и Черноморская государственная районная администрация в лице председателя Лужецкой Светланы Анатольевны и Черноморский районный совет в лице председателя Помазана Валентина Васильевича с другой стороны (далее – сторона Черноморского района) выражают намерение на условиях партнерства разработать Стратегию устойчивого развития Черноморского района (далее – Стратегия).

С этой целью стороны договорились о следующем:

### Сторона Черноморского района:

1. Создает Комитет по стратегическому планированию (далее – Комитет) и рабочие группы, в состав которых включаются представители Черноморской районной государственной администрации, Черноморского районного совета и сельских советов, сельские и поселковые головы, представители общественности и деловых кругов района, прочие заинтересованные лица;
2. Назначает председателя Комитета, который является лицом, ответственным за реализацию мероприятий по разработке Стратегии со стороны Черноморского района в соответствии с прилагаемым Планом;
3. Определяет координатора по вопросам разработки Стратегии (далее – Координатор со стороны Черноморского района), который обеспечивает оперативное взаимодействие Комитета со стороной Агентства;
4. Содействует Комитету в реализации мероприятий по разработке Стратегии путем:
  1. предоставления необходимой информации;
  2. содействия в организации опросов общественного мнения;
  3. содействия в организации заседаний Комитета и рабочих групп;
  4. проведения публичных обсуждений (в т.ч. общественных слушаний);
  5. внесения в установленном порядке разработанного проекта Стратегии на рассмотрение районного совета.

### Сторона Агентства:

1. Определяет лицо, ответственное за реализацию мероприятий по разработке Стратегии со стороны Агентства в соответствии с прилагаемым Планом;
2. Определяет координатора по вопросам разработки Стратегии (далее – Координатор со стороны Агентства), который обеспечивает оперативное взаимодействие стороны Агентства с Комитетом;
3. Участвует в реализации мероприятий по разработке Стратегии путем:

1. обеспечения методологической поддержки процесса разработки Стратегии;
2. обеспечения экспертной и консультационной поддержки разработки Стратегии;
3. содействия в проведении публичных мероприятий по презентации результатов работы, проведенной в рамках разработки Стратегии.

**Заключительные положения:**

1. Протокол о намерениях вступает в силу с момента его подписания и действует до 30 сентября 2012 г.
2. Каждая из сторон может приостановить действие данного Протокола путем направления соответственного письменного уведомления другой стороне.
3. Окончание срока действия данного Протокола о намерениях не будет влиять на правомерность или продолжительность какой-либо совместной деятельности, которая была начата до окончания действия данного Протокола.
4. Стороны выполняют свою деятельность в соответствии с данным Протоколом о намерениях и Планом мероприятий по разработке Стратегии устойчивого развития Черноморского района, который является неотъемлемой частью данного Протокола.
5. После утверждения Стратегии на сессии районного совета, Стороны составят новый Протокол о намерениях для процесса сопровождения реализации Стратегии.
6. Протокол о намерениях составлен на русском языке в трех экземплярах, по одному экземпляру для каждой стороны.

*Приложение на 2 стр: План мероприятий по разработке Стратегии экономического и социального развития Черноморского района.*



УКРАИНА  
АВТОНОМНАЯ РЕСПУБЛИКА КРЫМ  
ЧЕРНОМОРСКИЙ РАЙОН  
ЧЕРНОМОРСКИЙ РАЙОННЫЙ СОВЕТ

13 (внеочередная) сессия 6 созыва

**РЕШЕНИЕ**

02 сентября 2011 года  
пгт. Черноморское

№ 167

***О стратегии устойчивого развития  
Черноморского района на период до 2020 года***

В соответствии с частью 2 статьи 10, пунктом 16 части 1 статьи 43 Закона Украины «О местном самоуправлении в Украине», Стратегией экономического и социального развития Автономной Республики Крым на 2011-2020 годы, утвержденной Постановлением Верховной Рады Автономной Республики Крым от 22 декабря 2010 года №121-6/10, рассмотрев письмо председателя Черноморской райгосадминистрации от 02 сентября 2011 г. №02-16/957,

**Черноморский районный совет РЕШИЛ:**

1. Разработать Стратегию устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года.
2. С целью разработки Стратегии устойчивого развития Черноморского района Автономной Республики Крым поручить председателю районного совета подписать Протокол о намерениях между Агентством регионального развития Автономной Республики Крым, Черноморской райгосадминистрацией и Черноморским районным советом.
3. Председателю Черноморской райгосадминистрации по согласованию с председателем Черноморского районного совета:
  - 3.1. Создать Комитет по стратегическому планированию Черноморского района Автономной Республики Крым, утвердить его персональный состав и Положение о Комитете по стратегическому планированию Черноморского района Автономной Республики Крым.
  - 3.2. С целью оперативного взаимодействия Комитета с Агентством регионального развития Автономной Республики Крым, определить координатора по вопросам разработки стратегии.
4. Комитету по стратегическому планированию Черноморского района в срок до 01 октября 2011 года подготовить структуру и план разработки стратегии устойчивого развития Черноморского района Автономной Республики Крым.
5. Контроль за исполнением настоящего решения возложить на постоянные комиссии по вопросам бюджета, финансов, приватизации, социально-экономического развития, рационального использования районных ресурсов и инвестиционного развития района, по вопросам промышленности, строительства, коммунальной собственности, жилищно-коммунального хозяйства, транспорта, связи, торговли и предпринимательства, по вопросам охраны окружающей среды, агропромышленного комплекса, рекреационной деятельности, градостроительной политики, регулирования земельных и водных отношений.

Заместитель председателя  
районного совета

А.Д. Михайловский



ЧЕРНОМОРСКАЯ РАЙОННАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АДМИНИСТРАЦИЯ  
В АВТОНОМНОЙ РЕСПУБЛИКЕ КРЫМ

РАСПОРЯЖЕНИЕ

« 13 » сентября 2011 года  
пгт Черноморское  
Об образовании комитета  
по стратегическому планированию

№ 423

С целью разработки стратегии экономического и социального развития Черноморского района на период до 2020 года, в соответствии с частью 2 статьи 10, пунктом 16 части 1 статьи 43 Закона Украины «О местном самоуправлении в Украине», Стратегией экономического и социального развития Автономной Республики Крым на 2011-2020 годы, утвержденной Постановлением Верховной Рады Автономной Республики Крым от 22 декабря 2010 года №121-6/10, решением 13 (внеочередной) сессии 6 созыва Черноморского районного совета от 02 сентября 2011 года №167 «О Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года»:

1. Образовать Комитет по стратегическому планированию (далее - Комитет) Черноморского района Автономной Республики Крым в составе, согласно приложения 1.
2. Утвердить Положение о районном Комитете по стратегическому планированию, согласно приложения 2.
3. Подготовить структуру и план разработки стратегии устойчивого развития Черноморского района Автономной Республики Крым.
4. Определить координатора по вопросам разработки стратегии с целью оперативного взаимодействия Комитета с Агентством регионального развития Автономной Республики Крым.
5. Членам Комитета по стратегическому планированию:
  - 5.1. В срок до 13 сентября 2011 года утвердить персональный состав Комитета по стратегическому планированию, Положение о Комитете.
  - 5.2. В срок до 01 октября 2011 года подготовить структуру и план разработки стратегии устойчивого развития Черноморского района Автономной Республики Крым.
6. Контроль за выполнением настоящего распоряжения возложить на первого заместителя председателя райгосадминистрации Д.И. Ибадулаева.

