

Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні - DESPRO»

Ольга Берданова
Євген Фишко

ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Практичний посібник

Київ – 2012

УДК 352:005.21](477)(076)
ББК 67.9(4Укр)401я7-5
Б48

Рекомендовано до друку Вченою радою Національної академії державного управління при Президентіві України (протокол №193/5 від 7 червня 2012 р.)

Рецензенти:

В. В. Тертичка – проф. кафедри державної політики та управління політичними процесами Національної академії державного управління при Президентіві України, д. н. з держ. управління;

Н. М. Гринчук – доц. кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом Національної академії державного управління при Президентіві України, к. е. н., доцент.

Уміщені у виданні інформація та матеріали є вільними для копіювання, перевидання й розповсюдження по всій території України всіма способами, якщо вони здійснюються безоплатно для кінцевого споживача та якщо при такому копіюванні, перевиданні й поширенні є обов'язкове посилання на авторів і суб'єкта майнового права на цю інформацію та розробки.

Висловлені в цій роботі погляди належать авторам і можуть не відображати офіційну позицію Швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO».

Берданова О., Фишко Є.

Б48 **Оперативне планування реалізації стратегії територіального розвитку: Практичний посібник / [Берданова О., Фишко Є.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO».** – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 48 с.

ISBN 978-966-8684-99-9

У посібнику розглядаються суб'єкти процесу програмування, етапи підготовки програмних документів, структура та зміст оперативних планів, бюджетні та позабюджетні джерела фінансування проектів і програм, механізми моніторингу та оцінювання впровадження планів реалізації стратегій .

Практичні поради та рекомендації призначені для використання в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у галузі знань «Державне управління», їх самоосвіти, практики врядування та навчання тренерів. Будуть корисними також для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які розробляють та реалізують стратегії розвитку територій та громад.

УДК 352:005.21](477)(076)
ББК 67.9(4Укр)401я7-5

© DESPRO, 2012
© Берданова О., Фишко Є., 2012
© Шишкін, макет, оформлення, 2012

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| СЛОВО ДО ЧИТАЧА | 4 |
| ВСТУП | 5 |
| 1. РОЗРОБЛЕННЯ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ | 6 |
| 1.1. Суб'єкти процесу програмування | 7 |
| 1.2. Етапи підготовки програмних документів | 8 |
| 1.3. Структура та зміст оперативного плану | 14 |
| 1.4. Програма соціально-економічного розвитку як невід'ємна складова оперативного плану | 16 |
| 2. РЕСУРСИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА ІНСТРУМЕНТИ І МЕХАНІЗМИ ВРАХУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ, РЕГІОНАЛЬНИХ, МІСЦЕВИХ ПРІОРИТЕТІВ | 18 |
| 2.1. Бюджетні ресурси для реалізації стратегій територіального розвитку | 20 |
| 2.2. Позабюджетні джерела | 24 |
| 2.3. Угоди щодо регіонального розвитку та публічно-приватне партнерство | 28 |
| 3. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПЛАНІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ | 30 |
| ДОДАТКИ | 33 |

ШАНОВНИЙ ЧИТАЧУ!

Підтримку децентралізації та реформи місцевого самоврядування визнано одним із ключових пріоритетів стратегії співробітництва Швейцарії з Україною. Розпочатий 2007 року у партнерстві з Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO» сконцентровано на започаткуванні ефективної моделі управління та участі громадян у процесах ухвалення рішень як обов'язкової складової сталого розвитку держави та демократизації суспільства.

На сьогодні очевидно, що потреба у знаннях з децентралізації влади, протидії корупції, управління територіями та різних аспектів місцевого самоврядування є надзвичайно актуальною. Не менш важливим є те, що державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування та депутати місцевих рад наголос роблять на прикладному характері знань, опануванні можливостями їх використання у повсякденній практиці. Це стало лейтмотивом започаткування DESPRO серії навчальних модулів «Децентралізація та врядування», яка налічує понад десяток книг – посібники, наукові видання, есе, рекомендації, які призначено для використання в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у галузі знань «Державне управління», їх самоосвіти, практики врядування та навчання тренерів.

Матеріали серії – це не книги для полиці, а інструменти для навчання ефективному врядуванню, які, у свою чергу, потребують розроблення стратегії їх використання, створення шаблонів навчальних продуктів стосовно стратегії; передбачення відповідних ресурсів. За умови відповідної підготовки викладачів і тренерів навчальні заклади, що здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, можуть трансформувати навчальні модулі серії для використання у тренінгах, семінарах, круглих столах, ситуаційних вправах, ділових іграх, на стажуванні, лекціях, у проектах та формалізованих документах практики врядування. При цьому обов'язково потрібно враховувати потреби цільової групи, яка запрошується на навчання, психологічні, вікові, ментальні, гендерні та професійні особливості учасників.

Сподіваємось, що модулі серії «Децентралізація та врядування» знайдуть свого небайдужого, дієвого читача, спроможного адаптувати запропоновані знання в ефективні навчальні продукти та практику врядування.

Оксана ГАРНЕЦЬ

Керівник проекту DESPRO в Україні

Йорг КРИСТЕН

Директор проекту DESPRO

ВСТУП

Стратегічне управління територіальним розвитком у своїй основі являє собою два тісно взаємопов'язані процеси – стратегічну та оперативну діяльність органів місцевого самоврядування та інших учасників місцевого розвитку.

Практика свідчить, що будь-яка стратегія приречена на поразку, якщо ретельно не відпрацьовані механізми, інструменти та процедури її реалізації. Серед інструментів одним із найважливіших є оперативне планування.

Існує два основні підходи до підготовки оперативного плану. Перший підхід передбачає здійснення оперативного планування в процесі розробки стратегії місцевого розвитку, тобто оперативний план стає просто її частиною.

За другого підходу план дій або оперативний план може бути окремим документом, який розробляється періодично. Це пов'язано з різними часовими горизонтами стратегії та оперативного плану: перший документ розрахований на довгостроковий період, тоді як другий є короткостроковим і прив'язується до планування фінансових ресурсів. Так, згідно з Бюджетним кодексом у нашій країні прийнято трирічне бюджетне планування, то й оперативний план має розроблятися на трирічний термін.

Обидва підходи передбачають чіткий взаємозв'язок стратегічних та оперативних рішень. Саме через оперативні рішення кожного року забезпечується поступовий рух в обраних пріоритетних напрямках.

Перевагою підготовки оперативного плану є його надзвичайна практичність, яка вимагає від розробників визначати та узгоджувати вартість заходів, що пропонуються, відповідальних за їх виконання та джерела фінансування. Підготовка стратегії зазвичай не ставить такої жорсткої вимоги щодо фінансових аспектів, бо відповідь на питання фінансового забезпечення є дуже загальною. Ще одна перевага полягає в тому, що розроблення оперативного плану стимулює створення публічно-приватних партнерств, оскільки підготовка проектів у його рамках передбачає їх альтернативність, конкурсні засади вибору та широкий діалог. Водночас, саме з останнім пов'язана і слабка сторона розроблення оперативного плану. На практиці можуть створюватися задовгі та нереалістичні «списки побажань» щодо проектів, якщо методологія їх відбору не має достатньо жорстких критеріїв. Саме тому на це необхідно звернути особливу увагу учасникам оперативного планування.

Оперативний план має стати основою підготовки щорічних програм соціально-економічного та культурного розвитку населеного пункту та засобом реального переходу на програмно-цільовий метод бюджетування.



РОЗДІЛ 1

РОЗРОБЛЕННЯ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

1.1. СУБ'ЄКТИ ПРОЦЕСУ ПРОГРАМУВАННЯ

Склад суб'єктів процесу програмування та розроблення оперативного плану дуже залежить від пріоритетів, стратегічних і оперативних цілей місцевої стратегії. Велике значення має також готовність органів місцевого самоврядування визначити ефективні заходи та мобілізувати якісні проектні ідеї, які відповідно до обраних критеріїв найкраще забезпечують реалізацію стратегічних рішень на конкретному проміжку часу, в якому здійснюється оперативне планування.

Рекомендується такий склад Робочої групи з підготовки оперативного плану реалізації стратегії територіального розвитку:

- керівники органів місцевого самоврядування;
- фахівці управління (відділу) економіки виконавчого органу місцевого самоврядування;
- фахівці фінансового управління (відділу) виконавчого органу місцевого самоврядування;
- міжнародні та місцеві експерти з пріоритетних сфер розвитку території;
- керівники провідних бізнес-структур;
- представники наукового середовища;
- найбільш активні представники громадських організацій;
- потенційні прибічники проектних ідей з різних секторів територіальної громади.

Функції членів Робочої групи мають розподілятися таким чином:

1. Представники науки – науково-методичне керівництво розробкою оперативного плану.
2. Експерти з пріоритетних сфер розвитку території – визначення головних проблем і шляхів їх розв'язання.
3. Представники бізнесу та прибічники проектних ідей – забезпечення додаткового фінансування, розробка та просування проектів, прив'язка ідей до практики і стратегічних намірів.
4. Представники влади – координація, формування механізмів реалізації.
5. Представники громадськості – зв'язок з населенням, висвітлення в засобах масової інформації.

Наведений принцип формування складу Робочої групи є орієнтовним і, безумовно, не може вважатися догмою. Навпаки, склад Робочої групи з підготовки оперативного плану має бути гнучким і коригуватися відповідно до специфіки питань, що опрацьовуються.

Для детального розгляду оперативних дій та проектів, спрямованих на реалізацію обраних пріоритетів і стратегічних цілей, Робоча група може створювати цільові підгрупи. До їх складу можуть входити як члени Робочої групи, так й інші зацікавлені сторони. Через членство в цільових підгрупах забезпечується широка участь ділових кіл, громадськості, фахівців з оперативного планування.

Основними завданнями цільових підгруп є:

- підготовка аналітичних матеріалів для виявлення нагальних проблем розвитку відповідної сфери життєдіяльності територіальної громади;
- розробка, обговорення та узгодження завдань, оперативних дій та проектів, що реалізовуватимуться в рамках стратегічного плану;
- представлення підготовленого розділу оперативного плану на обговорення Робочій групі, а далі – місцевій раді.

Головними засобами залучення зацікавлених осіб до цільових підгруп є поширення друкованої інформації, виступи в засобах масової інформації, проведення Робочою групою днів відкритих дверей, створення веб-сторінки. Дуже важливо, щоб додаткова інформація для потенційних розробників проектів була доступна телефоном або електронною поштою, тому що робота з підготовки оперативного плану є зосередженою й не повинна займати багато часу.

1.2. ЕТАПИ ПІДГОТОВКИ ПРОГРАМНИХ ДОКУМЕНТІВ

Три основні питання, що виникають перед розробниками оперативного плану та які необхідно вирішувати на всіх етапах його підготовки, зводяться до:

- прив'язки стратегії територіального розвитку до поточної діяльності органів місцевого самоврядування та, за можливості, інших учасників місцевого соціально-економічного розвитку (приватного сектору, громадських організацій, комунальних підприємств тощо);
- залучення до процесу підготовки та реалізації оперативного плану широкого кола зацікавлених сторін;
- визначення необхідних для досягнення пріоритетів стратегічного розвитку проектів, які й будуть складати основу оперативного плану.