Председатель  
райгосадминистрации

С.А.Лужецкая



Утверджено  
Распоряжением председателя  
райгосадминистрации  
от « » \_\_\_\_\_ 2011 г. № \_\_\_\_\_

## ПОЛОЖЕНИЕ

### о Комитете по стратегическому планированию Черноморского района Автономной Республики Крым

#### 1. Общие положения

- 1.1. Комитет по стратегическому планированию Черноморского района Автономной республики Крым (далее – «Комитет») является консультационным органом Черноморской райгосадминистрации, целью деятельности которого является разработка стратегии экономического и социального развития района.
- 1.2. В своей деятельности Комитет руководствуется Конституцией Украины, законами Украины, актами Президента Украины и Кабинета Министров Украины, а также этим Положением.
- 1.3. Комитет осуществляет свою деятельность в тесном взаимодействии с Черноморской районной государственной администрацией, представители которой в обязательном порядке включаются в состав Комитета.
- 1.4. Решения Комитета, принятые в пределах его полномочий и оформленные надлежащим образом, имеют рекомендательный характер.

#### 2. Основные задания Комитета:

- 1.1. Обеспечение разработки Стратегии экономического и социального развития Черноморского района АРК (далее – Стратегия);
- 1.2. Сбор и анализ предложений всех заинтересованных в Стратегии сторон;
- 1.3. Организация и проведение публичных обсуждений проекта Стратегии.

#### 3. Комитет имеет право:

- 1.1. Получать в установленном законом порядке от субъектов всех форм собственности, органов исполнительной власти и органов местного самоуправления информацию, документы и материалы, необходимые для выполнения возложенных на него заданий;
- 1.2. Создавать рабочие группы с привлечением сотрудников органов государственной власти и местного самоуправления, прочих специалистов.
- 1.3. Приглашать на заседания Комитета представителей органов государственной власти и местного самоуправления, научных учреждений и общественных организаций и прочих лиц по собственному усмотрению.

#### 4. Состав и организационная структура Комитета

- 1.1. Руководство работой Комитета осуществляет его председатель, который назначается и освобождается от исполнения своих обязанностей по руководству Комитетом решением председателя Черноморской районной государственной администрации по согласованию с председателем Черноморского районного совета. На председателя Комитета возлагается контроль над процессом разработки Стратегии.
- 1.2. Состав Комитета формируется из числа депутатов Черноморского районного совета и сельских советов, сельских и поселковых голов, сотрудников исполнительных органов власти, активных общественных деятелей, представителей деловых кругов и прочих заинтересованных лиц. Персональный состав Комитета утверждается председателем Черноморской райгосадминистрации по согласованию с председателем Черноморского районного совета.

- 1.3. Организационное обеспечение работы Комитета и оформление протоколов заседаний возлагается на ответственного секретаря, который назначается и освобождается от исполнения данных обязанностей председателем Комитета. В обязанности ответственного секретаря также входит информирование членов Комитета проведении очередных и внеочередных заседаний, организация и координация деятельности рабочих групп, информирование председателя Комитета о результатах их работы.
4. **Организация деятельности Комитета**
- 4.4. Основной формой работы Комитета являются открытые заседания, которые проводятся в соответствии с планом-графиком, утвержденным председателем Комитета.
- 4.5. Заседание Комитета является легитимным, если на нем присутствует не менее половины персонального состава Комитета, в том числе обязательно председатель Комитета.
- 4.6. Решения Комитета принимаются путем открытого голосования простым большинством голосов членов Комитета, присутствующих на заседании, и оформляются в виде протокола, который подписывают председатель и ответственный секретарь Комитета. В случае равного распределения голосов решающим является голос председателя Комитета.

**Руководитель аппарата  
райгосадминистрации**

**Т. Омельчук**

## СТРУКТУРА ОПИСОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ЧАСТИНИ СТРАТЕГІЇ

### ЧАСТИНА 1.ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕРИТОРІЇ

- 1.1 Історична довідка, історико-культурна спадщина
- 1.2 Місцезнаходження, найближчі території (назва, кількість населення)
- 1.3 Відстань до важливих міст, кордонів, автомобільне та залізничне сполучення

### ЧАСТИНА 2. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, ТРУДОВИЙ ТА СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ

- 2.1 Демографічні характеристики населення
- 2.2 Зайнятість населення та ринок праці
- 2.3 Рівень добробуту населення
- 2.4 Соціально-фізіологічний стан мешканців
- 2.5 Громадська активність населення

### ЧАСТИНА 3. ІНФРАСТРУКТУРА ТА КОМУНІКАЦІЇ

- 3.1 Житловий фонд та житлове будівництво
- 3.2 Соціальна інфраструктура
  - 3.2.1 Заклади освіти
  - 3.2.2 Медичні установи
  - 3.2.3 Заклади культури та дозвілля
  - 3.2.4 Фізичне виховання і спорт
  - 3.2.5 Заклади та установи соціального забезпечення
  - 3.2.6 Релігійні організації та установи
- 3.3 Технічна та комунальна інфраструктура
  - 3.3.1 Водопостачання та водовідведення
  - 3.3.2 Газопостачання
  - 3.3.3 Електропостачання
  - 3.3.4 Теплопостачання
  - 3.3.5 Збір та утилізація ТПВ
- 3.4 Транспорт та комунікації
  - 3.4.1 Дорожнє господарство
  - 3.4.2 Транспортне обслуговування населення
  - 3.4.3 Зв'язок
- 3.5 Побутова інфраструктура

### ЧАСТИНА 4. БІЗНЕС І ЕКОНОМІКА

- 4.1 Основні показники економічного стану господарського комплексу території
  - 4.1.1 Розвиток малого та середнього бізнесу
  - 4.1.2 Зовнішньоекономічна діяльність підприємств
  - 4.1.3 Інвестиційна діяльність
  - 4.1.4 Інноваційна діяльність
- 4.2 Промисловий комплекс
- 4.3 Розвиток сільського господарства району

4.4 Розвиток туристичного комплексу

4.5 Бізнес-інфраструктура

#### **ЧАСТИНА 5. НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ТА ЕКОЛОГІЯ**

5.1 Природні ресурси та рекреаційний потенціал

5.2 Екологічна ситуація та утилізація відходів

5.3. Використання водних, земельних ресурсів та лісових масивів

#### **ЧАСТИНА 6. УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІЄЮ**

6.1 Органи державної влади та місцевого самоврядування

6.2 Бюджет району

6.3. Співробітництво з іншими регіонами та Проектами МТП

6.4 Представлення території у мережі Інтернет

Надана структура описово-аналітичної частини може змінюватись в залежності від місцевих особливостей, розміру та інших характеристик території.