Виходячи з наведеного вище, місцеве керівництво в процесі підготовки оперативного плану має забезпечити дотримання таких принципів:

- *Партнерство*. Партнерство є надзвичайно важливим для забезпечення сталості рішень і формування спільної відповідальності за їх упровадження.
- *Причетність та участь*. Реалізація цього принципу сприяє розбудові широкого соціального консенсусу та чіткої громадської підтримки оперативного плану і включених у нього проектів. Усі заходи з підготовки оперативного плану слід проводити у такий спосіб, який дозволяє всім зацікавленим сторонам брати в них участь.
- *Прозорість*. Рішення на всіх етапах підготовки програмних документів повинні передбачати громадські обговорення та широке ознайомлення з результатами.
- *Відповідність*. Заходи мають відповідати стратегічному баченню, довгостроковим пріоритетам і середньостроковим **стратегічним цілям**.
- *Узгодженість документів з планування*. Цей принцип забезпечує ефективне поточне управління розвитком, логічність рішень на всіх рівнях і в усіх секторах та дає можливість чітко зрозуміти:

1. Де ми знаходимось (ситуація, ресурси, порівнянні переваги).
2. Де ми хочемо бути (оперативні завдання, середньострокові стратегічні цілі, пріоритети).
3. Напрямок і маршрут, яким необхідно йти туди, де ми хочемо бути (конкретні проекти).
4. Ресурси, які треба використати.
5. Час, потрібний для реалізації проектів.

• *Безперервність*. Розроблений програмний документ піддається безперервному моніторингу, аналізу та коригуванню. Кожний виконаний проект і кожне економічне покращання змінює середовище для майбутніх оперативних дій і стратегічного планування.

Змістове наповнення оперативного плану залежить від низки ключових факторів, до яких належать:

- інституційна база;
- нормативно-правова база;
- наявні фінансові ресурси;
- спроможність зацікавлених сторін розробляти проекти та управляти їх реалізацією;
- виділені інші ресурси (наприклад, земля).

При розробці оперативного плану необхідно проаналізувати дані фактори, а у процесі його впровадження слід безперервно координувати як послідовність, так і терміни реалізації проектів. Важливо також забезпечити, щоб прийнятий підхід до оперативного планування відповідав інституційним реаліям, ураховуючи всі можливі обмеження, обумовлені нормативно-правовою базою.

Виходячи з наведених ключових питань і основних принципів, процес оперативного планування має складатись з таких етапів:

- I. Визначення оперативних цілей.
- II. Відбір проектів для досягнення оперативних цілей.
- III. Створення програмних документів.

I етап. *Визначення оперативних цілей*

Оперативні цілі – це цілі, що конкретизують пріоритети та середньострокові стратегічні цілі на короткостроковий період (до трьох років).

Оперативні цілі мають бути незалежними між собою, тобто виконання однієї цілі не повинно залежати від реалізації іншої.

Кроки для визначення оперативних цілей:

Крок 1. Формулювання можливих цілей методом мозкового штурму Робочою групою з підготовки оперативного плану або цільовими підгрупами в разі їх створення.

Крок 2. Опис сформульованих цілей, а саме:

- обґрунтування вибору оперативної цілі;
- опис заходів, що необхідні для її досягнення;
- визначення необхідних ресурсів;
- визначення основних учасників реалізації;
- розрахунок загальної вартості досягнення цілі;
- визначення джерел фінансування.

Крок 3. Відбір оперативних цілей серед запропонованих на попередніх кроках здійснюється членами Робочої групи на основі підготовлених описів оперативних цілей та їх бальної оцінки за критеріями (див. **Додаток 1**). Можливі критерії:

- вплив на середньострокову стратегічну мету та пріоритет (0 - 5 балів);
- здійсненність (0 – 6 балів);
- швидкість отримання позитивного ефекту (1 – 3 бали);
- вплив на робочі місця та надходження до бюджету (0 – 6 балів).

Оперативні цілі з найвищим рейтингом приймаються для розгляду на четвертому кроці.

Крок 4. Остаточне формулювання оперативних цілей. Відібрані цілі перевіряються на відсутність суперечностей між ними (при виявленні суперечностей вносяться необхідні корективи), можливість об'єднання деяких з них і приймаються остаточно.

Дані оперативні цілі складають основу оперативного плану. Кожна оперативна ціль є назвою підпрограми, що формується в межах оперативного плану.

Призначення підпрограм оперативного плану – підготувати оптимальну послідовність упровадження стратегічного плану з точки зору швидкості отримання позитивних наслідків і витрат людських, технічних та фінансових ресурсів.

II етап. Відбір проектів для досягнення оперативних цілей

Для кожної оперативної цілі (підпрограми) необхідно розробити **оперативні завдання**. Для цього Робочою групою визначаються головні проблеми, що заважають досягненню оперативних цілей і обов'язково мають бути розв'язані. Визначені головні проблеми трансформуються в оперативні завдання.

Сформульовані оперативні завдання мають відповідати SMART-вимогам, сутність яких випливає з розшифрування термінів, що закладені в їх назву:

- специфічність (Specific);
- вимірюваність (Measurable);
- узгодженість (Agreed Upon);
- реалістичність (Realistic);
- обмеженість у часі (Time-related).

Специфічність вимагає, щоб завдання давало чітке уявлення про унікальні та інноваційні властивості результату його виконання порівняно з іншими альтернативами.

Вимірюваність передбачає встановлення вимірюваних показників вартості.

Узгодженість встановлює, що завдання має впливати з реальних проблем, оперативних цілей, середньострокових стратегічних цілей та пріоритетів, а також узгоджуватись з інтересами зацікавлених сторін виконання завдання.

Реалістичність показує, що оперативне завдання є таким, що може бути вирішеним з урахуванням реально доступних ресурсних можливостей та обмежень (людських, природних, технічних, фінансових тощо).

Обмеженість зумовлює необхідність прив'язки оперативного завдання до певних обґрунтованих термінів його вирішення.

Технологія виконання оперативних завдань описується за допомогою проектів. Таким чином, **кожна підпрограма оперативного плану являє собою перелік конкретних проектів**.

Процес визначення і відбору проектів проходить у кілька кроків:

Крок 1. Формування портфеля проектів. На цьому кроці члени Робочої групи або цільової підгрупи здійснюють:

- інвентаризацію вже існуючих на території проектів, перевіряють їх відповідність поставленим оперативним завданням;
- формування переліку потенційних проектів шляхом мозкової атаки;
- визначення оперативних завдань, що на даний час не охоплені існуючими або потенційними проектами.

Крок 2. Мобілізація проектних ідей. На цьому кроці здійснюється:

- визначення критеріїв для проведення конкурсу проектних ідей (приклад критеріїв: термін впровадження – не більше трьох років; максимальний обсяг фінансових ресурсів для впровадження – 500 тис. грн; відповідність оперативній цілі; проект (захід) ще не впроваджений у відповідній сфері; наявність технічних і людських ресурсів для впровадження);
- складання шаблону резюме проектної ідеї (приклад наведений у **Додатку 2**);
- розробка тексту оголошення про конкурс проектних ідей та вибір засобів масової інформації (приклад наведений у **Додатку 3**);
- складання графіка прийняття громадських проектних ідей (мінімум три тижні);
- реєстрація отриманих резюме проектних ідей і долучення до них уже створеного на першому кроці переліку проектів.

Крок 3. Відбір проектів. Даний крок проводиться шляхом:

- складання таблиці проектних ідей і проектів (див. табл. 1);

Таблиця 1

Таблиця проектних ідей

| Назва проектної ідеї / проекту | Орієнтовна вартість | Контактні дані особи, яка висунула ідею |
|--------------------------------|---------------------|---|
| | | |

- встановлення критеріїв відбору проекту (наприклад: сталість структури, що висунула проект; забезпеченість фінансовими ресурсами; створення робочих місць; ознайомлення громадськості з результатами; проект є частиною програм міжнародних донорських структур; сприяння розвитку всієї територіальної громади);

- визначення методів та засобів проведення відбору проектів;

- проведення відбору проектів для формування оперативного плану.

Для відбору проектів існує достатньо багато різних методів. Водночас, на практиці найчастіше використовуються **метод попарного порівняння та метод сітки**. Найбільш об'єктивний рейтинг проектів можна отримати при застосуванні обох методів один за одним (результати попарного порівняння використовуються для аналізу методом сітки).

Аналіз шляхом попарного порівняння дає можливість визначити відносну важливість різних варіантів. Цей засіб особливо корисний там, де немає об'єктивних даних для формулювання рішення. Він висвітлює сильні та слабкі сторони проектів, які оцінюються, та полегшує знаходження оптимального рішення.

Для застосування даного методу використовують спеціальну таблицю, в кожній клітинці якої порівнюють дві проблеми (див. табл. 2). Наприклад, у першому рядку під заголовком II проект I порівнюють з проектом II. Якщо експерт, який заповнює матрицю, вважає проект I більш пріоритетним, він ставить знак «плюс» (+), якщо ж більш пріоритетним є проект II, експерт ставить «мінус» (-). Наприкінці рядка пишеться сума «плюсів». Проект, що набрав максимальну кількість «плюсів», вважається проектом найвищої пріоритетності і отримує рейтинг «1», наступний проект отримує рейтинг «2» і так далі (проект із найбільшою цифрою в рейтингу є найменш привабливим).

Таблиця 2

Аналіз шляхом попарного порівняння

| Проект | I | II | III | IV | V | Кількість повторень | Рейтинг |
|--------|---|----|-----|----|---|---------------------|---------|
| I | | | | | | | |
| II | | | | | | | |
| III | | | | | | | |
| IV | | | | | | | |
| V | | | | | | | |

Аналіз методом сітки дає можливість зробити вибір там, де треба збалансувати

багато факторів і є низка гарних проектів. Це робить даний метод досить продуктивним для прийняття всіх важливих рішень у випадках, коли немає чіткого та очевидно найбільш оптимального варіанта.

Крім того, аналіз методом сітки є дуже простим у використанні. Для цього спочатку необхідно побудувати таблицю, кількість стовпчиків якої має дорівнювати кількості критеріїв відбору проектів (їх треба позначити А,В,С,Д...), а кількість рядків – кількості вибраних проектів (приклад наведений у табл. 3). Далі потрібно порівняти кожен проект з кожним критерієм відбору для оцінки за трибальною шкалою того, наскільки проект впливає на конкретний фактор (наприклад, «кластер» порівнюється з фактором «створення робочих місць» – оцінка «3» – дуже впливає). Оцінки можуть варіюватися від 0 (погано) до 3 (дуже добре) або бути однаковими для кожної комбінації «проект – критерій» (якщо жоден проект суттєво не впливає на конкретний критерій, то всі проекти матимуть оцінку 0). Це вважається великим ризиком, означаючи, що всі проекти мають дуже низьку якість і не спрямовані на успішне впровадження оперативних цілей розвитку території.

Таблиця 3

Приклад проведення аналізу методом сітки

| | Фінансові ресурси | Сталість бенефіціарів | Створення робочих місць | Можливе тиражування |
|-----------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------|
| Інкубатор нових підприємств | 2 | 3 | 2 | 3 |
| Центр ділової інформації | 2 | 3 | 0 | 3 |
| Кластер | 2 | 1 | 3 | 3 |
| Обслуговування інвесторів | 3 | 3 | 3 | 1 |

Далі потрібно визначити суму оцінок кожного з проектів наприкінці рядка. Проект, що має найвищу оцінку, є дуже важливим (або найбільш важливим).

III етап. Створення програмних документів

Метою здійснення даного етапу є підготовка ефективної послідовності впровадження стратегії з точки зору людських, технічних, фінансових ресурсів і витрат. Даний етап складається з трьох основних кроків:

Крок 1. Групування проектів;

Крок 2. Визначення вартості проектів, часу, потрібного для впровадження, відповідального виконавця;

Крок 3. Формування оперативного плану реалізації стратегії розвитку території.

На першому кроці найкращі проекти, що відібрані на другому етапі, групуються в підпрограми, які відповідають оперативним цілям. Під час групування та аналізу узгодженості підпрограм можна визначити розрив, який означає, що деякі заходи відсутні, тому комплексний оперативний план побудувати не можна (наприклад, група проектів націлена на багатогалузевий розвиток сільського туризму, але немає, наприклад, дороги до курорту, рекламної діяльності та інвестицій у новостворені туристичні можливості).

Діяльність на другому кроці вважається технічним підходом і включає експертні зна-

ння, аналіз практики і аналіз існуючих організацій, придатних для впровадження проектів (це визначається правовою базою, наприклад, законом про державні закупівлі та повідомленням про конкурс заявок). Результати цього процесу фіксуються в таблиці.

Виконання третього етапу підготовки оперативного плану спрямоване на визначення часового графіка впровадження проектів з урахуванням фінансових обмежень. Для цього необхідно:

- провести аналіз потенційних фінансових ресурсів та розподіл фінансових витрат на впровадження проектів у визначені терміни, а також можливих виконавців;
- встановити логічну послідовність проектів (графік) у рамках однієї підпрограми залежно від наявних ресурсів;
- підготувати стислий опис підпрограм і проектів.

Це необхідно зробити, аби запобігти ситуаціям:

1. Коли найбільш вартісні проекти припадуть на першу частину реалізації оперативного плану, у зв'язку з чим їх неможливо виконати, оскільки не всі фінансові ресурси ще доступні (див. рис. 1).

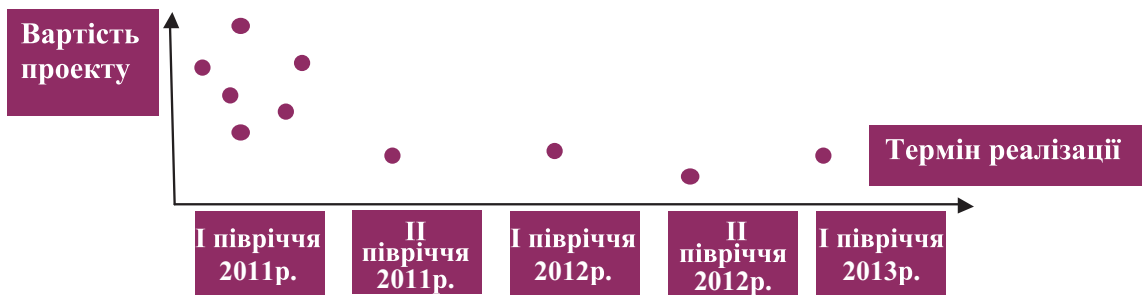


Рис.1. Приклад першого розподілу проектів у часі

2. Коли наявні ресурси не використовуються на початку реалізації (див. рис. 2).



Рис.2. Приклад другого розподілу проектів у часі

Третій крок створення програмних документів є одним із найбільш складних і потребує фахової підготовки та досвіду учасників планувального процесу. Зазвичай опрацьовується декілька варіантів послідовності проектів і обирається найбільш прийнятний з точки зору здійсненності, фінансових ресурсів і нагальних потреб територіальної громади.

За змістовим наповненням у рамках окремих підпрограм оперативного плану можливі різні категорії проектів: інвестиційні проекти з великими фінансовими витратами; координаційні проекти, які вимагають не лише грошей, але й ініціативи та узгодження з боку органів місцевої влади; проекти, які мають бути реалізовані виключно органами влади або виключно приватними особами, а також спільно. Ефективною може бути співпраця з різними некомерційними організаціями, які активізують зв'язок з громадськістю, сприяють пошуку джерел спільного фінансування окремих проектів шляхом залучення коштів міжнародних донорських структур. Таким чином, проекти є не лише основою стратегічної та оперативної діяльності органів місцевого самоврядування, але й інструментом виховання її членів як соціально та економічно активних суб'єктів місцевого розвитку, налагодження міжсекторного співробітництва.

1.3. СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУ

Зміст оперативного плану визначається сформульованими на першому етапі підготовки документа оперативними цілями та відібраними на другому етапі проектами.

Структура оперативного плану має бути чіткою, легко читатися та складатися з таких обов'язкових елементів:

1. Назва пріоритету стратегії територіального розвитку з умовним цифровим позначенням.
2. Назва підпрограми (оперативної цілі) з цифровим позначенням, якому пріоритету вона відповідає.
3. Короткий опис підпрограми (оперативної цілі).
4. Показники реалізації підпрограми (досягнення оперативної цілі).
5. Назва проекту з відповідним цифровим позначенням, у рамках якої підпрограми він реалізується.
6. Термін виконання проекту.
7. Відповідальні за реалізацію проекту.
8. Вартість проекту.
9. Результат реалізації проекту.

Форма представлення оперативного плану наведена в таблиці 4.

Таблиця 4

Форма представлення оперативного плану

| Пріоритет стратегії розвитку | Оперативна ціль / підпрограма | Опис підпрограми (оперативної цілі) | Показники реалізації підпрограми (досягнення оперативної цілі) | Назва проєктів | Термін виконання проєкту | | Відповідальні за реалізацію проєкту | Вартість проєкту | Результат реалізації проєкту |
|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|--|----------------|--------------------------|------------|-------------------------------------|------------------|------------------------------|
| | | | | | Початок | Завершення | | | |
| Назва пріоритету 1 | Підпрограма 1.1 | | | 1.1.1 | | | | | |
| | | | | 1.1.2 | | | | | |
| | | | | 1.1.3 | | | | | |
| | Підпрограма 1.2 | | | 1.2.1 | | | | | |
| | | | | 1.2.2 | | | | | |
| | | | | 1.2.3 | | | | | |
| Назва пріоритету 2 | Підпрограма 2.1 | | | 2.1.1 | | | | | |
| | | | | 2.1.2 | | | | | |
| | | | | 2.1.3 | | | | | |
| | Підпрограма 2.2 | | | 2.2.1 | | | | | |
| | | | | 2.2.2 | | | | | |
| | | | | 2.2.3 | | | | | |

Додатком до оперативного плану має стати каталог проєктів з детальним їх описом.

Оперативні плани реалізації стратегії територіального розвитку повинні бути основою для розробки обов'язкових дій органів місцевого самоврядування, щорічних програм соціально-економічного розвитку. Такі програми складаються за основними сферами життєзабезпечення територіальної громади з урахуванням повноважень місцевого самоврядування та вимог бюджетного процесу.

Послідовність основних заходів з розробки операційного плану наведено в **Додатку 4**.

1.4. ПРОГРАМА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУ

ПРОГРАМА ЕКОНОМІЧНОГО І СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ Є ДОКУМЕНТОМ, В ЯКОМУ ВИЗНАЧАЮТЬСЯ ЦІЛІ ТА ПРІОРИТЕТИ ЕКОНОМІЧНОГО І СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА НАСТУПНИЙ РІК, ЗАСОБИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ДОСЯГНЕННЯ, ФОРМУЄТЬСЯ ВЗАЄМОУЗГОДЖЕНА І КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА ЗАХОДІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, СПРЯМОВАНИХ НА ЕФЕКТИВНЕ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ ЕКОНОМІЧНОГО І СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ, ДОСЯГНЕННЯ СТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ.

У щорічну програму соціально-економічного розвитку мають включатися заходи двох основних типів. Перший тип заходів пов'язаний з реалізацією повноважень органів місцевого самоврядування і спрямований на підтримку основних сфер життєдіяльності території. Другий тип заходів являє собою проекти, що визначені в оперативному плані і мають реалізовуватись у наступному році. Джерелом фінансування для заходів першого типу є загальний фонд місцевого бюджету, а другого – бюджет розвитку та залучені ресурси. Такий підхід дає можливість чітко ув'язати стратегічні наміри з поточною діяльністю органів місцевого самоврядування.

Правовою основою розробки програм економічного і соціального розвитку є Закон України "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України" (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000, № 25, ст.195).

Основними принципами, на яких базується прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку, є:

- цілісність, яка забезпечується розробленням взаємоузгоджених прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць на коротко- та середньостроковий періоди;
- об'єктивність, що полягає в тому, що прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку України розробляються на основі даних органів державної статистики, уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань економічної політики, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також звітних даних із офіційних видань Національного банку України;
- науковість, яка забезпечується розробленням прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку на науковій основі, постійним удосконаленням методології та використанням світового досвіду в галузі прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку;
- гласність, яка полягає в тому, що прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку є доступними для громадськості. Інформування про цілі, пріоритети та показники цих документів забезпечує суб'єктів підприємницької діяльності необхідними орієнтирами для планування власної виробничої діяльності;

- самостійність, тобто місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень відповідають за розроблення, затвердження та виконання прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць. Прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку забезпечує координацію діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;

- рівність у дотриманні прав та врахуванні інтересів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання всіх форм власності;

- дотримання загальнодержавних інтересів, тобто органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування повинні здійснювати розроблення прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку виходячи з необхідності забезпечення реалізації загальнодержавної соціально-економічної політики та економічної безпеки держави.

У програмі повинні бути відображені:

- аналіз соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці за попередній і поточний роки та характеристика головних проблем розвитку її економіки і соціальної сфери;

- стан використання природного, виробничого, науково-технічного та трудового потенціалу, екологічна ситуація у відповідній адміністративно-територіальній одиниці;

- можливі шляхи розв'язання головних проблем розвитку економіки і соціальної сфери відповідної адміністративно-територіальної одиниці;

- цілі та пріоритети соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці в наступному році;

- система заходів місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо реалізації соціально-економічної політики з визначенням термінів виконання та виконавців;

- основні показники соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці;

- дані про отримання та використання доходів від розпорядження об'єктами права комунальної власності, ефективності використання об'єктів права комунальної власності, показники розвитку підприємств та організацій, що є об'єктами права комунальної власності.

Типова структура програми економічного і соціального розвитку території затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 р. № 621 «Про розроблення прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту Державного бюджету» (див. **Додаток 5**).

Щорічна програма затверджується місцевою радою одночасно з прийняттям місцевого бюджету.



РОЗДІЛ 2

РЕСУРСИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

ПЛАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ
ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА
ІНСТРУМЕНТИ І МЕХАНІЗМИ ВРАХУВАННЯ
НАЦІОНАЛЬНИХ, РЕГІОНАЛЬНИХ,
МІСЦЕВИХ ПРІОРИТЕТІВ

З інформаційних джерел відомо, що ресурси – “це запаси чого-небудь, які можна використати в разі потреби, а також засіб, можливість, якими можна скористатися в разі необхідності”.

Економічна теорія дає таку дефініцію: „Ресурси – це сукупність природних, соціальних і інтелектуальних сил, які можуть використовуватись для створення матеріальних благ та надання послуг”.

Стаття 142 Конституції України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст.142) встановлює, що „матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад”.

Узагальнену структуру ресурсів територіальної громади можна подати як сукупність таких основних елементів :

- 1) власність (історико-архітектурне надбання, комунальне рухоме і нерухоме майно, трудові ресурси);
- 2) природні ресурси (земля, водні ресурси, ліси, надра);
- 3) фінанси (доходи місцевих бюджетів, позабюджетні джерела, бюджети розвитку, кошти юридичних і фізичних осіб, кредитні та страхові кошти, цінні папери);
- 4) нематеріальні активи (інформаційні системи, інтелектуальна власність, стратегії розвитку території, плани реалізації стратегій, довго- та короткострокові програми соціально-економічного розвитку, управлінські схеми, кадри, системи організації контролю та моніторингу виконання рішень органів місцевого самоврядування, проектів та програм).