## Додаток 6

Матеріали Стратегії сталого розвитку Чорноморського району АРК на період до 2020 року, затвердженої рішенням районної ради № 361 от 28.09. 2012 надані мовою оригіналу.

*Описательная часть Стратегии (выдержка)*

### **СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ III.2. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ И ИНФОРМАТИЗАЦИИ РАЙОНА**

Удаленность Черноморского района от крупных городов и, в частности, республиканской столицы г.Симферополя, а также значительные расстояния между населенными пунктами внутри самого района, создает серьезные трудности и влечет неоправданные в современных условиях расходы, связанные с физическим перемещением как жителей громады, так и сотрудников органов государственной власти и местного самоуправления для решения бытовых и административных вопросов.

При современных темпах развития информационного общества и телекоммуникационных технологий значительно расширяются возможности для жителей сельских районов получать информацию административного и познавательного характера, пользоваться электронными услугами (в т.ч. осуществлять оплату коммунальных услуг и других платежей), вести предпринимательскую деятельность наравне с жителями крупных городов и мегаполисов.

Обеспечение доступа населения Украины к информации и получению различных административных услуг в режиме удаленного доступа является одной из причин выделения развития информационного общества в отдельный приоритет государственной политики Украины<sup>1</sup>.

Разработанная Государственным агентством по вопросам науки, инноваций и информатизации Украины Стратегия развития информационного общества в Украине<sup>2</sup> направлена на оказание государственной поддержки внедрению современных информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) во все сферы общественной жизни как необходимого условия повышения конкурентоспособности страны, повышения качества жизни населения и становлении гражданского общества. В частности, национальная политика Украины до 2020 года будет направлена на реализацию и поддержку следующих направлений:

- внедрение практик электронного управления (е-управление) в деятельность органов государственной власти и органов местного самоуправления;
- повышения качества и доступности административных услуг для населения и бизнеса.
- обеспечение доступа населения к образовательным информационным ресурсам (е-образование) и культурному достоянию (е-культура);

Ключевой проблемой развития информационных и телекоммуникационных услуг в Черноморском районе являются технические возможности каналов передачи информации. Высокоскоростные сети покрывают лишь незначительную часть территории, концентрируясь главным образом в районном центре – пгт.Черноморское и с.Межводное. Жители большинства населенных пунктов района имеют доступ к сети Интернет в основном через каналы мобильной связи.

Обеспечение населения района качественным доступом к сети Интернет будет осуществляться в рамках реализации государственной программы развития информационного общества в Украине. Конкретные задания, сроки и объемы финансирования будут определены в соответствующих национальных и республиканских программах.

### **Операционная цель III.2.1 Внедрение практик электронного управления (е-управление) в деятельность органов государственной власти и органов местного самоуправления**

<sup>1</sup> Закон Украины «Об основных принципах развития информационного общества в Украине на 2007 - 2015 годы», № 537-V от 9 января 2007 года.

<sup>2</sup> <http://www.dknni.gov.ua/2010-09-09-12-27-24/2012-02-15-12-04-21>

Принятая законодательная база<sup>3</sup> по развитию электронного управления в Украине и внедрение единой системы электронного документооборота позволит оптимизировать работу органов и учреждений государственной власти и значительно ускорить процесс их взаимодействия при предоставлении административных услуг населению.

Современные технологии передачи информации позволяют организовывать встречи и переговоры при помощи видеоборудования. Создание внутрирайонной телекоммуникационной сети и обеспечение необходимым оборудованием органов власти позволит проводить оперативные селекторные совещания и переговоры дистанционно, организовывать видеоконференции с различными учреждениями и организациями других регионов Украины.

#### Основные задания:

- разработать информационный ресурс (сайт) районной государственной администрации Черноморского района;
- оборудовать помещение для проведения совещаний и конференций с использованием телекоммуникационных устройств;
- внедрить систему электронного документооборота в деятельность РГА и других учреждений государственной власти;

Период реализации: с 4 кв. 2012 г.

Ответственные исполнители: орг.отдел Черноморской РГА<sup>4</sup>, органы местного самоуправления

Партнеры: ОО «Агентство развития сельских территорий Крыма»

Источники финансирования: средства местных, республиканского и государственного бюджета, международная техническая помощь

### Операционная цель III.2.2 **Облегчение доступа населения к получению административных услуг**

Черноморский район самый наименьший по плотности заселения район Автономной Республики Крым. При среднем уровне заселения в 78 чел./км<sup>2</sup>(в Украине - 80 чел./км<sup>2</sup>) в Черноморском районе этот показатель составляет всего 21,2 чел./км.кв.

Удаленность населенных пунктов затрудняет обеспечение жителей района качественными социальными и административными услугами: медицинской помощью, дошкольным образованием и административных процедур.

Жители района в повседневной жизни сталкиваются с необходимостью оформления всевозможных справок и разрешений, в т.ч. при оформлении государственной социальной помощи, утверждения проектов землеустройства, отведения земельных участков и введение в эксплуатацию жилых домов и пристроек, регистрация субъектов предпринимательской деятельности и т.д. В связи с тем, что процедура оформления предусматривает сбор и подготовку целого пакета документов, жителям района приходится посещать различные государственные органы и учреждения по нескольку раз, каждый раз приезжая в районный центр для получения консультации или сбора недостающих документов. Для жителей самых отдаленных сел приходится преодолевать расстояния до 48км (как например, из с Зоряное).

На национальном уровне для осуществления преобразований подготовлен проект Закона Украины «Об административных услугах»<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Концепция развития электронного управления в Украине утверждена распоряжением Кабинета Министров Украины № 2250-р от 13 декабря 2010 г.

<sup>4</sup> Полное название – отдел организационно-кадровой работы по вопросам внутренней политики, связям со СМИ и общественностью.

<sup>5</sup> Проект закона «Об административных услугах» (рег. номер 9435) был принят за основу на заседании Верховного Совета Украины, постановление № 4155-VI от 9 декабря 2011 года.

### Основные задания:

- создать центр административных услуг на базе районного разрешительного центра и компьютеризированные рабочие места в сельсоветах района;
- обустроить в сельских и поселковых советах и в других местах приема физических и юридических лиц информационные стенды с размещением образцов заполнения документов на получение административной услуги;
- создать веб-сайт с размещением информации о порядке предоставления административных услуг;

Период реализации:	с 2013 г.
Ответственные исполнители:	единый разрешительный центр Черноморского района
Партнеры:	общественные организации Крыма
Источники финансирования:	средства местных, республиканского и государственного бюджета, международная техническая помощь

### Операционная цель III.2.3 Обеспечение доступа населения к образовательным информационным ресурсам (е-образование) и культурному достоянию (е-культура)

Современный образовательный процесс невозможно представить без использования информационно-коммуникационных технологий. Существующие информационные ресурсы уже позволяют принимать участие в программах дистанционного обучения и мастер-классах по самым разнообразным видам творчества и изобразительного искусства, осуществлять покупки и вести предпринимательскую деятельность.

Объединение учреждений культуры в единую информационную сеть позволит наладить эффективное взаимодействие между методическим кабинетом и сельскими клубами с целью обогащения репертуара, обмена лучшими сценарными материалами и создания новых творческих лабораторий.

Создание информационных ресурсов и разработка новых информационных продуктов учреждений культуры и образования района позволит не только облегчить доступность к культурному достоянию территории, но и способствовать более активному участию населения в социально-культурной жизни своего региона.

### Основные задания:

- создать единую информационную сеть общеобразовательных учебных заведений Черноморского района;
- обеспечить подключение всех сельских школ к сети Интернет;
- внедрить в практику общеобразовательных учебных заведений интерактивные обучающие и информационные программы (в т.ч. «школьный журнал», «школьный дневник»);
- создать единую информационную сеть учреждений культуры района;
- создать электронную библиотеку репертуара и видео репетиций образцовых и народных коллективов;

Период реализации:	с 2012 г.
Ответственные исполнители:	отдел образования, молодежи и спорта Черноморской РГА, отдел культуры, Черноморская централизованная библиотечная система
Партнеры:	общественные организации Крыма
Источники финансирования:	средства государственного и республиканского бюджетов, международная техническая помощь

## СТРАТЕГІЧЕСЬКА ЦЕЛЬ III.2. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ И ИНФОРМАТИЗАЦИИ РАЙОНА

№	Задания/мероприятия	Ожидаемый период реализации	Ответственный исполнитель/отдел ЧРГА/организация	Партнеры по реализации/исполнители	Источники финансирования (ожидаемые)	Уровень готовности
1	2	3	4	5	6	7
III.2.1	Операционная цель III.2.1 Внедрение практик электронного управления (е-управление) в деятельность органов государственной власти и органов местного самоуправления					
III.2.1.1	Разработать информационный ресурс (сайт) РГА Черноморского района	3-4 кв. 2012	орг. отдел ЧРГА	ОО «Агентство развития сельских территорий Крыма»	международная техническая помощь	Уровень 1
III.2.1.2	Оборудовать помещения для проведения совещаний и конференций с использованием телекоммуникационных устройств	3-4 кв. 2012	орг. отдел ЧРГА		Бюджет АРК	Уровень 1
III.2.1.3	Внедрить систему электронного документооборота в деятельность РГА и других учреждений государственной власти	2013-2016	орг. отдел ЧРГА	исполкомы сельских и поселкового советов	Государственный бюджет Украины, Бюджет АРК, местные бюджеты	Уровень 2
III.2.2	Операционная цель III.2.2 Облегчение доступа населения к получению административных услуг					
III.2.2.1	Создать центр административных услуг на базе районного разрешительного центра и компьютеризированные рабочие места в сельсоветах района	2013-2014	единый разрешительный центр	исполкомы сельских и поселкового советов, общественные организации Крыма	Государственный бюджет Украины, Бюджет АРК, местные бюджеты	Уровень 2
III.2.2.2	Обустроить в сельских и поселковых советах и в других местах приема физических и юридических лиц информационные стенды с размещением образцов заполнения документов на получение административной услуги	2013-2014	исполкомы сельских и поселкового советов	общественные организации Крыма	Государственный бюджет Украины, Бюджет АРК, местные бюджеты, международная техническая помощь	Уровень 3
III.2.2.3	Создать и веб-сайт с размещением информации о порядке предоставления административных услуг	2013	единый разрешительный центр	общественные организации Крыма	международная техническая помощь	Уровень 2
III.2.3	Операционная цель III.2.3 Обеспечение доступа населения к образовательным информационным ресурсам (е-образование) и культурному достоянию (е-культура)					
III.2.3.1	Создать единую информационную сеть общеобразовательных учебных заведений Черноморского района	2012-2013	отдел образования, молодежи и спорта	Общеобразовательные школы района	Государственный бюджет Украины, Бюджет АРК	Уровень 1
III.2.3.2	Обеспечить подключение всех сельских школ к сети Интернет	2012-2014	отдел образования, молодежи и спорта		Государственный бюджет Украины, Бюджет АРК	Уровень 1
III.2.3.3	Внедрить в практику общеобразовательных учебных заведений интерактивные обучающие и информационные программы (в т.ч. школьный журнал, «школьный дневник»)	с 2013	Районный методический кабинет	Общеобразовательные школы района	Государственный бюджет Украины, Бюджет АРК	Уровень 1
III.2.3.4	Создать единую информационную сеть учреждений культуры района	2013-2014	отдел культуры ЧРГА	Районный и сельские дома культуры, общественные организации Крыма	Государственный бюджет Украины, Бюджет АРК, местные бюджеты, международная техническая помощь	Уровень 3
III.2.3.5	Создать электронную библиотеку репертуара и видео репетиций образцовых и народных коллективов	2014	отдел культуры ЧРГА	Централизованная библиотечная система	международная техническая помощь	Уровень 3





ЧЕРНОМОРСКИЙ РАЙОННЫЙ СОВЕТ

39 сессия 6 созыва

РЕШЕНИЕ

29 марта 2013 года  
пгт. Черноморское

№ 523

*О вопросах реализации Стратегии устойчивого развития  
Черноморского района на период до 2020 года*

В соответствии пунктом 16 части 1 статьи 43 Закона Украины «О местном самоуправлении в Украине», с целью обеспечения мониторинга выполнения Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года, утвержденной решением 32 сессии 6 созыва Черноморского районного совета от 28 сентября 2012 года №361, заслушав информацию первого заместителя председателя Черноморской райгосадминистрации Ибадулаева Д.И. о составе мониторингового Комитета по реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года, положения о Комитете по реализации Стратегии, операционных планах реализации Стратегии на 2013-2016годы,

**Черноморский районный совет РЕШИЛ:**

1. Утвердить состав мониторингового Комитета по реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года (приложение 1).
2. Утвердить положение о мониторинговом комитете по реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года (приложение 2).
3. Утвердить операционные планы реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года на 2013-2016 годы (приложение 3).
4. Контроль за исполнением настоящего решения возложить на постоянную комиссию по вопросам бюджета, финансов, приватизации, социально-экономического развития, рационального использования районных ресурсов и инвестиционного развития района.

Председатель районного совета

В.В. Помазан

Приложение 2  
к решению  
Черноморского  
районного совета  
от "29" марта 2013

## I. ПОЛОЖЕНИЕ

о мониторинговом Комитете по реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года

Положение разработано в соответствии Законом Украины "О местном самоуправлении в Украине", с положениями действующих в Украине законов и нормативных актов.

Положение определяет основные критерии работы Мониторингового комитета по реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года, операционных планов реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района АРК на 2013-2016 годы в соответствии с приоритетными направлениями развития.

### 1. Общие положения

1.1 Целью мониторинга является реализация и постоянная поддержка актуальности Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года и операционных планов реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района АРК на 2013-2016 годы.

1.2 Мониторинговый Комитет по реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года и операционных планов реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района АРК на 2013-2016 годы (далее «Мониторинговый комитет») является инструментом отслеживания процесса реализации и внедрения программ развития отраслей экономики района, выявления отклонений плановых показателей от текущих показателей выполнения. Мониторинговый комитет концентрирует внимание на существующих и потенциальных проблемах их внедрения и стимулирует к разработке мероприятий для исправления ситуации.