В Україні серед широкого загалу керівників органів місцевого самоврядування побутує думка (це підтверджує низка соціологічних досліджень про можливості залучення ресурсів для територіальних громад) про те, що найважливішими і найбільш зрозумілими в застосуванні є фінансові ресурси. Менша кількість керівників навчилися ефективно використовувати природні ресурси, можливості комунальної власності і, на жаль, незначною мірою використовуються такі компоненти розвитку, як соціальна, комунікативна складова, або, іншими словами, – нематеріальні активи.

Як показує європейський досвід реалізації місцевої та регіональної політики, розвиток людського капіталу, міжсекторного партнерства влади, бізнесу і громадськості дає у місцевому розвитку значно більше, ніж цільові фінансові вкладення від центрального уряду.

Без розвитку ефективного міжсекторного партнерства місцевої влади, широких громадських кіл і приватного сектору є неможливим системне і комплексне стратегічне планування та програмування соціально-економічного розвитку локальних територій.

Визначення пріоритетів для конкретної території і пошук для них ресурсів має відбуватись у тісному взаємозв'язку. Програми соціально-економічного розвитку і бюджет повинні розроблятися синхронно і разом затверджуватись у законодавчому органі (місцевій раді).

Суть використання програмно-цільового підходу у плануванні полягає у визначенні і затвердженні пріоритетів розвитку територій і ретельного їх кореспондування з бюджетними програмами.

Законом України «Про стимулювання розвитку регіонів» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2005, № 51, ст. 548) та Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2015 року (затверджено Постановою КМУ від 21.07.2006 р. №1001) передбачено обов'язковість узгодження регіональних та місцевих пріоритетів з державними пріоритетами регіонального розвитку і визначено основні інструменти досягнення спільних пріоритетів та джерела ресурсного забезпечення.

Основними інструментами є :

- довгострокові стратегії розвитку на період до 2015 року;
- середньострокові стратегії розвитку;
- плани реалізації стратегій;
- середньострокові та короткострокові (щорічні) програми соціально-економічного та культурного розвитку.

Розробляються з метою забезпечення проведення державної політики регіонального розвитку, узгодження державних пріоритетів регіонального розвитку із стратегічними напрямами розвитку територій. Розробка та впровадження стратегій здійснюється місцевими державними адміністраціями з органами місцевого самоврядування із залученням громадськості та бізнесових кіл.

Державні цільові програми

Інструмент, покликаний забезпечити реалізацію окремих пріоритетних напрямів Державної стратегії регіонального розвитку, який діятиме лише в окремих регіонах і спрямовується не на підтримку таких регіонів у цілому, а на цільове розв'язання у них системних проблем.

Регіональні та місцеві цільові програми

Для реалізації пріоритетів регіональних та локальних стратегій розвитку розробляються регіональні та місцеві (органів місцевого самоврядування) цільові програми.

Програми подолання депресивності

Такі програми визначають комплекс заходів центральних і місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, спрямованих на подолання депресивності визначених територій та стимулювання їхнього розвитку. Для фінансування зазначених у програмі заходів залучаються кошти державного і місцевих бюджетів та інших джерел.

Угоди щодо регіонального розвитку

Угодою визначаються спільні заходи органів виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо реалізації спільних положень стратегії розвитку регіону та Державної стратегії регіонального розвитку. Укладення такої угоди між Кабінетом Міністрів України та Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами дає змогу узгоджувати регіональні пріоритети з державними пріоритетами регіонального розвитку, що сприятиме концентрації державних і місцевих ресурсів для їх виконання.

2.1. БЮДЖЕТНІ РЕСУРСИ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Досягнення стратегічних пріоритетів та реалізація заходів плану реалізації стратегій територіального розвитку фінансується за рахунок коштів державного та місцевого бю-

джетів, а також із інших позабюджетних джерел.

Для виконання заходів стратегій та фінансування відповідних завдань міністерства, інші центральні та місцеві органи виконавчої влади і місцевого самоврядування розробляють відповідні державні цільові програми (керуючись Законом України «Про державні цільові програми» та «Порядком розроблення та виконання державних цільових програм» затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 31.01.2007 р., №106), регіональні програми та заходи, укладають угоди щодо регіонального розвитку, в яких у межах бюджетних призначень передбачаються обсяги фінансування, що є підставою для врахування їх у державному та місцевих бюджетах на відповідний рік.

Під час фінансування заходів з реалізації стратегії всі виконавці повинні забезпечити виконання запланованих заходів із залученням мінімального обсягу бюджетних коштів та досягнення максимально ефективного результату в їх використанні.

У Державному бюджеті України щороку передбачаються кошти для реалізації стратегій за такими напрямками:

- бюджетні програми підтримки регіонального розвитку;
- субвенції місцевим бюджетам на соціально-економічний розвиток та на виконання інвестиційних проектів розвитку територій;
- кошти, що їх виділяють головним розпорядникам, виконавцям заходів із реалізації стратегій.

За рахунок бюджетних програм підтримки регіонального розвитку фінансуються заходи, які спрямовані на виконання окремих стратегічних завдань та пріоритетних напрямів стратегій, наприклад, виконання угод щодо регіонального розвитку, програм подолання депресивності окремих територій.

Обсяг фінансування заходів, спрямованих на виконання угод щодо регіонального розвитку та програм подолання депресивності територій щороку повинні передбачатися в проектах державного і місцевих бюджетів за відповідними програмами.

На фінансування всіх програм подолання депресивності територій протягом одного року у Державному бюджеті мають передбачатись кошти в обсягах не менше ніж 0,2 відсотка дохідної частини бюджету за відповідний період.

Головними розпорядниками коштів Державного бюджету, що виділяються для стимулювання розвитку регіонів, є центральний орган виконавчої влади з питань регіональної політики, економічної політики та інші центральні органи виконавчої влади.

При пошуку бюджетних ресурсів для реалізації територіальної стратегії варто проаналізувати державні цільові програми (їх в Україні затверджено близько 300), регіональні цільові програми (від 40-ка до 60-ти залежно від конкретної області) на предмет кореспондування взаємопов'язаних завдань і заходів.

Щорічно у Державному бюджеті України визначається обсяг цільових субвенцій на соціально-економічний розвиток територій та інвестиційні проекти територій, який розподіляється відповідно до встановленого Кабінетом Міністрів України порядку (у 2007 і 2008 роках із загального фонду бюджету місцевим бюджетам було виділено відповідно 800 млн грн і 1 млрд 200 млн грн; у 2009 і 2010 із Стабілізаційного фонду виділено на відповідну бюджетну програму близько 800 млн грн і 400 млн грн).

Кошти виділяються за наявності затвердженої проектної документації, відповідності проекту пріоритетам і заходам стратегії територіального розвитку та основним напрямкам, визначеним Урядом:

- будівництво та реконструкція об'єктів соціальної сфери;

- реалізація проектів, спрямованих на поліпшення екологічної ситуації регіону;
- здійснення заходів щодо планування територій на регіональному та місцевому рівнях;
- фінансування заходів, передбачених Угодами щодо регіонального розвитку між Кабінетом Міністрів України та обласними радами;

- інші заходи, що сприяють соціально-економічному розвитку регіонів.

Зразок затвердженого порядку використання у 2010 році коштів Стабілізаційного фонду, передбачених на реалізацію інвестиційних проектів соціально-економічного розвитку регіонів, наведено у **Додатку 6**.

Додаткові ресурси для місцевих проектів та програм можна залучити із коштів, які зосереджені у державних фондах.

Державний дорожній фонд створено як частину Державного бюджету України для фінансування потреб дорожнього господарства (його обсяг у 2008 – 2009 роках складав близько 1 млрд грн). Цей фонд також розміщує ресурси у вигляді грантів територіальним дорожнім фондам для покриття дефіцитів коштів для фінансування будівництва, реконструкції, ремонту та обслуговування місцевих автомобільних доріг загального користування.

Український фонд підтримки підприємництва (УФПП) – організація, створена для надання фінансової підтримки щодо імплементації державної політики підтримки підприємств. УФПП є державною, некомерційною і неприбутковою організацією.

Фонд надає фінансову підтримку імплементації державної політики, спрямованої на підтримку підприємництва в таких сферах:

- фінансовий кредит через авторизований банк;
- гарантії кредитів від інших банків та небанківських фінансових установ для фінансування підприємницької діяльності;
- часткова компенсація видатків за процентними ставками щодо фінансування, наданого підприємцям банками та небанківськими фінансовими установами;
- фінансова допомога на безоплатній основі щодо фінансування цільових програм та проектів у межах Національної програми підтримки малого бізнесу;
- безпроцентні позики на умовах повернення.

Державний Фонд сприяння місцевому самоврядуванню України – адмініструє і через Мінрегіонбуд фінансує територіальні громади – переможців Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування. Конкурс спрямовано на розв'язання актуальних проблем розвитку малих міст, сіл, селищ та поширення позитивного досвіду, набутого у процесі їх реалізації (обсяг виділених коштів із Державного бюджету складав у 2007 – 2010 роках близько 30 млн грн).

Рішення про оголошення чергового етапу конкурсу приймається Радою конкурсу і публікується в газеті "Урядовий кур'єр" та на веб-сайті Аналітичний ресурс місцевого та регіонального розвитку (www.municipal.gov.ua). Водночас на веб-сайті публікується Методичний посібник для учасників конкурсу, в якому наведено інформаційно-методичні матеріали з підготовки та подання проектів (програм).

Існує низка інших державних ресурсів – фонди охорони навколишнього середовища, сприяння молодіжному будівництву, можливості інноваційно-кредитної та іпотечної установ, які можуть бути використані для співфінансування заходів з реалізації стратегій територіального розвитку.

Проектом Закону України «Про засади державної регіональної політики» (знаходиться на розгляді у Верховній Раді України, реєстр. №6462 від 01.06.2010 р.) визначаються (рис.3) принципи та система формування і реалізації державної регіональної політики,

створення належної інституційної та фінансової бази у відповідності з кращими практиками країн ЄС. Цим проектом Закону передбачається запровадити інтегрований у систему органів державної влади інституційний механізм узгодження регіональних і національних інтересів. Особливістю цього механізму є чіткий розподіл між окремими інституціями всіх основних функцій циклу управління: координації та затвердження (планування); фінансування (концентрації ресурсів); виконання, моніторингу та актуалізації.



Рис.3. Система формування та реалізації державної регіональної політики

Окрема увага у законопроекті приділяється механізму фінансування проектів та програм у сфері державної регіональної політики через **Державний фонд регіонального розвитку** (рис.4). Цей механізм покликаний не тільки забезпечити реалізацію конкретних заходів, передбачених системою документів державної регіональної політики, а й має стати стимулом для підвищення ефективності та координованості діяльності суб'єктів регіонального розвитку.