### 2. Порядок формирования Мониторингового комитета.

2.1 Мониторинговый комитет формируется из руководителей управлений и отделов райгосадминистрации, депутатского корпуса районного совета, государственных организаций и учреждений района, представителей бизнеса и общественности района. В состав Мониторингового комитета входит 42 человека.

### 3. Порядок работы

3.1. Мониторинговый комитет возглавляет председатель в лице председателя райгосадминистрации. Председатель организует работу, созывает заседания. В случае отсутствия председателя Мониторингового комитета, его функции выполняет первый заместитель председателя райгосадминистрации. Подготовку материалов и обоснованной аналитической информации осуществляет отдел экономического развития и торговли райгосадминистрации.

3.2. Мониторинговый комитет осуществляет:

- Обеспечение эффективного и рационального использования финансовых, материальных, интеллектуальных, трудовых, природных ресурсов и историко-культурного потенциала.
- Оценку соответствия существующих программ развития отраслей экономики района приоритетному развитию территориальной громады, определенному Стратегией устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года, операционными планами реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района АРК на 2013-2016 годы;
- Улучшение структуры программ развития отраслей экономики района, как в ходе ее реализации, так и на стадии планирования. Одобрение базисного перечня показателей выполнения программ для оценки результативности;
- Координацию взаимодействия участников Мониторингового комитета по повышению эффективности реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период

до 2020 года, операционных планов реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района АРК на 2013-2016 годы.

- Выявление факторов, повлиявших на невыполнение запланированных показателей результативности. Своевременное выявление отклонений и оперативное корректирование показателей реализации программ развития отраслей экономики района;
- Направление действий руководителей управлений и отделов на принятие оперативных управленческих решений по улучшению управления программами развития той или иной отрасли.
- Повышение прозрачности реализации программ путем информирования общественности о результатах оценки реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года, операционных планов реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района АРК на 2013-2016 годы;
- Разработку системы ответственности за достижение показателей результативности.

### 3.3 Отдел экономического развития и торговли:

- Организует очередные и внеочередные заседания Мониторингового комитета;
- Осуществляет информационное и материально-техническое обеспечение проведения заседаний Мониторингового комитета;
- Обеспечивает сбор отчетных, статистических и других данных, необходимых для осуществления мониторинга и предоставления адекватной оценки результативности программ;
- На основании базы данных квартальных отчетов управлений и отделов предоставляет информацию,
  - о состоянии реализации программ;
  - о достижениях по сравнению с плановыми показателями;
  - о своевременном выполнении заданий программ и соответствия плановым показателям;
  - о факторах, которые влияют на процесс реализации программ;
  - результативность программы в целом;
  - пути решения проблем, возможности внесения изменений в программы;
  - рекомендации относительно усовершенствования программ.
- Освещает ход реализации стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года, операционных планов реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района АРК на 2013-2016 годы в районной прессе, а также на официальном сайте;

### 3.4 Управления и отделы райгосадминистрации предоставляют квартальные отчеты, которые должны содержать информацию:

- О выполнении задания и степени выполнения каждой оперативной цели;
- О невыполненных или недополненных заданиях, причинах невыполнения и перспективах его дальнейшей реализации;
- О предложениях по внесению изменений в программы развития отраслей и, соответственно в операционные планы реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района АРК на 2013-2016 годы;
- Об источниках финансирования и потребности в бюджетном финансировании;
- О предложениях по усовершенствованию действующей системы мониторинга.

Квартальные отчеты «О ходе выполнения Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года» предоставляются обязательно в электронном и печатном виде. Руководители управлений и отделов несут ответственность за достоверность, полноту и своевременность сдачи отчетов.

## 4. Компетенция Мониторингового комитета

4.1 По результатам проведенного исследования и оценки реализации программ развития отраслей экономики района, Мониторинговый комитет согласовывает вопросы для рассмотрения на заседаниях коллегии при председателе райгосадминистрации:

- О продолжении, прекращении или приостановке реализации тех или иных программ развития отраслей экономики района;
- О корректировке элементов и заданий программ развития отраслей экономики района;
- Об улучшении процесса их последующей реализации;

- Об увеличении или уменьшении расходов на программы развития отраслей экономики района;
- О внесении изменений в существующие программы развития отраслей и изменения приоритетов;

## 5. Периодичность сдачи отчетов и заседаний Мониторингового комитета.

5.1 Плановые заседания Мониторингового комитета проводятся один раз в полугодие, по предварительно согласованной дате.

5.2 Внеочередны заседания Мониторингового комитета проводятся по мере необходимости принятия оперативных решений по реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года, операционных планов реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района АРК на 2013-2016 годы и по инициативе председателя.

5.3 Заседание Мониторингового комитета считается правомочным, если на нем присутствует не менее 2/3 от числа членов Мониторингового комитета.

5.4 На заседании Мониторингового комитета ведется протокол. Ведение протоколов осуществляет секретарь Мониторингового комитета, который назначается председателем Мониторингового комитета. Протокол заседания подписывается председателем, при его отсутствии - первым заместителем председателя.

5.6 Руководителям управлений и отделов райгосадминистрации предоставить квартальный отчет «О ходе выполнения Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года» не позднее 10 числа каждого полугодия.

## 6. Порядок внесения изменений и дополнений к Положению

6.1 Изменения и дополнения в данное положение вносятся в порядке, принятом к его утверждению.

## МЕМОРАНДУМ ПРО МІЖСЕКТОРАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ТА ОРГАНІЗАЦІЮ ВЗАЄМОВІДНОСИН У СФЕРІ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ МІСТА ЄВПАТОРІЇ

м. Євпаторія

19 червня 2013 р.

1. Виконавчий комітет Євпаторійської міської ради в особі заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради Стрельбицького Сергія Валентиновича.
2. Агентство муніципального розвитку «Місто майстрів» в особі виконавчого директора Волощенко Леоніда Євгеновича.
3. Громадська організація «Євпаторійський центр регіонального розвитку» в особі виконавчого директора Крайнюкова Володимира Анатолійовича
4. Міська Євпаторійська Бізнес Асоціація (ГЄБА) в особі голови правління Джулая Олександра Васильовича.

надалі разом іменовані Сторонами та маючи спільні цілі у сфері місцевого розвитку, а саме:

сприяння місцевому розвитку, розвитку місцевого самоврядування та інших форм самоорганізації населення, розвитку внутрішньорегіонального, міжрегіонального та міжнародного співробітництва, впровадженню ефективних рішень та інновацій в різних сферах економічного та соціального розвитку міста Євпаторії, а також розповсюдження позитивного досвіду на інші території Автономної Республіки Крим;

сприяння впровадженню на місцевому рівні державної регіональної політики, кращих підходів та практик регіонального і місцевого розвитку, співпраці з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, національними та міжнародними фінансовими установами та донорськими організаціями та іншими партнерами щодо розроблення проектів розвитку та залучення коштів для їхнього фінансування, сприяння створенню сприятливого середовища для розвитку підприємництва та залученню державних і приватних інвестицій та розвитку державно-приватного партнерства;

та не маючи на меті одержання та розподіл прибутку, домовилися про таке:

1. Цим Меморандумом Сторони підтверджують, що зацікавлені у довгостроковому співробітництві у сфері регіонального і місцевого розвитку і таке співробітництво відповідає інтересам кожної з них. У процесі досягнення спільної мети та виконання спільних завдань Сторони прагнуть будувати свої взаємовідносини на підставі рівності, чесного партнерства та захисту інтересів один одного. Сторони прагнуть при виконанні цього Меморандуму не зводити співробітництво до дотримання лише наявних у ньому умов, підтримувати партнерські стосунки та вживати всіх необхідних заходів для забезпечення ефективності та розвитку партнерства заради розвитку Євпаторії.
2. Цей Меморандум не накладає на Сторони юридичних зобов'язань. Зокрема, цей Меморандум не є попереднім договором у розумінні ст. 635 Цивільного кодексу України та ст. 182 Господарського кодексу України. Сторони несуть виключно моральну відповідальність за виконання умов цього Меморандуму.
3. Сторони домовились, що головним документом, який регулює їхні взаємовідносини, а також порядок здійснення спільних та узгоджених дій в рамках цього Меморандуму, є Правила спільних та узгоджених дій «Партнерство заради розвитку міста Євпаторії» (надалі – Правила взаємодії), які є невід'ємною частиною цього Меморандуму (Додаток 1). Права та взаємні зобов'язання Сторін в рамках цього Меморандуму, процедури прийняття спільних рішень та узгодження спільних дій визначаються Правилами взаємодії.
4. Сторони домовились утворити органи координації спільної діяльності відповідно до Правил взаємодії.
5. Зміни та доповнення до цього Меморандуму та Правил взаємодії можуть бути внесені за взаємною

- згодою Сторін, у порядку визначеному Правилами взаємодії.
6. Меморандум є відкритим для підписання з боку інституцій, що бажають приєднатися до нього на правах Партнера або Асоційованого партнера та відповідають вимогам до Партнерів та Асоційованих партнерів, що визначені Правилами взаємодії, у визначеному ними ж порядку.
  7. Цей Меморандум укладено на невизначений строк, протягом якого Сторони залишатимуться зацікавленими у продовженні спільної діяльності.
  8. Будь-яка Сторона може у будь-який час відкликати свій підпис під Меморандумом або пропозицію щодо приєднання до Меморандуму та бути позбавлена статусу Партнера (або Асоційованого Партнера) у порядку, визначеному Правилами взаємодії.  
Якщо Сторона за власною ініціативою або за рішенням органів координації буде позбавлена статусу Партнера (або Асоційованого Партнера) відповідно до Правил взаємодії, її підпис під Меморандумом анулюється та Меморандум з нею вважається розірваним.
  9. Меморандум набуває чинності з моменту його підписання та діє до того моменту, доки Сторони не приймуть рішення про його припинення або розірвання.
  10. Меморандум укладено при повному розумінні Сторонами його умов та термінології українською мовою у 4 автентичних примірниках, з них – один для Виконавчого комітету Євпаторійської міської ради, решта – для інших інституцій, що підписали цей Меморандум.

Підписано в м. Євпаторія 19 червня 2013 року в 4 примірниках, кожний українською мовою.

Юридичні адреси сторін (включаючи адреси електронного зв'язку):

Підписи Сторін:

Додаток до Меморандуму про міжсекторальне співробітництво та організацію взаємовідносин у сфері місцевого розвитку Євпаторійської міської ради

## П РА В И Л А

спільних та узгоджених дій  
«Партнерство заради розвитку Євпаторії»

### Частина I. Загальні положення

- 1.1 Ці Правила визначають особливості взаємовідносин інституцій, що підписали Меморандум про міжсекторальне співробітництво та організацію взаємовідносин у сфері місцевого розвитку Євпаторійської міської ради (далі – Меморандум), а також порядок здійснення спільних та узгоджених дій в рамках цього Меморандуму.
- 1.2 Інституції, що підписали Меморандум або приєдналися до Меморандуму (далі – Партнери), у своїй спільній діяльності керуються Конституцією України, законодавством України і цими Правилами.
- 1.3 Засадами особливих взаємовідносин Партнерів є: добровільність, рівність, відсутність майнового інтересу, політична нейтральність, прозорість, відкритість та публічність.
- 1.4 Систематичне невиконання цих Правил будь-яким з Партнерів є підставою для позбавлення його права на участь в регламентованих цими Правилами особливих взаємовідносинах з іншими Партнерами у порядку, визначеному Правилами.
- 1.5 В цих Правилах під інституціями маються на увазі органи виконавчої влади та місцевого самоврядування, установи, організації, підприємства, громадські об'єднання, спілки, асоціації та інші структури, що мають ознаки системності роботи та взаємодії, керованості та стійкості.

### Частина II. Мета, завдання та напрями спільної діяльності

- 1.1 Метою спільної діяльності Партнерів в рамках Меморандуму є сприяння місцевому та регіональному розвитку, розвитку місцевого самоврядування та інших форм самоорганізації населення, розвитку внутрішньорегіонального, міжрегіонального та міжнародного співробітництва, впровадженню ефективних рішень та інновацій в різних сферах економічного та соціального розвитку м. Євпаторії Автономної Республіки Крим, а також розповсюдження позитивного досвіду на інші території Автономної Республіки Крим.

Спільна діяльність Партнерів в рамках Меморандуму також має на меті сприяння впровадженню на місцевому рівні державної регіональної політики, кращих підходів та практик регіонального і місцевого розвитку, співпраці з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, національними та міжнародними фінансовими установами та донорськими організаціями та іншими партнерами щодо розроблення проектів розвитку та залучення коштів для їх фінансування, сприяння створенню сприятливого середовища для розвитку підприємництва та залученню державних і приватних інвестицій та розвитку державно-приватного партнерства.

- 2.2. Завданнями спільної діяльності Партнерів в рамках Меморандуму є:
  - 1.1.1. сприяння розробці, актуалізації та впровадженню Стратегії розвитку Євпаторії (далі – Стратегія), стратегій розвитку окремих громад та планів щодо їх реалізації;
  - 1.1.2. сприяння підвищенню рівня обізнаності місцевої громади у питаннях регіонального та місцевого розвитку;