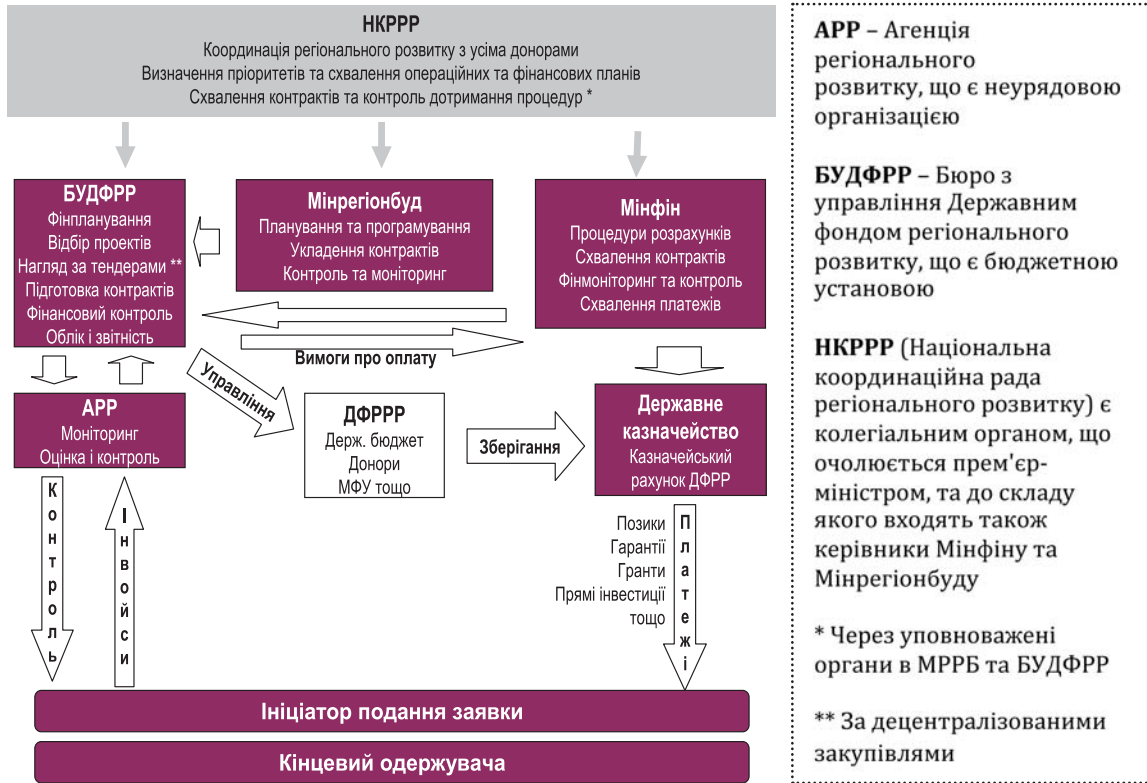


Рис.4. Механізм фінансування проектів та програм

Джерелами фінансування заходів з реалізації стратегій за рахунок місцевих бюджетів є доходи місцевих бюджетів, що не враховуються для визначення міжбюджетних трансфертів.

Як правило, вони визначаються бюджетом розвитку, передбаченим середньостроковими та щорічними програмами соціально-економічного та культурного розвитку території. Місцеві органи виконавчої влади та місцевого самоврядування разом із центральними органами виконавчої влади на договірних засадах беруть участь у співфінансуванні окремих пріоритетних напрямів стратегії.

2.2. ПОЗАБЮДЖЕТНІ ДЖЕРЕЛА

Фінансування заходів із реалізації стратегій здійснюється також за рахунок коштів інвесторів, які залучаються для реалізації конкретних інвестиційних, інфраструктурних проектів та виконання програм, проектів міжнародної технічної допомоги, міжнародних фінансових організацій, внутрішнього та зовнішнього кредитування.

Співпраця між Україною та Європейським Союзом здійснюється в рамках Європейської політики сусідства (ЄПС) через реалізацію Плану дій Україна – ЄС та через Угоду про партнерство і співробітництво. Починаючи з 2007 року фінансування Україні для реалізації ЄПС надається в рамках нового інструменту фінансування – Інструменту європейського сусідства і партнерства (ІЕСП). Серед визначених пріоритетів до 2013 року є підтримка інфраструктури (у сферах енергетики, транспорту, навколишнього середовища),

програми транскордонної співпраці (Польща – Білорусь – Україна, бюджет – 186,2 млн євро; Угорщина – Словаччина – Україна, бюджет – 68,6 млн євро; Румунія – Молдова – Україна, бюджет – 126,7 млн євро). Для співфінансування проектів транскордонної співпраці у 2010 році у Державному бюджеті України для органів місцевого самоврядування вперше було виділено 28 млн гривень.

У грудні 2008 року Європейська Комісія започаткувала нову ініціативу «**Східне партнерство**», де Україну визначено країною-партнером. Серед низки напрямів співпраці варто звернути увагу на фінансову підтримку вирівнювання регіонального та покращання соціально-економічного розвитку партнерських країн. На реалізацію цілей партнерства передбачається виділити до 2013 року 600 млн євро.

Програма «**Південно-Східна Європа**» – це програма Європейського Союзу, спрямована на стимулювання територіальних, економічних та інтеграційних процесів у Південно-Східній Європі і забезпечення стабільності та конкурентоспроможності регіону через розвиток відповідного міжнародного партнерства і проведення спільних заходів, що мають стратегічне значення для Південно-Східної Європи.

Програма впроваджується за рахунок Європейського фонду регіонального розвитку, Інструменту передвступної допомоги та Інструменту європейського сусідства і партнерства, з фондів якого фінансується діяльність українських учасників програми.

У Програмі беруть участь Албанія, Австрія, Боснія-Герцеговина, Болгарія, Румунія, Хорватія, Республіка Македонія, Греція, Угорщина, Італія (частково), Сербія, Чорногорія, Словаччина, Словенія, Молдова та **Україна (Чернівецька, Івано-Франківська, Закарпатська, Одеська області)**.

Діяльність програми спрямована на чотири пріоритетні сфери: розвиток інновацій, реалізація спільних проектів для сталого розвитку, удосконалення транспортної інфраструктури, захист та покращання довкілля. Інформація щодо конкурсів на відбір проектів публікується на веб-сайті програми <http://www.southeast-europe.net/>.

Європейський Банк Реконструкції та Розвитку (ЄБРР) має 18-річний досвід роботи в нашій країні. За цей час профінансовано більше 200 проектів на загальну суму понад 7 млрд доларів США. На 2011 рік заплановано понад 230 млн євро.

Пріоритетами для співпраці є такі сфери:

- **Системи опалення** – модернізація систем опалення та теплопостачання та суттєве підвищення ефективності.
- **Водопостачання та система каналізації** – покращання якості послуг та відповідність екологічним нормам.
- **Управління твердими відходами** – покращання ефективності та частоти збору відходів; належна утилізація відходів; запобігання забрудненню ґрунтових вод.
- **Міський транспорт** – покращання послуг громадського транспорту та створення більш ефективних та надійних транспортних мереж.

Розроблено окремі програми покращання кредитоспроможності комунальних підприємств і підвищення функціональних та фінансових індикаторів їх діяльності.

Як отримати фінансування:

- Надати ЄБРР опис проектної пропозиції.
- Укласти Угоду щодо співпраці:
 - визначення ролі ЄБРР;
 - надання мандата для ініціювання транзакцій;

– взаємне розуміння та дотримання принципів корпоративної та ділової етики.

- План проекту чи бізнес-план та стратегія.
- Техніко-економічне обґрунтування чи дослідження ринку.

Проект має бути інфраструктурний, з обсягом фінансування не менше 8 млн євро, кредит надається на термін до 15-ти років, може бути надана відстрочка відповідно до термінів будівельної частини робіт.

Ціна кредиту для позичальника – LIBOR/EUROBORE (у доларах/євро), або в українських гривнях за індексом KIEVPRAIME.

Адреса банку в Україні: Європейський банк реконструкції та розвитку:

вул. Немировича-Данченка, 16, 01133 м. Київ

Тел. +380 44 277 1100

www.ebrd.com

Група **Світового банку** є великою і активною дійовою особою в Україні упродовж багатьох років. Останнім часом Світовий банк зосереджує свої зусилля на інтервенціях та заходах, що впроваджуються на національному рівні, хоча його діяльність на регіональному рівні, як це було і раніше, є можливою. На сьогодні численні програми є технічно доступними:

• **Програма ефективного використання енергії/енергозбереження (160 млн дол. США):** нова програма Світового банку в Україні для забезпечення доступу до джерел фінансування (кредитів) місцевих адміністрацій та підприємств. Програма здійснюється за допомогою Укрексімбанку (українського державного банку), з типовим обсягом кредиту від 5-ти до 20-ти млн дол. США.

• **Програма підтримки експортерів (200 – 300 млн дол. США):** нова програма Світового банку, спрямована на надання допомоги експортерам у різних важливих галузях, у тому числі для фінансування торгівлі. Управління програмою здійснюється Укрексімбанком шляхом інвестування через надання кредитів обсягом від 5-ти до 30-ти млн дол. США.

• **PREMED** – частина Групи Світового банку, PREMED спеціалізується на наданні субнаціонального фінансування. PREMED бере активну участь у використанні досвіду різних країн у справі реформування і стійкості субнаціональних фінансів. Програма є технічно доступною для України.

Міжнародна фінансова корпорація (МФК) (International Finance Corporation - IFC) МФК – одна з організацій Групи Світового банку, яка надає широкий спектр фінансових продуктів для розвитку компаній та/або галузей в Україні.

Зазвичай МФК працює з приватними компаніями, хоча вона може надавати фінансування як інвестиції у компанії з державною формою власності. Основою для всіх рішень МФК є інвестиційна пропозиція. Після отримання інвестиційної пропозиції, початкового контакту і попереднього розгляду МФК може зробити запит стосовно більш докладного техніко-економічного обґрунтування або бізнес-плану з метою визначення прийнятності проекту до фінансування.

Двосторонні програми технічної допомоги

Варто відзначити найбільші за обсягами:

1. **Німеччина** впроваджує велику програму в Україні і здійснює свою діяльність через ряд інституцій (GTZ, DGRV, KFW тощо). Федеральне міністерство економічного співробітництва та розвитку є координатором усіх цих програм. Інформацію про програми можна знайти за адресою www.bmz.de.

2. **Угорщина** бере участь у фінансуванні програми прикордонного співро-

бітництва ЄС, одночасно впроваджуючи свою двосторонню програму, якою опікується Міністерство закордонних справ. Обсяг цієї програми допомоги Україні у 2008 р. складав 2,37 млн дол. США. Інформацію щодо програми можна знайти за адресою www.mfa.gov.hu/kum/en/bal/.

3. Японія впроваджує низку програм в Україні. Що стосується великих інвестицій, вона надає пільгові кредити на інфраструктурні проекти, хоча і не надає грантів у цій галузі. Японська програма зовнішньої допомоги також впроваджує невеликі програми на місцях, орієнтовані на вирішення питань ядерної безпеки, охорони здоров'я та культури. Більш детальну інформацію можна знайти на веб-сайті посольства в Україні www.ua.emb-japan.go.jp/E/ODA/ODA_ukraine.htm.

4. Литва впроваджує програму двостороннього співробітництва через Міністерство закордонних справ. У 2008 році загальний обсяг програми складав приблизно 35 млн дол. США. Інформацію про програму можна знайти на веб-сайті www.urm.lt/index.php?588416158.

5. Нідерланди надають допомогу Україні, спрямовану, зокрема, на підтримку фінансового сектору України. З інформацією стосовно існуючих та майбутніх програм можна ознайомитися на веб-сайті www.minbuza.nl/en/developmentcooperation.

6. Норвегія упродовж останніх років активно співпрацює з Україною, здійснюючи невеликі але корисні програми, у тому числі гнучкі малі проекти. Інформацію про програми можна отримати за адресою www.norway.com.ua.

7. Польща. Україна є пріоритетною країною для програми зовнішньої допомоги Польщі, яка включає в себе програми Міністерства закордонних справ і Департаменту зі співробітництва з метою розвитку. Сумарний внесок програми зовнішньої допомоги Польщі в Україні у 2008 році складав приблизно 12,5 млн дол. США. Офіційний веб-сайт програми зовнішньої допомоги – www.polskaromoc.gov.pl.

8. Словаччина. Словацьке агентство з міжнародного розвитку та співробітництва у цілях розвитку є головною організацією, яка координує питання двосторонньої допомоги. Веб-сайт – www.slovakaid.mfa.sk.

9. Швеція. SIDA (Агенція з Міжнародного Розвитку) та уряд Швеції реалізують дуже активну і гнучку програму, яка швидко реагує та адаптується до вимог донорів (у рамках своєї національної стратегії). Інформацію можна отримати за адресою www.sida.se.

10. Швейцарія: SDC, SECO та інші програми уряду Швейцарії є дуже активними і важливими для всебічного розвитку України. Інформацію можна отримати на веб-сайтах SDC, SECO та інших програм, які мають відповідні посилання. Інформація про індивідуальні програми включає:

Швейцарське агентство з розвитку та співробітництва (Swiss Agency for Development Cooperation – SDC). Працює у кількох цільових секторах України, включаючи такі:

- *Верховенство права та розвиток демократії – реформування державного сектору, включаючи питання децентралізації.*

Підтримка децентралізації в Україні (DESPRO) – сприяння виконанню умов спільного управління та розвитку публічних послуг на місцевому рівні (спільно із ПРООН/MGSDP).

- *Сільське господарство та сільський розвиток – виробництво сільськогосподарської продукції.*

FORZA (швейцарсько-український проект з розвитку лісового господарства в Закарпатті); Eco-Lan: Стале використання землі в Україні.

Доступ до фінансових послуг у сільській місцевості у Вінницькій області.

- *Економічний розвиток та інтеграція.*

Підтримка інфраструктури: Цюрихські трамваї для Вінниці.

Органічна сертифікація і розвиток ринку в Україні.

11. Сполучені Штати Америки: USAID (Агентство міжнародного розвитку США) було і продовжує бути основним інвестором (у технічному та фінансовому планах) для України. Отримати інформацію про програми можна на: www.ukraine.usaid.gov.

Фонд Східна Європа (ФСЄ) надає цільову підтримку недержавним організаціям, що працюють у різних регіонах України, зокрема він:

- сприяє встановленню та посиленню партнерства між неурядовими організаціями, місцевою владою, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами;

- посилює потенціал своїх партнерів, аби вони ефективніше реалізовували власні цілі. Для цього ФСЄ забезпечує партнерів необхідними знаннями та навичками, надає фінансову підтримку та інші ресурси;

- підтримує створення і поширення інноваційних моделей розвитку та сприяє налагодженню співпраці серед своїх партнерів.

Пріоритетною програмою є **місцевий економічний та соціальний розвиток**, який покликаний зміцнити партнерство між громадським сектором, бізнесом та місцевою владою у впровадженні інноваційних рішень задля підвищення потенціалу громад та їх економічного зростання і спрямований на покращання комунальної інфраструктури, впровадження технологій раціонального використання енергії, надання соціальних послуг, захисту вразливих верств населення.

Більшість грантів ФСЄ надає через **конкурсні програми**, які Фонд регулярно ініціює. Інформація про нові конкурсні програми публікується на веб-сайті фонду у розділі «Новини» (<http://eef.org.ua/index.php?page=catalog&id=9>), де до оголошення додаються рекомендації та вимоги з підготовки проекту та бюджету.

Для пошуку позабюджетних фінансових ресурсів варто детально проаналізувати інформацію, що міститься у «Рекомендаціях щодо отримання доступу до донорського та інвестиційного фінансування», опубліковану проектом Європейського Союзу «Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні» (<http://www.ssr.org.ua>), матеріалами проекту DESPRO (www.despro.org.ua), «Довідником донорських організацій та благодійних програм, що підтримують діяльність ОГС в Україні (довідник з фандрейзингу)» – Творчий центр ТЦК, 2009).

2.3. УГОДИ ЩОДО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО

Постановою Кабінету Міністрів України від 23 травня 2007 р. № 751 визначено порядок підготовки, укладення та виконання угод щодо регіонального розвитку, а також проведення моніторингу їх виконання. Також затверджено типову угоду щодо регіонального розвитку, згідно з якою сторони визначають предмет угоди, свої права та обов'язки, порядок, обсяг, форми і терміни фінансування спільних заходів, порядок інформування про стан виконання угоди, відповідальність сторін, порядок розв'язання спорів та інші питання.

На сьогодні угоди щодо регіонального розвитку вже реалізуються у Вінницькій, Волинській, Донецькій та Львівській областях. Нещодавно підписано таку угоду з Івано-Франківською та Херсонською обласними радами.

Активно проводиться робота з підготовки таких угод у Луганській, Сумській, Рівненській, Тернопільській та Закарпатській областях.

Дніпропетровська, Кіровоградська, Чернівецька, Запорізька, Житомирська та Чернігівська області звернулися з пропозицією щодо укладання угод.

Фінансове зобов'язання Уряду в рамках реалізації вже підписаних угод щодо регіонального розвитку складає 10,2 млрд гривень, а обласних рад – 2,9 млрд гривень.

Надзвичайно важливим є формування фінансових джерел на основі механізмів публічно-приватного партнерства (в Україні зазвичай вживається термін державно-приватне партнерство (ДПП)).

Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 1 липня 2010 р. (№2404-VI) визначає організаційно-правові засади взаємодії держави з приватними партнерами та основні принципи ДПП на договірній основі.

Законом визначено, що ДПП – співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами - підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору.

На боці приватного партнера у договорі, що укладається в рамках державно-приватного партнерства, можуть виступати декілька осіб, які відповідно до цього Закону можуть бути приватними партнерами. Такі особи несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями, передбаченими договором, що укладається в рамках державно-приватного партнерства.

Особливості участі на стороні приватного партнера декількох осіб у конкурсах на визначення приватного партнера для здійснення державно-приватного партнерства визначаються Кабінетом Міністрів України.

До ознак державно-приватного партнерства належать:

- забезпечення вищих техніко-економічних показників ефективності діяльності, ніж у разі здійснення такої діяльності державним партнером без залучення приватного партнера;
- довготривалість відносин (від 5-ти до 50-ти років);
- передача приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення державно-приватного партнерства;
- внесення приватним партнером інвестицій в об'єкти партнерства із джерел, не захищених законодавством.

Як показує практика та згідно із чинною правовою базою, основними формами такого партнерства є: угоди про спільну діяльність, контракти на надання послуг, концесії, фінансовий лізинг, оренда, спільні підприємства (за формою державно-приватні), угоди про розподіл продукції.

В Україні уже існує попередній, як позитивний, так і негативний, досвід ДПП. Зокрема у сфері транспортної інфраструктури – проекти концесійної дороги «Львів – Краківець», відрізок платної дороги «Харків – Дніпропетровськ», Південної транс'європейської магістралі «Західний кордон – Київ». У сфері житлово-комунального господарства напрацьована низка проектів концесії на об'єкти інфраструктури та надання послуг тепло-, водопостачання, вивозу та утилізації твердих побутових відходів (механізм передачі об'єктів і послуг теплопостачання вперше напрацьовано у м. Львові за участі французьких експертів, низка концесійних договорів у комунальній сфері укладені в АР Крим, Донецькій, Житомирській, Запорізькій, Миколаївській, Черкаській, Одеській областях).



РОЗДІЛ 3

МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПЛАНІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

План реалізації стратегії територіального розвитку потребує постійного моніторингу та оцінювання. **Метою даних заходів** є відстеження ходу і результатів реалізації стратегії, оцінка ефективності використання ресурсів і підготовка аналітичної інформації про поточну ситуацію посадовим особам, які приймають управлінські рішення з даних питань.

Моніторинг – це безперервний процес збору та аналізу даних із реалізації стратегії (а також її складових програм та проектів) для забезпечення ефективного виконання у відповідності з визначеними цілями.

Моніторинг дозволяє вчасно виявляти відхилення від плану реалізації стратегії, оперативно приймати необхідні рішення, вносити відповідні зміни та корегування.

Оцінювання – процес періодичного збору та аналізу інформації для вироблення висновків та пропозицій щодо відповідності реалізації стратегії (програм/проектів) пріоритетам розвитку території, її результативності, ефективності та сталості.

Оцінювання здійснюється на всіх етапах реалізації стратегії. Як правило, розрізняють *попереднє* (на початку реалізації), *проміжне* (на стадії активного виконання) та *узагальнююче* (по завершенню виконання плану реалізації стратегії).

Воно може бути *зовнішнім* – проводитись незалежними експертами або *внутрішнім* – проводитись Робочою групою із реалізації стратегії територіального розвитку.

Надзвичайно важливо, щоби на етапі розробки планів реалізації стратегії територіальної громади були чітко визначені *індикатори (показники)*, які будуть давати якісну характеристику процесам розвитку і стануть базисними для процесів моніторингу та оцінювання.

Індикатори (показники) – це засоби, за допомогою яких отримується необхідна інформація та визначається рівень прогресу щодо виконання проектів та програм стратегії, досягнення очікуваних результатів (коротко - та середньотермінових). Вони поділяються на прямі та непрямі.

Прямі індикатори – це ті, що застосовуються у випадках, коли зміни в об'єкті спостереження може визначити безпосередньо суб'єкт (стосується більшою мірою короткотермінових результатів).

Непрямі індикатори – використовуються замість прямих або в доповнення до них. Їх застосовують у випадках, коли досягнення (чи загроза недосягнення) результатів не може бути виміряне безпосередньо, а лише опосередковано (наприклад, вплив на якість життя, індекси людського розвитку) і коли результати можна буде відчутти через тривалий час по завершенню програми чи проекту.

Розрізняють також *кількісні та якісні індикатори*.

Кількісні (статистичні) індикатори – показники, що мають кількісний вираз і позначаються такими означеннями, як число, відсоток, частка тощо. Це можуть бути дані державної статистичної звітності, статистика, якою володіють органи місцевого самоврядування, комунальні підприємства, дані експертних опитувань.

Якісні індикатори (судження, оцінки, сприйняття та відношення) – показники, що не мають кількісного виразу і можуть позначатися такими формулюваннями: наявність, відповідність, якість, ступінь, рівень, задоволеність, обізнаність. Такі індикатори забезпечуються через проведення фокус-груп, глибокі інтерв'ю, дискусійні групи та форуми.

У цілому система моніторингу і оцінювання, вирішуючи визначені прикладні завдання, дозволяє:

- реалізувати цілі стратегії враховуючи потреби територіальної громади та вимоги державної регіональної політики;
- корегувати проекти та програми стратегії, деталізувати їх заходи для досягнення реалістичних показників та результатів у цілому;
- активізувати роботу з виконання стратегії, застосовуючи оптимальні організаційні механізми з залучення більш ефективних виконавців;
- врахувати причини невдалих рішень на попередніх етапах реалізації і внести відповідні корективи;
- здійснити конкретні заходи щодо забезпечення належного фінансування;
- врегулювати розбіжності у позиціях окремих виконавців проектів та програм;
- інформувати громадськість про процес реалізації етапів стратегії;
- підготувати висновки та рекомендації для органів влади, що відповідають за розвиток територіальної громади.