- 1.1.3. сприяння розвитку інститутів громадянського суспільства та самоорганізації населення, зокрема, органів самоорганізації населення (ООН) та об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ);
  - 1.1.4. сприяння розвитку внутрішньорегіонального, міжрегіонального та міжнародного співробітництва.
- 1.2. Основними напрямками спільної діяльності Партнерів є:
- 1) проведення аналізу соціально-економічної ситуації, проблем розвитку громад та підготовка пропозицій щодо їх вирішення;
  - 2) участь у моніторингу та оцінці результатів реалізації Стратегії та стратегій розвитку окремих громад та підготовка пропозицій щодо їх актуалізації;
  - 3) участь у розробці та впровадженні програм економічного і соціального розвитку, цільових програм та планів щодо їх реалізації;
  - 4) ініціювання, підготовка та впровадження проектів (у тому числі локальних, субрегіональних, регіональних, міжрегіональних та міжнародних) у різних сферах економічного і соціального розвитку, а також створення груп з підготовки та реалізації проектів та організація їх роботи;
  - 5) залучення фінансових та інших ресурсів, а також технічної допомоги для впровадження програм та проектів у різних сферах економічного і соціального розвитку;
  - 6) проведення заходів з підвищення інвестиційної привабливості територій та залучення інвестицій, розвитку державно-приватного партнерства;
  - 7) участь у розробці та реалізації програм інвестиційної діяльності, а також окремих заходів із залучення інвестицій та кредитів;
  - 8) надання інформаційної, методологічної, консультативної, матеріально-технічної та іншої допомоги та підтримки;
  - 9) розроблення методичних рекомендацій та навчальних програм, організація навчання;
  - 10) підготовка та проведення конференцій, семінарів, круглих столів та інших інформаційних заходів;
  - 11) організація заходів щодо обміну досвідом та поширенню кращих підходів та практик;
  - 12) поширення інформації та популяризація ідеї партнерства заради розвитку.

### **Частина III. Вимоги до Партнерів, права та обов'язки Партнерів**

- 3.1 Партнерами можуть бути будь-які інституції, що мають достатній потенціал для виконання передбачених цими Правилами обов'язків, зацікавлені у розвитку Євпаторії та участі в спільній діяльності в рамках Меморандуму.
- 1.2 Для інституцій, що звернулися із пропозицією про приєднання до Меморандуму у статусі Асоційованого Партнера є обов'язковою відповідність наступним критеріям:
- 1) інституція має досвід розробки та/або реалізації проектів у сфері соціального та/або економічного розвитку;
  - 2) інституція рекомендована в якості Асоційованого Партнера минимум одним з Партнерів, що підтверджується відповідним листом підтримки.
- 1.3 Для інституцій, що звернулися із пропозицією про приєднання до Меморандуму у статусі Партнера є обов'язковою відповідність наступним критеріям:
- 1) інституція має досвід розробки проектів у сфері соціального та/або економічного розвитку: нею розроблені концепції як мінімум трьох проектів та відповідні проектні пропозиції подані на розгляд організацій-донорів;



- 2) інституція має досвід реалізації проектів у сфері соціального та/або економічного розвитку: як мінімум одна з поданих нею на розгляд організацій-донорів проектних пропозицій була підтримана та відповідний проект був успішно реалізований;
  - 3) інституція рекомендована в якості Асоційованого Партнера мінімум двома Партнерами, що підтверджується відповідними листами підтримки.
- 1.4 Для набуття статусу Партнера або Асоційованого Партнера заявник подає Голові Ради з координації міжсекторального співробітництва письмову пропозицію щодо приєднання до Меморандуму, що підтверджує готовність приєднатися до Меморандуму та виконувати ці Правила, а також документи, що підтверджують відповідність обов'язковим критеріям, зазначеним у пп. 3.2-3.3. Рішення щодо надання інституції статусу Партнера або Асоційованого Партнера приймає Рада з координації міжсекторального співробітництва на черговому засіданні після одержання пропозиції.
- 1.5 Інституція, яка бажає брати участь лише в окремих спільних заходах Партнерів в рамках Меморандуму, може одержати статус Асоційованого Партнера на підставі письмової пропозиції відповідно до пункту 3.2 частини III цих Правил.
- 1.6 Партнер (у т.ч. Асоційований Партнер) може:
- 1) у будь-який час відкликати свій підпис під Меморандумом або пропозицію щодо приєднання до Меморандуму;
  - 2) може бути позбавлений статусу Партнера (або Асоційованого Партнера) за рішенням Ради з координації міжсекторального співробітництва в порядку, визначеному Правилами.
- 1.7 Рада з координації міжсекторального співробітництва може прийняти рішення про позбавлення інституції статусу Партнера (або Асоційованого Партнера) у разі:
- 3) неодноразових порушень цих Правил;
  - 4) вчинків, які Рада з координації міжсекторального співробітництва визнає несумісними з метою Меморандуму та засадами особливих взаємовідносин Партнерів;
  - 5) неучасті в спільній діяльності в рамках Меморандуму протягом 12 місяців.
- 1.8 Партнери мають право:
- 1) брати участь у спільній діяльності в рамках Меморандуму;
  - 2) брати участь у діяльності Органів координації відповідно до цих Правил;
  - 3) мати власного представника у Раді з координації міжсекторального співробітництва з правом участі у голосуваннях;
  - 4) звертатися до Органів координації з запитом щодо спільної діяльності в рамках Меморандуму;
  - 5) отримувати від Органів координації інформацію щодо спільної діяльності в рамках Меморандуму у порядку, визначеному Правилами;
  - 6) отримувати інформацію від інших Партнерів про їхні плани щодо діяльності у сфері регіонального та місцевого розвитку, зокрема щодо намірів по розробці та реалізації проектів у різних сферах соціального та економічного розвитку, або окремих заходів в рамках таких проектів, підготовки проектних пропозицій та заявок на участь у конкурсах проектів, а також отримувати інформацію від інших Партнерів про існуючі можливості партнерства в рамках зазначених проектів та/або заходів, для планування спільних дій;
  - 7) отримувати підтримку Партнерів в рамках спільної діяльності у формах, визначених Правилами;
  - 8) вільно припиняти свою участь у спільній діяльності в рамках Меморандуму шляхом відкликання власного підпису під Меморандумом або пропозиції щодо приєднання до Меморандуму.

### 1.9 Асоційовані партнери мають право:

- 9) брати участь в окремих спільних заходах Партнерів в рамках Меморандуму;
- 10) звертатися до Органів координації з запитом щодо спільної діяльності в рамках Меморандуму;
- 11) отримувати від Органів координації інформацію щодо спільної діяльності в рамках Меморандуму у порядку, визначеному Правилами;
- 12) мати власного спостерігача у Раді з координації міжсекторального співробітництва без права участі у голосуваннях;
- 13) отримувати підтримку інших Партнерів та Асоційованих Партнерів в рамках спільної діяльності у формах, визначених Правилами;
- 14) за умови відповідності критеріям, що висуваються до Партнера, звернутися із пропозицією щодо приєднання до Меморандуму у статусі Партнера у порядку, визначеному цими Правилами;
- 15) вільно припинити свою участь у спільній діяльності в рамках Меморандуму шляхом відкликання власного підпису під Меморандумом або пропозиції щодо приєднання до Меморандуму.

### 1.10 Партнери зобов'язані:

- 1) дотримуватись цих Правил;
- 2) пропагувати мету спільної діяльності;
- 3) брати участь у спільній діяльності згідно з Меморандумом, у тому числі брати участь у виконанні рішень Органів координації, які прийняті в межах їх повноважень згідно з цими Правилами та не суперечать нормам діючого законодавства;
- 4) вчасно інформувати інших Партнерів про власні плани щодо діяльності у сфері регіонального та місцевого розвитку, зокрема щодо намірів по розробці та реалізації проектів у різних сферах соціального та економічного розвитку, або окремих заходів в рамках таких проектів, підготовки проектних пропозицій та заявок на участь у конкурсах проектів, а також вчасно інформувати інших Партнерів про існуючі можливості партнерства в рамках зазначених проектів та/або заходів, для планування спільних дій.