ДОДАТКИ

Додаток 1

ПРИКЛАД БАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ОПЕРАТИВНИХ ЦІЛЕЙ ЗА ВИЗНАЧЕНИМИ КРИТЕРІЯМИ

| Рейтинг | Оперативна ціль | Вплив на стратегічну Ціль (0-3) | Здійсненість (0-6) | Час (1 - 3) | Вплив на інвестиції й робочі місця (0 - 3) | Швидкість отримання позитивного ефекту (0-3) | Сумісність з іншими оперативними цілями (0 - 3) | Усього |
|---------|---|---------------------------------|--------------------|-------------|--|--|---|--------------|
| 1 | Розробка системи сприяння розвитку малого підприємництва | 2.58 | 5.16 | 2.26 | 2.32 | 1.68 | 2.42 | 16.42 |
| 2 | Проведення активного маркетингу та формування іміджу території | 2.77 | 4.07 | 2.1 | 2.63 | 1.83 | 2.67 | 16.07 |
| 3 | Створення системи консультативно-інформаційної допомоги суб'єктам підприємництва | 2.84 | 4.74 | 2.37 | 1.84 | 1.42 | 2.63 | 15.84 |
| 4 | Покращання інвестиційної привабливості території | 2.47 | 3.79 | 2.21 | 2.57 | 1.74 | 2.37 | 15.15 |
| 5 | Створення сільськогосподарського кластера | 3.00 | 3.68 | 2.00 | 2.11 | 1.63 | 2.63 | 15.05 |
| 6 | Модернізація інженерних мереж житлово-комунального господарства | 2.79 | 3.79 | 2.05 | 2.37 | 1.63 | 2.37 | 15.00 |
| 7 | Вдосконалення відносин між надавачами та споживачами житлово-комунальних послуг | 2.37 | 4.00 | 2.21 | 2.11 | 1.79 | 2.42 | 14.89 |
| 8 | Реконструкція дорожньо-мостового господарства | 2.68 | 4.05 | 2.32 | 1.95 | 1.47 | 2.32 | 14.79 |
| 9 | Створення системи профпідготовки та профорієнтації незайнятого населення з урахуванням потреб ринку | 2.63 | 3.79 | 2.05 | 2.32 | 1.53 | 2.42 | 14.74 |
| 10 | Упровадження інноваційних технологій | 2.37 | 3.32 | 2.00 | 2.37 | 2.05 | 2.42 | 14.53 |
| 11 | Залучення приватних підприємств до надання житлово-комунальних послуг | 2.37 | 3.32 | 1.74 | 1.68 | 1.00 | 2.16 | 12.26 |

Додаток 2

**ПРИКЛАД ОГОЛОШЕННЯ ПРО КОНКУРС ПРОЕКТНИХ ІДЕЙ (КРИТЕРІЇ
МОБІЛІЗАЦІЇ ТА ВКЛЮЧЕННЯ ПРОЕКТНИХ ІДЕЙ У ПРОЦЕС ПРОГРАМУВАННЯ)**

Обласна державна адміністрація, обласна рада, агенція регіонального розвитку здійснюють перегляд стратегії регіонального розвитку та розробляють план реалізації Стратегії регіонального розвитку регіону на період 2011 – 2013 рр. Розробка плану реалізації CPP передбачає збір ідей проектів, які дають можливість реалізувати Стратегію регіонального розвитку області. Ідеї проектів буде відібрано, опрацьовано та пріоритетовано Робочою групою з розробки оперативного плану реалізації CPP. За результатами цієї роботи буде сформовано Каталог проектів і визначено джерела їх фінансування.

Ми запрошуємо органи місцевого самоврядування, громадські організації, установи та організації усіх форм власності та усіх осіб, зацікавлених у розвитку свого регіону, представити ідею(і) проекту(ів), які, на Вашу думку, допоможуть реалізувати завдання Стратегії регіонального розвитку. Для включення в оперативний план реалізації CPP ідеї проектів обов'язково повинні відповідати таким основним критеріям:

1. Індивідуальні юридичні особи, підприємці чи фізичні особи не мають права бути прямими бенефіціарами проекту.

2. Термін реалізації проекту до трьох років.

3. Максимальний бюджет проекту – 5 млн грн.

4. Проектні ідеї повинні відповідати одному з чотирьох завдань регіонального розвитку, а саме:

- скорочення дисбалансів розвитку завдяки підтримці менш розвинутих територій та територій з проблемами розвитку (через використання економічних стимулів та інструментів, інструментів розвитку сільських територій);

- стимулювання полюсів зростання та їхніх стосунків з периферією (реалізуючи заходи із розбудови та зміцнення економічної інфраструктури, залучення внутрішніх та прямих зовнішніх інвестицій, розвитку інновацій та практичного застосування наукових розробок);

- підтримка функціональної взаємодії мережі малих міст (поліцентризм) та збільшення їх ролі у розвитку регіону (заходи із розв'язання спільних проблем ЖКГ, зайнятості, твердої інфраструктури);

- забезпечення регіональної доступності (права громадян мати можливість зайнятості, отримання публічних послуг, культурного розвитку і соціальних пільг незалежно від місця проживання), що передбачає заходи із розвитку фізичної інфраструктури, телекомунікації, соціальної інфраструктури в селах і гірських районах, запобігання міграції тощо).

5. Подібний проект реалізовується вперше.

6. Існує людська та технічна спроможність для реалізації проекту.

7. Проектна ідея представлена у формі, що додається (форма містить контактні дані автора ідеї, для того щоб у випадку незаповнення певних полів була можливість зв'язатися та уточнити деталі).

8. Проектну ідею має бути надіслано не пізніше 5 лютого 2012 року, 17.00.

Ми запрошуємо запропонувати Ваші креативні ідеї, реалізація яких забезпечить сталий розвиток регіону. Заповнену форму подачі проектної ідеї надішліть, будь ласка, електронною поштою, факсом або поштою. Кількість проектних ідей від однієї особи чи організації необмежена.

Куди надсилати заповнені форми подачі проектних ідей:

Факс: (222 22 22)

Електронна адреса: abc@abc.ua

Поштова адреса: індекс, місто, вулиця, будинок, офіс

Якщо у Вас виникли запитання, будь ласка, контакуйте із пані/паном _____, телефон (код) _____.

Шаблон резюме проектної ідеї

| | |
|--|---|
| <p>Хто пропонує проект: _____ Тел. _____ (моб.): _____ Email: _____ Контактна особа: _____ Захід (заходи) із Оголошення про збір проектних ідей: <input type="checkbox"/> _____</p> <p>Назвіть один (максимум два заходи) із Оголошення про пошук проектних ідей, яких найбільше стосується Ваша проектна ідея.</p> | |
| <p>Назва проекту: _____</p> <p>Назва проекту повинна відображати його зміст, використовуючи настільки мало слів, наскільки це можливо.</p> | |
| <p>Короткий опис проекту: _____ _____ _____</p> <p>Максимально стислий опис проблеми і змін, яких буде досягнуто внаслідок реалізації проекту.</p> | |
| <p>Очікувані результати: _____ _____ _____ _____</p> <p>Виключно ключові очікувані результати повинні бути зазначені тут у такій формі: «завершено», «створено», «підготовлено», «навчено» і т.д. Очікувані результати мають чітко вести до досягнення завдань, на які спрямований проект.</p> | <p>Ключові заходи: _____ _____</p> <p>Зазначте лише ключові групи заходів у формі «створення», «підготовка», «організація» і т.д. Заходи повинні вести до досягнення зазначених очікуваних результатів.</p> |
| <p>Наявні джерела співфінансування: грн 1) _____ 2) _____ 3) _____</p> <p>Зазначте ключові джерела уже забезпеченого співфінансування (якщо є) та відповідні наявні суми.</p> | <p>Необхідна фінансова динаміка: Рік: 2011 2012 2013 Сума (грн) Зазначте розмір фінансування, необхідний для реалізації проектів на три роки. Джерело.</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Ключові передумови та ризики для реалізації:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Зазначте ключові передумови (які мають бути забезпечені), бар'єри (які треба усунути) і ризики (які загрожують) для успішної реалізації проекту.</p> | <p>Загальна вартість проекту (грн): Наявне фінансування: _____ грн Необхідно: _____ грн Разом: _____ грн</p> | |
| <p>Статус готовності проекту:</p> <p>a) Готовий для реалізації (може розпочатися негайно); b) Необхідне/бажане передінвестиційне дослідження; c) Розробка технічної документації та техніко-економічне обґрунтування; d) Проектна пропозиція; e) Ідея проекту.</p> | <p>Територія, на якій проект матиме вплив: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Населені пункти чи райони області</p> | <p>Необхідні матеріальні ресурси:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Будівлі, земля, обладнання...</p> |
| <p>Ключові потенційні учасники реалізації проекту та їх роль у проекті</p> | | |
| <p>Учасник проекту: Роль: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Які організації будуть залучені у реалізацію і яка їх роль (фінансування, реалізація, підтримка реалізації, моніторинг і оцінка).</p> | | <p>Бенефіціари проекту:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Хто і скільки людей можуть отримати вигоду від реалізації проекту.</p> |

**ПОСЛІДОВНІСТЬ ОСНОВНИХ ЗАХОДІВ З РОЗРОБКИ
ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУ (ОП)**

| Етапи оперативного планування | Заходи | Нормативно-розпорядчі акти, документи | Відповідальний виконавець / термін |
|---|---|---|---|
| Підготовчий етап | Створення Робочої групи з підготовки ОП | Рішення виконкому місцевої ради з призначення керівника та персонального складу Робочої групи | Міський голова / перед першим засіданням Робочої групи |
| | Створення цільових підгруп для опрацювання оперативних цілей у рамках окремих пріоритетів | Рішення Робочої групи (протокол засідання) | Керівник Робочої групи / перше засідання Робочої групи |
| I етап Визначення оперативних цілей | Формулювання можливих оперативних цілей методом мозкового штурму | Робочий документ | Члени цільової підгрупи / перший місяць роботи |
| | Опис сформульованих оперативних цілей | Опис кожної оперативної цілі | Члени цільової підгрупи / перший місяць роботи |
| | Відбір оперативних цілей серед запропонованих на основі визначених критеріїв | Рейтинг оперативних цілей | Члени цільової підгрупи / перший місяць роботи |
| | Остаточне формулювання оперативних цілей | Рішення Робочої групи | Керівник Робочої групи / перший місяць роботи |
| II етап Відбір проектів для досягнення оперативних цілей | Формування портфеля проектів | Перелік існуючих або потенційних проектів | Члени цільової підгрупи / другий місяць роботи |
| | Мобілізація проектних ідей | Перелік критеріїв для проведення конкурсу проектних ідей | Члени Робочої групи / другий місяць роботи |
| | | Оголошення про конкурс проектних ідей | Виконавчий комітет місцевої ради / другий місяць роботи |
| | | Оформлені шаблони - резюме проектної ідеї | Члени Робочої групи / другий місяць роботи |
| Відбір проектів | Перелік пріоритетних проектів | Керівник Робочої групи / третій місяць роботи | |

| | | | |
|---|---|---|--|
| III етап Створення програмних документів | Групування проектів | Програми / підпрограми оперативного плану | Цільові підгрупи / третій місяць роботи |
| | Визначення вартості проектів, часу, потрібного для впровадження, відповідального виконавця | Програми / підпрограми оперативного плану | Цільові підгрупи / третій місяць роботи |
| Заключний етап | Формування ОП | Рішення Робочої групи зі структури та змісту ОП | Керівник Робочої групи / четвертий місяць роботи |
| | Затвердження ОП | Рішення сесії місцевої ради про затвердження ОП | Місцева рада / четвертий місяць роботи |

ТИПОВА СТРУКТУРА

програми економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим,
області, району, міста на короткостроковий період**1. Аналіз економічного і соціального розвитку за попередній період :**

1.1. Динаміка розвитку економіки, стан використання природного, виробничого, науково-технічного та трудового потенціалу

1.2. Головні проблеми розвитку економіки і соціальної сфери

2. Цілі і пріоритети економічного і соціального розвитку у наступному році.

3. Шляхи розв'язання головних проблем розвитку економіки і соціальної сфери та досягнення поставлених цілей.

4. Фінансові ресурси.

4.1. Джерела формування;

4.2. Фінансування заходів;

4.3. Фінансовий стан суб'єктів господарювання.

5. Ринкові перетворення :

5.1. Реформування відносин власності;

5.2. Розвиток підприємництва;

5.3. Формування конкурентного середовища на регіональних ринках*;

5.4. Регулювання цін;

5.5. Розвиток ринкової інфраструктури.

6. Механізми регулювання :

6.1. Управління об'єктами комунальної власності;

6.2. Інвестиційна діяльність;

6.3. Закупівля продукції (товарів, робіт, послуг) для регіональних потреб;

6.4. Реалізація державних цільових програм та регіональних програм.

7. Розвиток реального сектору економіки :

7.1. Структурні зміни;

7.2. Паливно-енергетичний комплекс;

7.3. Промисловість;

7.4. Агропромисловий комплекс;

7.5. Транспорт і зв'язок;

7.6. Науково-технічна сфера;

7.7. Виробництво споживчих товарів та послуг.

8. Зовнішньоекономічна діяльність.**9. Соціальна сфера :**

9.1. Демографічна ситуація;

9.2. Зайнятість населення та ринок праці;

9.3. Грошові доходи населення та заробітна плата;

9.4. Соціальне забезпечення;

9.5. Пенсійна реформа;

9.6. Житлово-комунальне господарство.

10. Гуманітарна сфера :

10.1. Охорона здоров'я;

10.2. Освіта;

- 10.3. Культура;
- 10.4. Фізична культура і спорт;
- 10.5. Туристично-рекреаційна галузь.

11. Природокористування та безпека життєдіяльності людини:

- 11.1. Розвиток мінерально-сировинної бази;
- 11.2. Охорона навколишнього природного середовища;
- 11.3. Техногенна безпека;
- 11.4. Охорона праці.

Додатки:

1. Основні показники (згідно з установленими Мінекономіки зразками).
2. Заходи щодо забезпечення виконання завдань програм економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, області, району, міста на наступний рік.
3. Перелік державних цільових та регіональних програм, які передбачається фінансувати в наступному році.
4. Перелік об'єктів будівництва, які передбачається фінансувати в наступному році за рахунок бюджетних коштів.
5. Закупівля продукції (товарів, робіт, послуг) для регіональних потреб.
6. Показники розвитку підприємств та організацій комунальної власності.

ПОРЯДОК
використання у 2010 році коштів Стабілізаційного фонду, передбачених на
реалізацію інвестиційних проектів соціально-економічного розвитку регіонів

1. Цей Порядок визначає механізм використання у 2010 році коштів Стабілізаційного фонду, передбачених на реалізацію інших інвестиційних проектів соціально-економічного розвитку регіонів, визначених підпунктом 15) пункту 3 Постанови Кабінету Міністрів України від 31.05.2010 р. № 421 «Про затвердження Порядку використання у 2010 році коштів Стабілізаційного фонду для реалізації інвестиційних проектів соціально-економічного розвитку регіонів, у тому числі погашення кредиторської заборгованості, зареєстрованої органами Державного казначейства України як фінансові зобов'язання станом на 1 січня 2010 року», розпорядником яких визначено Міністерство регіонального розвитку та будівництва України.

2. Кошти Стабілізаційного фонду спрямовуються за напрямками:

- будівництво та реконструкція об'єктів соціальної сфери;
- реалізація проектів, спрямованих на поліпшення екологічної ситуації регіону;
- здійснення заходів щодо планування територій на регіональному та місцевому рівнях;
- фінансування заходів, передбачених Угодами щодо регіонального розвитку між Кабінетом Міністрів України та обласними радами;
- інші заходи, що сприяють соціально-економічному розвитку регіонів.

3. Перелік об'єктів, які фінансуються за рахунок коштів Стабілізаційного фонду, формується Міністерством регіонального розвитку та будівництва України на підставі пропозицій, поданих обласними, Севастопольською міською державними адміністраціями, та затверджується Міністерством регіонального розвитку та будівництва України за погодженням з Міністерством фінансів України.

До переліку включаються:

- об'єкти комунальної власності, що не перебувають в управлінні, оренді чи концесії;
- об'єкти, проектна документація на які оформлена відповідно до Порядку затвердження інвестиційних програм і проектів будівництва та проведення їх комплексної державної експертизи, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 31.10.2007 р. № 1269.

4. Для фінансування об'єктів до Міністерства регіонального розвитку та будівництва України обласними, Севастопольською міською державними адміністраціями по кожному об'єкту з Переліку надаються такі документи:

- копія зведеного кошторисного розрахунку;
- копія висновку комплексної державної експертизи Центральної служби Укрдержбудекспертизи Мінрегіонбуду;
- копія титулу будови.

5. Фінансування об'єктів капітального будівництва здійснюється відповідно до Порядку державного фінансування капітального будівництва, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 27.12.2001 р. № 1764.

6. Під час будівництва об'єктів за рахунок коштів Стабілізаційного фонду технічний нагляд здійснюється відповідно до Порядку здійснення технічного нагляду під час будівництва об'єкта архітектури, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від

11.07.2007 р. № 903. Відбір організацій, що здійснюють технічний нагляд, проводять замовники будівництва за погодженням з Міністерством регіонального розвитку та будівництва України.

7. Фінансування об'єктів комунальної власності за рахунок коштів Стабілізаційного фонду здійснюється на умовах співфінансування з місцевих бюджетів або інших джерел, не заборонених законодавством (для об'єктів нового будівництва з урахуванням затрат на виготовлення проектної документації), у таких розмірах:

- для об'єктів, комунальної власності м. Севастополя та обласних центрів – не менше як 20 відсотків передбаченої для їх фінансування суми коштів Стабілізаційного фонду;
- для об'єктів, комунальної власності міст обласного значення — не менше як 10 відсотків передбаченої для їх фінансування суми коштів Стабілізаційного фонду.

Співфінансування здійснюється згідно з розписом місцевих бюджетів, погодженим з Міністерством регіонального розвитку та будівництва України.

Співфінансування необов'язкове стосовно фінансування об'єктів спільної власності територіальних громад районів, комунальної власності міст районного значення, сільських та селищних територіальних громад.

8. Державне казначейство України перераховує кошти Стабілізаційного фонду відповідно до Порядку перерахування дотації вирівнювання, додаткової дотації на вирівнювання фінансової забезпеченості місцевих бюджетів та субвенцій з Державного бюджету місцевим бюджетам, коштів, що передаються до Державного бюджету з місцевих бюджетів, а також міжбюджетних трансфертів між місцевими бюджетами, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 11.04.2002 р. № 490, та Порядку обслуговування Державного бюджету за видатками та операціями з надання та повернення кредитів, наданих за рахунок коштів Державного бюджету, затвердженого наказом Державного казначейства України від 25.05.2004 р. № 89, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 10.06.2004 р. за №716/9315.

9. Закупівля товарів, робіт і послуг за рахунок бюджетних коштів здійснюється в установленому законодавством порядку.

10. Розпорядники бюджетних коштів беруть зобов'язання за коштами виключно в межах відповідних фактичних надходжень.

Обласні, Севастопольська міська державні адміністрації щомісяця до 10-го числа подають Міністерству регіонального розвитку та будівництва звіти про виконання робіт та використання коштів у розрізі об'єктів та заходів.

11. Державне казначейство України інформує щомісяця до 16-го числа Міністерство регіонального розвитку та будівництва України, Міністерство фінансів України про обсяги відкритих асигнувань та проведених касових видатків Стабілізаційного фонду в розрізі регіонів та об'єктів.

12. Міністерство регіонального розвитку та будівництва України узагальнює звіти про виконання робіт і заходів та використання коштів у розрізі об'єктів, подані розпорядниками нижчого рівня, та інформує щокварталу до 25-го числа місяця, що настає за звітним кварталом, Міністерство фінансів України та Кабінет Міністрів України.

13. Складання та подання фінансової звітності про використання коштів Стабілізаційного фонду, а також контроль за їх цільовим витрачанням здійснюються в установленому законодавством порядку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Берданова О.В., Вакуленко В.М. Стратегічне планування регіонального розвитку: Навч. посібник / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко. – К.: НАДУ при Президентіві України, 2007. – 96 с.
2. Досвід стратегічного планування розвитку Запорізької області із залученням громади / Лех І.І., Могильний С.А., Назаренко В.В.; За ред. Санжаровського І. – К.: Вид-во «К.І.С.», 2008. – 96 с.
3. Газарян А. Стратегическое планирование в местном самоуправлении. Теоретические заметки и методический материал для тренингов / А. Газарян. – К.: Largis, 2002. – 100 с.
4. Карий О. Стратегічне планування розвитку міста / О. Карий. – Львів: ЗУКЦ, 2007. – 317 с.
5. Нудельман В., Санжаровський І. Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики / В. Нудельман, І. Санжаровський [Київ. Центр Ін-ту Схід-Захід]. – К.: Вид-во „Дата Банк Україна”, 2002. – 232 с.
6. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України // Відом. Верховної Ради України. – 2000. – № 25. – Ст. 195.
7. Рач В.А. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку: Навч. посібник / В.А. Рач, А. Гоне, М.А. Черенкова, О.А. Зеленко, О.М. Рач, О.В. Россошанська, П. Свяневич, О.М. Куцел, Д. Ліч, О.М. Медведєва, Г.С. Черепаха; за ред. В.А. Рача. – Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2007. – 156 с.
8. Рач В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: Навч. посібник / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К.: Вид-во «К.І.С.», 2010. – 276 с.
9. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г., Мамонова В., Федів І., Санжаровський І.; За ред. Санжаровського І.
10. Стратегічне планування та управління [за ред. Боньчак-Кухарчик]. – Львів, 2007. – 328 с.
11. Стратегічний план економічного розвитку м. Бровари.
12. Процес розробки стратегії. Практичний порадник // Розбудова вашої стратегії розвитку за допомогою методології належної практики ЄС. Проект ЄС «Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні», 2010.
13. Матеріали канадсько-українського проекту «Регіональне врядування та розвиток», www.rgd.ua
14. Матеріали проекту ЄС «Підтримка сталого регіонального розвитку України», www.ssrđ.ua
15. Управління державними програмами. Моніторинг та оцінювання. Методика / О. Кілієвич, В. Тертичка; Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ. – 2010. – С.16.

О. Берданова, Є. Фишко

ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

Відповідальна за випуск: *О. Суходольська*
Редагування: *Л. Щербатенко, І. Щербатенко*
Макет-Дизайн: *С. Шишкін*

Підписано до друку 21 серпня 2012 року
Формат 60x90 1/8. Ум. друк. арк. 6
Папір офсетний. Друк офсетний.
Гарнітура Myriad Pro
Наклад 1000 прим.

Віддруковано в друкарні «Софія-А», Київ, вул. Дегтярівська, 25
Видано на замовлення Проекту міжнародної технічної допомоги
«Підтримка децентралізації в Україні»
Тел.: (044) 270-55-21 (27)
Факс: (044) 279 67 27
www.despro.org.ua