## Частина IV. Форми спільної діяльності

### 1.1. Формами спільної діяльності Партнерів є:

- 1) участь в роботі Органів координації;
- 2) взаємний обмін інформацією;
- 3) взаємна інформаційна підтримка;
- 4) взаємна консультація та експертна допомога;
- 5) спільне проведення аналізу, моніторингу, оцінки та іншої експертної роботи;
- 6) спільна розробка та впровадження проектів в різних сферах соціального та економічного розвитку;
- 7) спільна організація і проведення заходів, що спрямовані на досягнення спільної мети та відповідають основним напрямкам співпраці, переліченим у п. 2.3 цих Правил.

1.1 Частина V. Координація спільної діяльності Органами координації спільної діяльності Партнерів в рамках Меморандуму є Рада з координації міжсекторального співробітництва, Голова Ради з координації міжсекторального співробітництва (далі – Голова Ради) і Уповноважений координатор з питань міжсекторального співробітництва (далі – Уповноважений координатор).

- 1.2 Органи координації можуть створювати і припиняти інші постійні або тимчасові робочі групи за напрямками спільної діяльності, визначати завдання та правила діяльності таких груп, затверджувати їх персональний склад.

#### **Частина VI. Рада з координації міжсекторального співробітництва**

Рада з координації міжсекторального співробітництва (далі – Рада) є головним органом із координації спільної діяльності Партнерів.

- 1.2 Кожен з Партнерів делегує до складу Ради одного представника (далі – Представник Партнера). Кожен Представник Партнера є рівноправним членом Ради і має право голосу. До обов'язків Представника Партнера входить участь у засіданнях Ради, а також забезпечення комунікації органів координації з Партнером, якого він представляє.
- 1.3 Основною формою роботи Ради є засідання, які проводяться не рідше одного разу на місяць. Засідання Ради скликаються Головою Ради, а в разі його відсутності або за спеціальним дорученням Голови Ради – Уповноваженим координатором.
- 1.4 У разі неналежного виконання обов'язків Головою Ради та/або Уповноваженим координатором члени Ради можуть ініціювати позачергове засідання Ради з метою переобрання Голови Ради та/або Уповноваженого координатора.
- 1.5 Засідання Ради можуть відбуватися шляхом одночасного голосування через засоби зв'язку або письмової згоди, яку висловили всі члени Ради.
- 1.6 Рада має право приймати рішення, якщо присутня більшість Представників Партнерів. Рішення з будь-яких питань приймаються простою більшістю голосів.
- 1.7 До компетенції Ради належить:
  - 1) затвердження змін і доповнень до цих Правил;
  - 2) обрання та переобрання Голови Ради та Уповноваженого координатора;
  - 3) визначення пріоритетних завдань та форм організації спільної діяльності (у т.ч. щодо співпраці з іншими особами або їх об'єднаннями);
  - 4) створення і припинення інших постійних або робочих груп за напрямками спільної діяльності, визначення завдань та правил діяльності таких груп, затвердження їх персонального складу;
  - 5) розгляд та затвердження звітів інших органів координації та створених Радою постійних або тимчасових робочих груп;
  - 6) прийняття рішень щодо надання та позбавлення статусу Партнера або Асоційованого партнера за наявності підстав, зазначених у пункті 3.5 частини III цих Правил;
  - 7) прийняття рішення про припинення дії Меморандуму.

#### **Частина VII. Голова Ради**

- 1.1. Голова Ради обирається Радою з числа Представників Партнерів на невизначений термін.
- 1.2. Голова Ради забезпечує організацію роботи Ради та головує на її засіданнях.
- 1.3. До компетенції Голови Ради належить:
  - 1) скликати засідання Ради та головувати на її засіданнях;
  - 2) доручати Уповноваженому координатору організацію виконання рішень Ради та контролювати їх виконання;
  - 3) контролювати виконання Уповноваженим координатором його функцій, визначених цими Правилами.
  - 4) виконувати інші організаційні обов'язки задля забезпечення оперативної координації спільної діяльності в рамках Меморандуму.

## Частина VIII. Уповноважений координатор

- 1.1. Уповноважений координатор – це визначена Радою відповідальна фізична особа, рекомендована одним з Партнерів та підтримана більшістю членів Ради, яка висловила добровільну згоду на виконання наступних функцій:
- 1) організація виконання рішень Ради за дорученням Голови Ради;
  - 2) збір та розповсюдження серед Партнерів інформації щодо існуючих можливостей спільної розробки та впровадження проектів, у т.ч. щодо залучення для їх реалізації фінансових ресурсів з різних джерел (зокрема щодо відкритих конкурсів проектних заявок, діючих програм і проектів міжнародної технічної допомоги тощо);
  - 3) збір, аналіз, систематизація та узагальнення інформації про спільну діяльність Партнерів в рамках Меморандуму та інформування Партнерів про поточний стан та результати спільної діяльності у порядку, визначеному Правилами;
  - 4) організаційне забезпечення проведення засідань Ради (у т.ч. ведення та зберігання протоколів засідань та інших документів, що стосуються прийняття або виконання рішень Ради) та сприяння в організації роботи створених робочих груп;
  - 5) підтримання спільних баз даних та інформації, а також підтримання та/або модерація інформаційних ресурсів (веб-сайтів, закритих груп у соціальних мережах та ін.), рішення про створення яких може прийняти Рада.
- 1.2. Уповноважений координатор у будь-який час може подати Голові Ради письмову заяву про припинення виконання ним власних функцій. У разі отримання такої заяви Голова Ради призначає тимчасового виконувача обов'язків Уповноваженого координатора та виносить питання про призначення нового Уповноваженого координатора на черговому засіданні Ради.

## Частина IX. Порядок інформування Партнерів про поточний стан та результати спільної діяльності

- 1.1. Органи координації відповідно до власних функцій та компетенції готують інформацію та інформують Партнерів та Асоційованих Партнерів щодо поточного стану та результатів спільної діяльності в рамках Меморандуму на засіданнях Ради.

## Частина X. Зміни та доповнення до Правил

- Рада може приймати рішення щодо внесення змін та доповнення до Правил кваліфікованою більшістю у  $\frac{3}{4}$  голосів її членів шляхом прямого відкритого голосування.
- 1.2 У випадку прийняття Радою рішення щодо внесення змін та доповнень до Правил усі Партнери та Асоційовані Партнери мають бути повідомлені про такі зміни та доповнення. Нова редакція Правил надсилається Уповноваженим координатором всім Представникам Партнерів та Асоційованим Партнерам у друкованому вигляді або в електронній формі засобами електронної пошти.
- 10.3 Будь-які зміни до Правил набувають чинності безпосередньо після прийняття Радою відповідного рішення та оформлення відповідного протоколу засідання за підписом Голови Ради.



